

# **ACTAS DEL III FORO INTERNACIONAL DE MEDIADORES PROFESIONALES (FIMEP)**

Málaga, 26,27 y 28 de marzo de 2020

*DESDE ANDALUCÍA, MEDIADORES PARA EL MUNDO*

DIRECTOR: JAVIER ALÉS SIOLI  
COORDINADORA: GABRIELA ALÉS HERMOSA

# ÍNDICE

## CAPÍTULO I. ÉTICA Y EDUCACIÓN

**JUSTICIA Y PRÁCTICAS RESTAURATIVAS. INNOVANDO EN NUESTRAS COMUNIDADES EDUCATIVAS ..... 9**

*Adriana Querejeta Cougn*

**ARTE Y MEDIACIÓN ..... 17**

*Alicia Millán*

**MEDIACIÓN: EL ESPACIO DE LAS PEQUEÑAS Y GRANDES REVOLUCIONES..... 27**

*Andrés Vázquez Flaquer*

**MEDIACIÓN CON EL MODELO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE LA ESCUELA DE PALO ALTO: UNA MIRADA SISTÉMICA..... 37**

*Carmina Asunción Gillmore Valenzuela*

**CÓMO LA MEDIACIÓN PUEDE TRANSFORMAR LA CULTURA DEL LITIGIO ..... 47**

*Elisabeth Leite Ribeiro*

**PRESENTE Y FUTURO DE LA MEDIACIÓN EDUCATIVA..... 55**

*Eva Cabra Vázquez*

**APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN NO VIOLENTA (C.N.V.) A LA MEDIACIÓN ..... 63**

*Inmaculada Vázquez Flaquer y Paloma Rubio García*

**ASPECTOS ÉTICOS EN EL PROCESO DE MEDIACIÓN..... 67**

*María Laura Rehder*

**EDUCANDO CON DIÁLOGO: MEDIACIÓN ENTRE IGUALES ..... 73**

*Leonardo Otarán*

**EL IMPACTO DE LGPD EN LA MEDIACIÓN: ¿ES POSIBLE LA CONFIDENCIALIDAD?..... 79**

*Maria Helena Vieira de Castello Branco*

**LAS EMOCIONES PRIMARIAS EN MEDIACIÓN: CODIFICACIÓN Y DECODIFICACIÓN. EL LENGUAJE FACIAL Y SUS APLICACIONES EN MEDIACIÓN A TRAVÉS DEL MÉTODO F.A.C.S. (FACIAL ACTION CODING SYSTEM) DE EKMAN, FRIESEN (1978) Y EKMAN, FRIESEN Y HAGER (2002) ..... 91**

*Maria Rosaria Spinelli*

**EL CONFLICTO ÉTICO EN EL DESARROLLO DE LA MEDIACIÓN ..... 101**

<i>Narda Beatriz Bernal Sánchez</i>	
<b>MEDIANDO ENTRE VALORES .....</b>	<b>109</b>
<i>Noelia Suárez Gómez</i>	
<b>PROGRAMA DE CULTURA DE PAZ EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. MEDIACIÓN ESCOLAR.....</b>	<b>117</b>
<i>Óscar Ortiz Salcedo</i>	
<b>LA MEDIACIÓN COMO VÍA DE EQUILIBRIO EN LA EMPRESA FAMILIAR .....</b>	<b>127</b>
<i>Pascual Hernández Mergoldd</i>	
<b>NEUROCIENCIA Y NEUROPSICOLOGÍA: APRENDIZAJES Y APLICACIONES PRÁCTICAS A LA MEDIACIÓN .....</b>	<b>135</b>
<i>Walter A. Wright</i>	
 <b>CAPÍTULO II. EXPERIENCIAS DE SERVICIOS DE MEDIACIÓN</b>	
<b>A MEDIAÇÃO CONDOMINIAL .....</b>	<b>145</b>
<i>Ana Luisa Pretel</i>	
<b>THE EFFECTIVENESS OF COLLECTIVE CONFLICT MEDIATION WITH PROCEEDING REINFRACCIÓN SENTENCEIN THE STATE OF RIO GRANDE DO SUL / BRAZIL .....</b>	<b>151</b>
<i>Carla Adriane Zir Barbosa Delgado</i>	
<b>LA SUPERVISIÓN ENTRE PARES COMO ESPACIO DE APRENDIZAJE EN LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES DE MEDIACIÓN .....</b>	<b>157</b>
<i>Caterine Valdebenito Larenas</i>	
<b>CONFLITOLOGIA E A INSTRUMENTALIZAÇÃO DAS ODR'S ONLINE DISPUTE RESOLUTION .....</b>	<b>165</b>
<i>Celeida maria Celentano Laporta</i>	
<b>EXPERIENCIAS EN MEDIACIÓN INTRAJUDICIAL EN TEMAS DE FAMILIA Y BUSQUEDA DE DIFERENCIAS CON LA MEDIACIÓN EXTRAJUDICIAL. TÉCNICAS MÁS DESTACADAS EMPLEADAS .....</b>	<b>177</b>
<i>Delia Fernandez-Delgado Reverte y Gustavo Terrer Mota</i>	
<b>CONFLICTOS INTERCULTURALES EN LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>189</b>
<i>Marcela E. Arhancet, Elisa H. Baño y Mirta E. Bonanni</i>	
<b>LA MEDIACION COMO POLITICA PUBLICA EXITOSA EN SALTA.....</b>	<b>199</b>
<i>Gustavo Skaf</i>	
<b>O VOLUNTARIADO DO FÓRUM INTERNACIONAL DE MEDIADORES PROFISSIONAIS EM MEGAEVENTOS ESPORTIVOS .....</b>	<b>203</b>
<i>Hélder Risler de Oliveira y Lidia Mendes Vargas de Vargas</i>	

<b>PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE MEDIACIÓN COMUNITARIA BASADO EN EL MODELO SERVPERF .....</b>	<b>213</b>
<i>Nicolas Bavio e Iris Ibacache</i>	
<b>APORTES PARA COMPRENDER EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN DE HONORARIOS PROFESIONALES.....</b>	<b>221</b>
<i>Leonel Groisman</i>	
<b>CONVIVENCIA CIUDADANA: MOVIMIENTO MEDIADOR POR UNA CULTURA DE PAZ.....</b>	<b>231</b>
<i>Lisandro Antonio Genero</i>	
<b>OS PRINCIPAIS DIPLOMAS QUE REGRAM A MEDIAÇÃO NO BRASIL – AS PRINCIPAIS MUDANÇAS TRAZIDAS NOS ÚLTIMOS ANOS.....</b>	<b>239</b>
<i>Luiz Fernando do Vale de Almeida Guilherme</i>	
<b>GESTION DE LA VIOLENCIA FILIOPARENTAL EN UN CENTRO DE PROTECCION DE MENORES A TRAVES DE LA MEDIACION FAMILIAR E INTERGENERACIONAL .....</b>	<b>253</b>
<i>M<sup>a</sup> Teresa García Castillejo</i>	
<b>COORDINACIÓN DE PARENTALIDAD EN SALTA, NUESTRA EXPERIENCIA .....</b>	<b>261</b>
<i>María S. Rocchi</i>	
<b>LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY COMO FORMADORA DE OPERADORES DE PAZ. "TU PROBLEMA TIENE MEDIACIÓN" .....</b>	<b>271</b>
<i>María José Briz</i>	
<b>ANÁLISE DAS VANTAGENS DA MEDIAÇÃO NO PODER PÚBLICO BRASILEIRO ESTUDO DE CASO: MEDIAÇÃO NA JUSTIÇA FEDERAL-DESAPROPRIAÇÃO – AEROPORTO DE GUARULHOS .....</b>	<b>277</b>
<i>Maricelia Barbosa Borges y Maria Angelica Conti Gaya da Costa</i>	
<b>EFFECTIVO ACCESO A JUSTICIA A TRAVÉS DE LA MEDIACIÓN EN LA PROVINCIA DE SAN LUIS, REPUBLICA ARGENTINA .....</b>	<b>285</b>
<i>Mónica Viviana Corvalán y Marina Liliana Cabrera</i>	
<b>DIÁLOGOS RESTAURATIVOS EN LA OFICINA DE ASISTENCIA A LA VÍCTIMA DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES.....</b>	<b>293</b>
<i>Marisa Gabriela Alli</i>	
<b>LOS ADOLESCENTES Y LAS PRÁCTICAS RESTAURATIVAS. SISTEMATIZACIÓN DEL CONFLICTO PÚBLICO COMPLEJO EN EL MARCO DE LA JUSTICIA PENAL JUVENIL.....</b>	<b>297</b>
<i>Nancy Beatriz Valencia Donat</i>	
<b>LA GESTIÓN MEDIADORA DE LAS QUEJAS DE CONVIVENCIA.....</b>	<b>305</b>
<i>Rebeca Hernández Barrero</i>	

**VÍAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL ÁMBITO SANITARIO ..... 313**

*Rosa Pérez Martell, Cristina Caja Moya, María de la O Bueno Reyes y Elena Díaz Quintana*

**REDES Y VÍNCULO HUMANO: EL RETO DISRUPTIVO DE LAS FAMILIAS PARA GESTIONAR CONFLICTOS..... 319**

*Rubén Gonzalo Fernández Delgadillo*

**HABILITAR (?) MEDIADORES PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL DO BRASIL: UMA EXPERIENCIA VIVIDA ..... 327**

*Samira Iasbeck de Oliveira Soares*

**MEDIACIÓN Y ESCUELA JUSTICIA RESTAURATIVA - ESTUDIO DE CASO EN UNA ESCUELA ESTATAL EN MOGI DAS CRUZES EN EL ESTADO DE SAO PAULO, BRASIL ..... 331**

*Valéria Bressan Candido*

**CAPÍTULO III. EL FUTURO DE LA MEDIACIÓN**

**RESOLVIENDO CONFLICTOS EN LA ERA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL ..... 343**

*Alberto Elisavetsky*

**MEDIAÇÃO E JUSTIÇA SOCIAL ..... 351**

*Alexandre Augusto Fiori de Tella*

**MEDIACIÓN FAMILIAR INTERNACIONAL – PRAXIS Y DESAFÍOS EN EL SIGLO XXI ..... 363**

*Alicia Beatriz González Vitale*

**ARTE QUE RESPIRA: LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN MEDIACIÓN FAMILIAR (ARGENTINA – PCIA. DE SALTA)..... 371**

*Claudia Alemandi Y Elda A. Tejerina*

**LA HERRAMIENTA DE RESOLUCIÓN DE DISPUTAS A TRAVÉS DE LA BLOCKCHAIN ..... 381**

*David C. Abad Gambero*

**EL ENFOQUE DE LA MEDIACIÓN TRANSFORMATIVA ..... 387**

*Gustavo Fariña*

**LA MARCA PERSONAL DEL MEDIADOR..... 393**

*Javier Alés Sioli*

**EL DRAMA DE LA MEDIACIÓN ..... 399**

*Jean-Marie Luce*

**NEUROMEDIACIÓN. APORTES DE LA NEUROCIENCIA AL PROCESO DE MEDIACIÓN..... 405**

*Laura Peralta*

**LA MEDIACIÓN EN LOS PAÍSES BAÑADOS POR EL MEDITERRÁNEO.. 413**

*María del Carmen Juan Muñoz, Sonia Juan Pérez, Leonor Moreno Esteve, Fuensanta Pons Salvador y María José Ponz Sebastián*

**RECONSTRUCCIÓN DE EMOCIONES, RESILENCIA Y SERENDIPITY .... 423**

*María Yolanda de Simone*

**MEDIACIÓN ADMINISTRATIVA EN LÍNEA: NUEVAS POSIBILIDADES E INCONVENIENTES PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LOS CIUDADANOS..... 433**


*Renata Fabiana Santos Silva*

**LA GESTIÓN DE CONFLICTOS ANTE LOS CAMBIOS LABORALES Y EMPRESARIALES EN LOS TIEMPOS DE UBER..... 441**

*Silvana Millán*


**MECANISMOS ON LINE EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS A TRAVÉS DE MEDIACIÓN ..... 451**

*Juan Diego Mata Chacón*



**FIMEP**



The logo for FIMEP is a light blue circle divided into four quadrants by a white vertical and horizontal line. The word "FIMEP" is written in white, bold, uppercase letters across the center of the circle.

**CAPÍTULO I. ÉTICA Y  
EDUCACIÓN**

**FIMEP**





# JUSTICIA Y PRÁCTICAS RESTAURATIVAS. INNOVANDO EN NUESTRAS COMUNIDADES EDUCATIVAS

ADRIANA QUEREJETA COUGN

---

*“La escuela debe ser un ejercicio de justicia social”*  
Nélida Zaitegi

## I. INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta presentación es socializar con uds, la comunidad académica de mediadores y facilitadores del foro 2020 -en Málaga-, la posibilidad que brindan las prácticas restaurativas en las comunidades educativas. Conceptualizamos a las prácticas restaurativas como género dentro de las cuales se encuentra la mediación. Las prácticas restaurativas coadyuvan en pos de la creación de comunidad y fortalecimiento del capital social redundando proactiva y reactivamente en la transformación de conflictos. Especialmente, nos acercaremos a la posibilidad de introducir en nuestras prácticas innovación en los círculos restaurativos -una práctica que tanto de forma preventiva o en respuesta a un conflicto incipiente o instalado puede coadyuvar a transformarlo, resolverlo-. Nuestra experiencia indica que innovando en los círculos con arte (literario, en este caso: narraciones o lectura de cuentos) se potencia la magia de los círculos. De la mano de estas prácticas vamos construyendo capital social, creando comunidad. Quienes trabajamos en la transformación de conflictos sabemos que la clave del trabajo en convivencia -aprender a vivir juntos- no pasa por aprender declaraciones y normas, sino que pasa por vivir en clave de DDHH, haciendo que nuestro vivir con otros sea una oportunidad para cada uno y todos de una vida bella y justa.

## II. MARCO TEÓRICO

### 1. LA ESCUELA INTERPELADA

La escuela -recortada como institución dentro del campo social en la modernidad- debe enseñar (es su mandato en el contrato fundacional), pero hoy en esta post modernidad, se halla en un contexto de incertidumbre donde se hace necesario también recrear las redes interpersonales, ahora dañadas o destruidas, o de generar otras nuevas.

La escuela constituye un centro de referencia comunitario donde se construyen identidad, sentido y conocimiento (que antes venían dados por el contexto, lo que le permitía centrarse en las tareas de instrucción). Hoy en la sociedad del conocimiento se visualizan otros retos y más complejos. En un clima de malestar educativo percibido como fractura con la realidad, desacople, desconexión, ineficacia, anomia... podríamos pensar una escuela donde los adultos aprendan como condición necesaria para que aprendan los más jóvenes, podríamos replantearnos la escuela como lugar del bien común donde la docencia sea ‘virtud ciudadana’ al decir de Cullen.

Siguiendo a Cullen, la escuela es tiempo de esperanza aún en los tiempos de la postmodernidad, en la crisis de las utopías.

Producir y alumbrar lo novedoso, formas inéditas de obrar con la realidad. Entonces la posición de enunciación de la escuela podría ser otra y su horizonte de posibilidad radicaría en la creación de condiciones que habiliten un porvenir, un tiempo nuevo.

En este sentido también enfatiza Bleichmar:

*“no se puede educar para el presente, es necesario educar para el futuro porque si educamos para el presente vamos a estar profundamente desanimados, sobre todo si esta educación para un presente es la de los sectores más postergados (...) La educación no es la trasmisión de conocimientos y mucho menos en una época en la cual la tecnología se encarga de producirlos e impartirlos (...). Sin embargo la escuela tiene que cumplir una función que no puede cumplir ninguna tecnología que es la producción de subjetividad”* (BLEICHMAR, 2012).

Acá está interpelada la escuela desde la ética, ‘una ética basada en el principio del semejante, en la forma en que enfrente mis responsabilidades hacia el otro’. Postulamos una noción abarcativa del semejante, que no invisibilice al otro, como ha sucedido con los excluidos.

El problema principal de la escuela no está en la puesta de límites sino en la construcción de legalidades. La construcción de legalidades pasa por la posibilidad de construir respeto y reconocimiento hacia el otro y por la forma en cómo se define el universo del semejante.

Se propugna una escuela como núcleo de recomposición de ciudadanía y a partir de la escuela tender redes hacia el conjunto de la comunidad.

La tarea de reciudadanización es desde un protagonismo diferente que no sólo reclama al estado ni lo reemplaza. El protagonismo de la escuela como ente del estado apuesta a cumplir esa forma de asimetría y ayuda a la resubjetivización. Para recomponer la subjetividad del otro hay que recomponer la propia (en este sentido el primer desafío es con nosotros mismos, al decir de Ury en su última producción).

La escuela hoy tiene que ser un núcleo de la colectividad, no puede ser sólo el lugar donde se imparte enseñanza. Desde la escuela se reciudadaniza al país, se da identidad, pertenencia y protagonismo.

No obstante, hay que enfatizar que la escuela sola no puede. La educación es tarea de distintos actores sociales y la coherencia desde estos actores será nodal.

Las comunidades educativas son un semillero de sujetos sociales donde se puede y debe vivenciar otro modo de estar en el mundo, revalorizando al otro y a uno mismo, lugar de empoderamiento, lugar de desarrollo de competencias sociales. El paradigma restaurativo alumbró posibilidades en este sentido.

## **2. LAS PRÁCTICAS RESTAURATIVAS: OPORTUNIDAD DE CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL Y CREACIÓN DE COMUNIDAD**

El fundador del Instituto Internacional de Prácticas Restaurativas ( IIRP) Ted Wachtel, define a las prácticas restaurativas como *“una ciencia social que estudia cómo generar capital social y alcanzar una disciplina social a través de un aprendizaje y toma de decisiones participativas”*.

A su vez, el capital social se conceptualiza por el mismo IIRP como las conexiones entre individuos, la confianza, entendimiento mutuo, valores compartidos y conductas que nos unen y hacen que la acción cooperativa sea posible (WACHTEL).

Estas prácticas restaurativas responden a procesos formales e informales que forjan proactivamente relaciones y crean un sentido de comunidad para prevenir los conflictos.

El uso de las prácticas restaurativas ayuda a disminuir la violencia y el hostigamiento escolar (o bullying), fortalecer los vínculos, proporcionar un liderazgo efectivo, restaurar relaciones y reparar daños. En tal sentido coadyuvan a la convivencia.

El ‘International Institute for Restorative Practice’ (IIRP), con trabajo de investigación y formación en Pensilvania -EEUU-, diferentes países de Europa y Latinoamérica, está dedicado completamente al campo de las prácticas restaurativas en diferentes áreas, una de las cuales es ‘educación’.

En su manual sobre prácticas restaurativas para docentes, personal responsable y administradores de instituciones escolares, los autores señalan:

*“En términos sencillos, ser restaurativo implica creer que las decisiones están mejor tomadas y los conflictos mejor resueltos por quienes están directamente involucrados en ellos. El movimiento de prácticas restaurativas busca el desarrollo de buenas relaciones y restaurar el sentido de comunidad en un mundo que con el tiempo se desconecta cada vez más. Estas prácticas han sido aplicadas en sistemas de justicia, familias, vecindarios al igual que en escuelas” (WACHTEL).*

#### A) Los círculos restaurativos

Como docentes podemos implementar círculos periódicamente en nuestros grupos de escolares, liceales y también entre adultos de la comunidad educativa (padres, equipo de trabajo)

El círculo como ‘forma antigua de discurso social’, ‘tecnología muy simple y efectiva ... fomenta la comprensión mutua y la sanación’. Dentro del espectro de las prácticas restaurativas desde lo más informal se encuentran las declaraciones afectivas, las preguntas afectivas, las pequeñas reuniones espontáneas y dentro de un proceso restaurativo un poco más formal se encuentran los círculos restaurativos:

*“Una clase, un grupo de estudiantes o un grupo de adultos se reúnen en un círculo para dialogar, contestar preguntas, resolver problemas, jugar un juego y ofrecer retroalimentación. Un círculo tiene estructura, propósito y enfoque. Puede ser proactivo o de respuesta. El tema puede ser personal, académico o relacionado con el trabajo. Los círculos podrían ser la forma más adaptable de prácticas restaurativas dentro del espectro”.*

Cuando los círculos responden a incidentes más serios y requieren mayor planificación se denominan reuniones restaurativas<sup>1</sup>.

En relación a los círculos, según el IIRP, ellos son *proactivos o de respuesta*. Se argumenta desde el mismo Instituto que *los docentes deberían pensar en términos de una distribución 80/20 el uso proactivo y de respuesta de los círculos siendo el ochenta por ciento proactivos - en los cuales el uso de los círculos es colaborativo para que los estudiantes se involucren y den sus ideas y opiniones sobre los asuntos como ser contenido del curso, normas de la clase, expectativas, “adicionalmente a las actividades para incrementar la confianza, los rompehielos y las actividades para llegar a conocer a los demás”.* El otro veinte por ciento de los círculos pueden ser de respuesta, es decir ante la existencia de un conflicto sea en la fase que se encuentre. Y es haciendo uso de las diferentes posibilidades *“de manera consistente, regular, frecuente y diaria*

---

<sup>1</sup> La reunión restaurativa ha evolucionado desde el campo penal, tiene una estructura más formal y se ha adaptado a otros contextos; requieren mayor planificación por parte de un facilitador.

*que las personas pueden aprender las habilidades, generar la confianza y tener la seguridad que necesitan para poder responder efectivamente a los problemas y poder enfrentar cuestiones más serias e importantes”.*

Desde el punto de vista educativo, relevamos como un hito importante que, en 1994, Margaret Thorsborne, educadora australiana. Ella dirigió el primer encuentro restaurativo en una escuela para tratar cuestiones relativas a una agresión seria. El éxito de la conferencia llevó a la búsqueda de un tipo de intervención no punitiva para incidentes serios, como intimidación y agresiones ...También involucraba a los padres. (...) A partir de allí el uso de encuentros de justicia restaurativa en las escuelas se ha desarrollado en muchos países para abordar una gama de comportamientos diferentes.

Los procesos restaurativos van desde prácticas formales—que requieren de capacitación, preparación y tiempo—hasta informales, que son lo suficientemente simples y prácticas. Tres prácticas que pueden tener un efecto sustancial y positivo en la escuela son las reuniones restaurativas, las declaraciones afectivas y los círculos restaurativos.

Aquí focalizaremos en los Círculos:

El Círculo Restaurativo. Proceso restaurativo fundamental es el círculo restaurativo, en diversas formas.

- a) Los círculos proactivos construyen comunidad. Los círculos proactivos proporcionan oportunidades para que los estudiantes compartan sus sentimientos, ideas y experiencias para generar confianza y entendimiento mutuo. En un círculo, como en una reunión restaurativa, todos tienen la oportunidad de hablar y habla una persona por vez. Los docentes pueden usar el círculo para obtener retroalimentación en diferentes temas. Los círculos pueden ser poderosos ya que hay niños o adolescentes que normalmente no hablan en clase por su timidez, indiferencia, hostilidad, o temor.
- b) Los círculos de respuesta responden informalmente al conflicto. Los círculos de respuesta involucran a los niños o adolescentes en el manejo del conflicto y la tensión reparando el daño y restaurando las relaciones en respuesta a un incidente moderadamente serio o un patrón de conducta que afecta a un grupo de estudiantes o toda una clase. Los círculos de respuesta apuntan a la importancia de los pares para generar un cambio positivo en la conducta. Son menos formales que las reuniones restaurativas, requieren menos preparación y no usan el guión completo de las reuniones restaurativas. (MC COLD Y WACHTEL).

#### *B) Beneficios de las Prácticas Restaurativas*

*“En la educación, los círculos y grupos proveen oportunidades para que los estudiantes compartan sus sentimientos, construyan relaciones, resuelvan problemas y, cuando hay un conflicto, jueguen un rol (...) para hacer que las cosas salgan bien.*

*El campo emergente de prácticas restaurativas permite unir teoría, investigación y praxis, en campos aparentemente muy distintos como la educación, la consejería, la justicia penal, el trabajo social, la administración organizacional y otros” (SCHMITZ).*

*Desde hace tiempo en el sistema de justicia penal de diferentes países - en el nuestro existe una experiencia piloto muy poco difundida-, los círculos restaurativos y las reuniones*

*restaurativas permiten que víctimas, victimarios y miembros de sus familias y amigos se reúnan para explorar cómo todos han sido afectados por el delito y, cuando es posible, decidir cómo reparar el daño y satisfacer sus propias necesidades (...)*

Según el IIPR, las escuelas que implementan prácticas restaurativas están viendo resultados sustanciales en términos de reducción en las malas conductas, violencia, suspensiones. Insistimos en que las prácticas restaurativas no son solamente para los estudiantes, sino para toda la comunidad escolar.

Al abordar la necesidad de establecer lazos con la comunidad para el bienestar emocional, desde el principio, las prácticas restaurativas generan comunidad en las escuelas: nos brindan maneras efectivas, directas de enseñarle a los estudiantes que ellos son parte de una comunidad, tanto en el aula y en la escuela como un todo, que sus acciones afectan a otros en la comunidad, y que ellos comparten la responsabilidad de hacer de su comunidad un lugar donde quieran vivir. Se aprende a convivir, conviviendo.

La teoría conceptual explica el cómo, el por qué y el quién del paradigma de la Justicia Restaurativa... ‘cómo el conflicto se puede transformar en cooperación’ (...) ‘que para reparar los daños a los sentimientos y relaciones se requiere el fortalecimiento de las partes interesadas principales afectadas de forma más directa (...) y que “*la participación de la víctima, del transgresor y de las comunidades es necesaria para la reparación del daño causado por el acto*” (...) “*La capacidad de la Justicia Restaurativa de atender esas necesidades emocionales y de relacionamiento es el punto clave para la obtención y mantenimiento de una sociedad civil saludable*”

Existe experiencia de círculos restaurativos en comunidades educativas de Rio Grande do Sul, Brasil. Allí han trabajado mancomunadamente el sistema de educación y de justicia. El Juez Marcelo Malizia nos ha expresado: “*El programa está evolucionando muy bien y de forma significativa y se viene expandiendo no sólo en la comunidad escolar sino también en su entorno. Se han alcanzado óptimos resultados, constatándose la disminución de la violencia y el aumento de los casos de resolución pacífica de conflictos en los ambientes escolares en los cuales fue implementada la Justicia Restaurativa*”.

### **III. EL ARTE LITERARIO EN LOS CÍRCULOS**

En nuestro caso hemos apelado a innovar en los círculos introduciendo narraciones o cuentos que solo por la fuerza de la historia y sin moralejas explícitas pueden ‘decir’ con sencillez, operando verdaderas transformaciones. Recuerdo hace muchos años al término de la lectura de ‘Nana Bunilda come pesadillas’ en un grupo de educación inicial... se hizo un silencio total, una niña se levantó y tan solo me dio un abrazo. El miedo había sido transformado. Recuerdo una madre que había participado en una instancia donde se ingresaba a su hijo en el grupo y a modo de bienvenida habíamos compartido ‘Niña bonita’. Al rato y antes de la entrevista formal esa madre (mujer, pobre y negra) que había sido anteriormente protagonista de una agresión nos solicitó que trasmitiéramos su pedido de disculpas - el cual plasmó por escrito con sus propias palabras- a quienes se habían sentido víctimas<sup>2</sup>. Estoy convencida que desde tu experiencia, querido/a lector/a, podrás compartir otras tantas prácticas que den cuenta de esta alegría que nos reconforta en nuestro quehacer educativo de la mano del arte literario. Las historias - cuentos

---

<sup>2</sup> Puedes acceder a éste y otros testimonios en los artículos de la revista digital de Mediación ‘La Trama’ - figuran en la Bibliografía.



leídos o narrados- seleccionadas especialmente de acuerdo a ese contexto - personas, situación vivida- van operando la exquisita alquimia al hacernos sentir, pensar, y obrar desde un punto de vista diferente. Empatizamos, revalorizamos nuestro propio ser y el de los otros - que son nuestro espejo-. Nos hacen creer y crear otras realidades, nos devuelven la certeza de que nosotros somos hacedores de otra realidad donde podemos ser nosotros mismos, auténticos y viviendo con otros en plenitud. Es la energía transformadora del 'arte bello de la palabra', la literatura...

#### **IV. PROPUESTA PRÁCTICA PARA EL ABORDAJE RESTAURATIVO EN AULA**

*Observación:* la palabra de los participantes va circulando junto al 'objeto de diálogo' - que puede ser algún objeto simbólico elegido- y determina que quien lo detenta entre los miembros del grupo es quien se expresa.

El facilitador o facilitadora – va planteando preguntas pensadas de acuerdo a la situación vivida en el grupo.

##### *Ejemplo de círculo restaurativo:*

*Situación vivenciada:* Se presentaron episodios de faltas de respeto/destrato entre miembros del grupo.

- Pregunta inicial del facilitador-

*¿Quieres expresar algo lindo del compañero que tienes a tu derecha, por favor? Buscamos la conexión y enfocarnos en aspectos positivos, lo cual abre posibilidades de transformación.*

El objeto de diálogo va circulando...

- Lectura y escucha de ' Sapo de otro pozo'
- Preguntas a contextualizar por parte del facilitador-

*¿Te parece que alguien pudo haberse sentido incómodo, no aceptado...en alguna oportunidad?*

*¿Cómo te sientes cuando alguien - un compañero- etiqueta, se burla de otro?*

*¿Cómo te sientes cuando alguien te etiqueta, se burla de ti?*

- Lectura y escucha de ' Cuatro esquinitas de nada' / 'Pequeño azul y pequeño amarillo'
- Pregunta del facilitador

*¿Qué necesitaría pasar en este grupo para cambiar, -corregir, mejorar- las cosas y a lo cual nos podemos comprometer con nuestras acciones?*

Al tiempo que va circulando el objeto de diálogo, cada cual va expresando, colocando un trozo de papel donde ha plasmado - escritura, dibujo, símbolo- su interesante punto de vista. La producción final quedará como testimonio que nos recuerde los compromisos que hemos asumido.

#### **V. ANEXO: LISTADO DE CUENTOS**

La elección no es casual ni arbitraria - 'no hay texto ideológicamente inocente' nos decía Ana María Machado-. De acuerdo a los conflictos que se hayan presentado y apostando a un horizonte con las posibilidades de cambio deseadas cada docente facilitador/a seleccionará la narración que

puede abrir posibilidades novedosas transformando el/ los conflictos. Es desde la conciencia, sensibilidad de cada docente - su elección y actuación - que comienza a gestarse el cambio. Y si un día entiendes que no fue acertada tu elección y actuación, pruebas otras elecciones y actuaciones. Recuerda que no hay recetas: esto es arte, querido/a lector/a.

Y desde ya me encantaría que me compartieras tus experiencias, sentir y pensar en relación a estas propuestas (aquerejeta@anep.edu.uy).

Aquí proponemos una serie de libros con temáticas interesantes a tal efecto. Algunas posibilidades de lecturas o narraciones a intercalar entre preguntas:

'Un señor muy recto. Una señora con muchas curvas' Fidel Scalvo- Ed. Maspimienta- *La diversidad, la diferencia como riqueza. la autenticidad, el ser uno mismo y estar dispuesto a ser uno mismo como la mejor contribución para uno y para los otros.*

'Fernando furioso' - Hrawyn Oram-Satoshi Kitamura. Ed Ekaré- *Conciencia de las propias emociones. La ira.*

' Choco encuentra una mamá' Keiko Kasza Ed Buenas noches- *El amor como necesidad y elección. La adopción.*

'Orejas de mariposas' Luisa Aguilar-André Neves Ed Kalandra Colección Libros para soñar. *El etiquetamiento, las burlas. Discriminación. Autoestima.*

'Inés del revés' Anita Jeram-Ed Kókinos. *Aceptación del otro, reconocimiento de la emocionalidad del otro. -legitimación-. Expresión de la aceptación y afecto.*

'Niña bonita' - Ana Ma. Machado - Rosana Faria. Ed Ekaré. *La no discriminación. Autoestima. Aceptar y amar al otro.*

' Sapo de otro pozo'- Rodrigo Folgueira- Poly Bernatene. *Etiquetamientos - burlas,- los extraños- ... Amistad.*

'Oscar ya no se enoja' Ricardo Alcántara-Emilio Urberuaga Ed Loqueleo- *La emoción - ira, enojo, furia- Los interesantes puntos de vista de los otros Lo relativo de las percepciones. Empatía.*

'Adivina cuánto te quiero' Sam Mc Bratney-Anita Jeram.Ed Kókinos - *La inmensidad, lo grandioso e incommensurable del amor.*

'Cosita linda' Anthony Browne FCE-*Amistad profunda. Humor Los diferentes lenguajes. Comunicación.*

'Cuatro esquinitas de nada'- Jerome Ruiller Ed Juventud. *Necesidad de pertenencia y participación. Aceptación de las diferencias. Accesibilidad e inclusión.*

'Pequeño azul y pequeño amarillo' Leo Lionni Ed Kalandraka- *Siendo uno y con otros creamos la diferencia. Sinergia.*

'Donde viven los monstruos'- Maurice Sendak Ed Kalandraka. *Reconocimiento y gestión de las emociones. -Miedo, gratitud- La fantasía. imaginación y la divergencia.*

La serie de 'Sapo y ...' de Max Veltjius aborda temas como *la autoestima, el miedo, la discriminación y el reconocimiento del otro, las pérdidas...*

¡La lista es amplia y abierta... al igual que la creatividad de cada mediador/a – facilitador/a!



## VI. BIBLIOGRAFÍA

BLEICHMAR, Silvia 'Violencia social, violencia escolar. De la puesta de límites a la construcción de legalidades. Ed Noveduc, 2012

CULLEN, Carlos 'Autonomía moral. Participación y cuidado del otro. Ed Noveduc, 1999

COSTELLO, Bob; WACHTEL Joshua; WACHTEL Ted. 'Manual de Prácticas Restaurativas para docentes, personal responsable y administradores de Instituciones escolares', International Institute for Restorative Practice, Ed. CECOSAMI. Lima, Perú, 2011.

COSTELLO, Bob; WACHTEL Joshua; WACHTEL Ted. 'Círculos Restaurativos en los centros escolares. Fortaleciendo la Comunidad y mejorando el Aprendizaje', International Institute for Restorative Practice, Ed. CECOSAMI. Lima, Perú, 2011.

QUEREJETA, Adriana 'La realidad: dolor, desafío y construcción de lo novedoso' Revista digital 'La trama' Numero 53, Mayo 2017.

QUEREJETA, Adriana y MARIANELA 'Expandiendo límites en la resolución cooperativa de conflictos: innovando en los círculos restaurativos' Revista digital 'La trama' Número 59, Noviembre 2018.

SCHMITZ, Jean. Prácticas Restaurativas. Artículo en Agua que labra la Piedra, 1. Hacia un Camino restaurativo para la Justicia Juvenil Boliviana'. Coordinación M. Román. Unión Europea-Cooperación italiana al Desarrollo. La Paz, 2015.

URY, William 'Obtenga el sí consigo mismo' Ed Conecta. 2015.

WACHTEL, Ted. Definiendo qué es restaurativo. International Institute for Restorative Practices. <http://www.iirp.edu/pdf/Defining-Restorative-Spanish.pdf>

## ARTE Y MEDIACIÓN

ALICIA MILLÁN

---

### ***“EL ARTE ES EL HOMBRE AGREGADO A LA NATURALEZA”*** **VINCENT VAN GOGH**

**EL CONFLICTO FORMA PARTE DE LA VIDA MISMA, SE PRESENTA DONDE HAY INTERACCIÓN HUMANA, NOS AFECTA A TODOS, TODOS LOS DÍAS.**

Según John Paul Lederach conflicto es un término que utilizan los académicos no la calle, el prefiere la palabra enredo. *“Para mí, este es el término que mejor describe la conceptualización popular del conflicto. Primero, un enredo nos da la imagen de una situación confusa, embrollada e intrigante. Así es como a menudo experimentamos el conflicto, porque metidos en un pleito nos sentimos confundidos. Segundo, la imagen literal e histórica es la de una red de pescadores”*<sup>1</sup>.

Los conflictos no son buenos ni malos por sí mismos, lo que puede ser saludable o altamente lesivo es el modo en que los abordamos.

El marco global ha favorecido el crecimiento de la conflictividad social profundizando las diferencias de oportunidades de los distintos sectores, perjudicando principalmente a aquellos tradicionalmente más desprotegidos, potenciando situaciones de violencia originadas en tamaña inequidad.

Este panorama trae como directa consecuencia la demanda de estrategias efectivas para prevenir y transformar los conflictos propiciando las acciones colectivas, cooperativas y de alta participación de los distintos actores sociales fortaleciendo los procesos democráticos basados en la justicia social.

Ese es justamente el centro de nuestra atención que persigue una finalidad no por ambiciosa menos anhelada como es pasar de la cultura de la violencia a la de la paz o como la denomina el Maestro Javier Ales Sioli *“del acuerdo.”*

Para lograrlo, métodos como la Mediación y la Negociación resultan esenciales, ningún mediador-a abriga dudas al respecto.

La mediación devuelve a los mediados-as el poder de la palabra y resignifica su libertad individual de autodeterminación lo que es constitutivo del ser ya que como afirman Humberto Maturana y Francisco Varela las palabras traen un mundo a nuestras manos.<sup>2</sup>

La búsqueda de ejemplos de la articulación entre el arte y la mediación me llevo por senderos que siempre aportaron luz a mi inquietud y profundizaron mi curiosidad.

Oportunamente elevé a la consideración de la entonces mesa directiva de la Delegación Argentina del Foro Mundial de Mediación (World Mediation Fórum, WMF) que integraba, la posibilidad

---

<sup>1</sup> LEDERACH, J.P. (1992). Enredos, pleitos y problemas: una guía práctica para ayudar a resolver conflictos. Guatemala: Comité Central Menonita Ediciones Semilla.

<sup>2</sup> MATURANA, H. 2003. De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: La organización de lo vivo. Buenos Aires: E. Universitaria Lumen

de realizar una Jornada sobre este tema, y todos sus miembros, acogieron con entusiasmo la propuesta y la apoyaron con tesón e inagotable energía.

Una vez que la moción resultó aprobada conjuntamente con el Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires, Argentina se organizó la actividad académica I Encuentro “El conflicto en el arte y el arte de mediar”, llevada a cabo en octubre de 2006.

El resultado fue motivador para la repetición de la experiencia en la convicción que había constituido un hito de pensamiento y reflexión en torno al arte de mediar y se sumo como entidad organizadora la querida Universidad Nacional de Tres de Febrero, UNTREF, a través de la Licenciatura en Resolución de Conflictos y Mediación que actualmente tengo el honor de dirigir, de modo que en mayo de 2007 vio la luz el II Encuentro “El conflicto en el arte y el arte de mediar” que tuvo lugar en el Centro Cultural Borges de la ciudad de Buenos Aires, lugar en el que paradójicamente se estudia arte y ciencia puesto que es sede de carreras de posgrados de UNTREF.

En marzo de 2008 en el libro “Resolución de Conflictos. Historia, fundamentos y clínica” escrito por docentes de la Licenciatura en Resolución de Conflictos y Mediación, editado por Eduntref, compilado por el Prof. Licenciado Osvaldo Avelluto y presentado en Buenos Aires durante la tradicional Feria del Libro mi capítulo como no podía ser de otra manera se tituló “Negociación, Arte y Prospectiva”.

En su libro “El arte y la ciencia de la negociación”, Howard Raiffa, uno de mis maestros en Harvard, afirma: “*Existe un arte y una ciencia de la negociación (...) El lado del arte (...) incluye habilidades interpersonales, la capacidad de convencer y ser convencido, la capacidad de emplear toda una canasta de argucias y regateo, y la sabiduría de saber cuándo y cómo usarlas*”<sup>3</sup>.

La era del conocimiento que adquiere auge en los años noventa nos ha mantenido inmersos en la complejidad, “el pensamiento complejo es, en esencia, el pensamiento que integra la incertidumbre y que es capaz de concebir la organización. Que es capaz de distinguir, religar, contextualizar, globalizar, pero al mismo tiempo, de reconocer lo singular y lo concreto”<sup>4</sup>.

Transitando la segunda década del siglo XXI el enfoque muda hacia la inteligencia manteniendo a la persona humana en el centro de la escena, aquella se nutre de tres elementos interdependientes:

- habilidad para producir nuevas ideas
- capacidad para analizarlas
- predisposición para articularlas

Distinguimos distintos tipos de inteligencia a partir de los estudios de H. Gardner y J. Ledoux sin confundirlas con el talento concebido como la suma y combinación de cualidades naturales.

Consciente de la complejidad del propósito que me anima al igual que Raiffa creo que “*el arte y la ciencia pueden obrar entre sí sinérgicamente.*”

---

<sup>3</sup> RAIFFA H. 1991. El arte y la ciencia de la negociación. México: Fondo de Cultura Económica.

<sup>4</sup> MORIN E. 2004. Introducción al Pensamiento Complejo. Argentina: Osmar D. Buyatti Librería Editorial.

¿De cuál concepción científica a abreviar entonces?, ¿Cómo encarar este estudio? ¿Qué es el arte? ¿Cuál es su relación con la mediación? Con más preguntas que respuestas el desafío quedó planteado,

Comienzo por la ciencia y parto de la afirmación de Bachelard “*nuestra tarea es devolver a la ciencia todos sus intereses, y primero sus intereses filosóficos. Pocos pensamientos filosóficamente son más variados que el pensamiento científico. El papel de la filosofía de las ciencias es inventariar esta variedad y mostrar cuanto aprenderían los filósofos si reflexionaran sobre el pensamiento científico contemporáneo*”.

Es imposible creer en la hegemonía de la ciencia, ya que “*la ciencia no es todo y los conocimientos científicos cobran su sentido en una dimensión humana, en el propósito de formar subjetividades cuyas prácticas sociales construyan y sostengan un sistema de vida democrático, respetuoso de la dignidad del hombre, de la libertad y de las diferentes formas de racionalidad que se despliegan en la multiplicidad de manifestaciones culturales.*” (V. Guyot), estoy convencida que la mediación cumple con todas las condiciones que Guyot enuncia.

Análogamente Marta Souto en su editorial de Saber y Relación Pedagógica<sup>5</sup> sostiene “*El valor del conocimiento se acentúa en estas circunstancias como soporte, continente, plataforma para pensar los cambios y como nutriente y generador de nuevas ideas y proyectos.*” La mediación es tanto soporte como instrumento de cambio.

El conocimiento abarca el desarrollo de destrezas y habilidades que permitan la instalación y afianzamiento de la cultura de la armonía y paralelamente rescatar otras olvidadas y hasta subestimadas, porque el conocimiento sobre la gestión de conflictos es intrínsecamente humano y no están ausentes los componentes instintivos.

Mi convicción sobre el papel fundamental que ocupa la reflexión sobre el fenómeno conflicto permanece inalterable, en idéntico sentido mantengo encendida la antorcha de la esperanza de incorporar a la reflexión el arte en sus múltiples manifestaciones y corrientes dado que la creatividad amplía la visión, parafraseando al músico y defensor de la paz Yehudi Menuhin “*En la creación tenemos abiertas incalculables posibilidades; en la destrucción, sólo una*”.<sup>6</sup>

En síntesis, la propuesta consiste en poner el acento en los espacios intersticiales entre la Mediación, la Negociación, la Facilitación, el Diseño de Sistemas de Prevención y Gestión de Conflictos, la Prospectiva y el arte en sus distintas vertientes sin soslayar la arista científica.

Partiendo de la premisa que no es exclusiva ni excluyente la parte del cerebro que opera desde la lógica y la razón aspiro integrar al hemisferio derecho donde el lugar preponderante lo ocupa lo intuitivo, emocional creativo y artístico.

*Tal como lo hice en la conversación con Javier Ales Sioli titulada En tu Casa o en la mía desarrollada en el marco del “I Encuentro Latinoamericano de Resolución de Conflictos 4.0” que se llevo a cabo en Buenos Aires en la emblemática y bella Usina del Arte en abril de 2019 selecciono algunos conceptos de creatividad que ponen evidencia el notable aporte que suman al descubrimiento de potenciales soluciones que ni siquiera fueron tomadas en consideración tal como expresara Javier Ales Sioli en el curso de nuestra conversación.*

---

<sup>5</sup> BLANCHARD LAVILLE C., FERNÁNDEZ, L.M. y SOUTO, M. 1996. Saber y relación pedagógica: un enfoque clínico. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras.

<sup>6</sup> MENUHIN, Y. 2005. Lecciones de vida. El arte como esperanza. España: Editorial Gedisa.

“Un conjunto de fuerzas que empujan al hombre a sobrepasar su propia condición”. Gastón Bachelard<sup>7</sup>.

“La capacidad humana para innovar; lo cual significa generar ideas y esquemas, hechos y materiales que resulten novedosos y significativos”. Ariel Guerrero<sup>8</sup>.

“El concepto de creatividad y el de persona sana, autorrealizada y plenamente humana están cada vez más cerca el uno del otro y quizá resulten ser lo mismo” ... Abraham Maslow<sup>9</sup>.

Podemos considerarla como el motor que nos permite ver las mismas cosas con diferentes lentes, llegar a resultados novedosos, valiosos, que nos impulsan a navegar hacia puerto seguro: el de la convivencia en armonía,

Ello requiere alejarnos de lo obvio, lo conocido, lo tradicional y cómodo

El pensamiento occidental desde sus albores se ha basado en la discusión y en la crítica. Sócrates, consideraba que su papel en el mundo consistía en señalar lo que estaba mal, Platón por su parte se preguntaba por la realidad argumentando que nosotros solo atisbamos a ver sus “sombras”.

En mi opinión no hay antagonismo o dicotomía entre los pensamientos tradicional y sistémico en realidad son complementarios y contribuyen a ampliar nuestras posibilidades en la búsqueda de soluciones y toma de decisiones informadas. Apelan a la creatividad artistas y mediadores para alcanzar sus cometidos, ya que según Ales Sioli y Mata Chacón “toda persona dispone de una cuota de creatividad potencial (genética) al nacer, que se puede desarrollar a partir del entorno cultural”<sup>10</sup>.

La música, la pintura, la escultura, la literatura, la danza expresan emociones y vivencias universales, pueden constituirse en medios efectivos y sensibles para aflorar y redescubrir aquellos saberes recónditos, ancestrales que cada uno de nosotros atesora para negociar y mediar en forma colaborativa y participativa los conflictos humanos.

Tanto la formación como la praxis de la mediación deberían complementarse con los conocimientos innatos o adquiridos a través de la experiencia aquilatada en el diario vivir expresada a través del arte.

Es oportuno recordar que el aprendizaje humano durante miles de años prescindió del lenguaje escrito, cuando este irrumpe lo hace a través de la **poesía**, la prosa llegaría mucho más tarde aún.

Llego el momento de preguntarnos ¿Qué es arte? según el diccionario de la lengua española: “*del latín. ars, artis, y este calco del griego. τέχνη. 1. Virtud, disposición y habilidad para hacer algo. 2. Manifestación de la actividad humana mediante la cual se expresa una visión personal y desinteresada que interpreta lo real o imaginado con recursos plásticos, lingüísticos o sonoros.*”

¿Hay unanimidad en la concepción del arte? Los siguientes ejemplos dejan en claro que no es así.

George Hegel sostenía que el arte es “sagrado”.

Para Bertol Brech “*El arte no es un espejo para reflejar la realidad, sino un martillo con el que darle forma*”.

---

<sup>7</sup> BACHELARD Gaston. *La poética del espacio*. Fondo de Cultura Económica. México 1983

<sup>8</sup> GUERRERO Ariel. *Curso de Creatividad*. Editorial el Ateneo. 1988

<sup>9</sup> MASLOW Abraham. *Motivación y Personalidad*. 1991

<sup>10</sup> ALÉS SIOLI Javier- MATA CHACÓN Juan Diego “Manual Práctico para Mediadores”



Immanuel Kant no consideraba a la música arte, más bien la calificaba como “diversión” también la juzgaba como alteradora de la urbanidad sobre todo cuando se la escuchaba en alto volumen, sus biógrafos explican las posibles causas de tan singular distinción.

¿El aire es arte? Hay quienes responden que el vacío total no lo es.

A contrario sensu el precursor del arte conceptual, Yves Klein el día que cumplió 30 años exhibió en París en la Galería Iris Clert una muestra para la cual pintó las paredes de blanco y dejó la galería totalmente vacía lo que produjo la descalificación de los críticos de la época, sin desanimarse y en total consonancia con su filosofía compuso la letra de una canción llamada “Ven conmigo al Vacío”. Klein fue cinturón negro de yudo transmitió parte de la filosofía Zen de aquel al arte en su afán de relacionarlo con distintos aspectos de la vida.

Entonces ¿Hay verdades absolutas reveladas?, ¿Sólo hay un modo exitoso de pintar, componer música, escribir o mediar? Nuevamente algunos ejemplos nos alejan de visiones hegemónicas.

El genial aragonés Francisco de Goya en 1810 comenzó a dibujar su serie de grabados titulada “Los desastres de la Guerra”, que presumiblemente concluyó alrededor de 1815. Tuvo la suerte de ver algunas en el Museo Reina Sofía, (Madrid, España). Está compuesta por 82 estampas que constituyen un alegato contra la guerra y la crueldad. No se publicaron en vida del pintor por el temor de Goya a los efectos que tan desgarradoras escenas hubieran podido causar.

En la 44 “Yo lo vi” no hay soldados, solo gente aterrorizada, sobre la izquierda dos hombres que parecen debatirse entre huir o quedarse donde se encuentran, se ve a una mujer que carga un niño en el brazo izquierdo, con el brazo derecho extendido hace fuerzas por levantar a una niña que se ha caído. Se plasma una escena desgarradora sin una gota de sangre, se puede trazar salvando las distancias un paralelismo cuando en el parafraseo l@s mediador@s neutralizamos los términos hirientes o insultantes que en ocasiones los mediad@s incluyen en su narrativa fruto del enojo, dolor o frustración que su conflicto les provoca.



En la 51 “Gracias a la almorta” refleja una de las consecuencias atroces y directas de la guerra: el hambre. Un grupo de personas está alrededor de un perol donde justamente se cuece un guiso de almorta y se ve a una mujer sirviendo raciones, se puede percibir el frío ya que hombres y mujeres llevan la cabeza cubierta y se los nota encorvados, no hay otros signos que delaten el flagelo de la hambruna.

Esta estampa podría relacionarse con las intervenciones durante el desarrollo de un proceso de mediación en que se despliega la estrategia de invitar a los padres disputantes a traer una foto de sus hijos o un dibujo hecho por ellos o se los estimula a relatar momentos que comparten en familia con el fin de que se privilegie el amor por los niños y jóvenes en la exploración de opciones para superar el conflicto.



Avanzando en el tiempo, los míticos girasoles de Van Gogh expresan la vida al tiempo que evidencian la transición hacia la muerte, algunos tallos erguidos, otros curvados luchando por mantenerse firmes, algo similar al trabajo del mediador-a que intenta que la mirada esperanzada hacia el futuro prevalezca sobre la sombría anclada en el pasado que traen los participantes de la mediación, al momento de provocar que desde las cenizas del conflicto surjan ideas prometedoras que se conviertan en campo fértil para sembrar soluciones que restablecen la concordia.



A efectos de profundizar en el análisis propuesto se introducen las estrategias y tácticas que son esenciales al arte en general y al de mediar en particular.

Estrategia es la definición de los medios para lograr los objetivos y según **Henry Mintzberg**<sup>11</sup>, se definen a partir de disímiles representaciones del vocablo:

- La estrategia como plan: es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones, dicho plan precede a la acción y se desarrolla conscientemente.

---

<sup>11</sup> Henry Mintzberg "El proceso estratégico" citado por Alicia Millan en "La Mediación a la Luz de las Nuevas Tecnologías"

- La estrategia como pauta de acción: se emplea como maniobra para vencer al ocasional oponente.
- La estrategia como patrón: opera como modelo en un flujo de acciones, da cuenta de la relación entre estrategia y comportamiento.
- La estrategia como posición: funciona como mediadora entre la organización y su medio.
- La estrategia como perspectiva: este concepto es más abarcativo, se vincula con una forma de percibir el mundo.

Este lúcido profesor de la Escuela de Negocios MCGILL afirma que la manera en que nombramos las cosas y hechos tiene consecuencia en lo que hacemos con ellas, en idéntico sentido

Este cuadro de situación me lleva a recordar que frecuentemente, en los textos y en las diferentes instancias de formación en Negociación y Mediación se alude al "arte de la estrategia" prescindiendo del estudio de la "estrategia del arte" que debería, en mi opinión, incluirse en las currículas tema que tratare cuando mencione el cambio en la educación.

Como afirma el Eclesiastés "nada nuevo bajo el sol " la innovación estratégica no es un concepto generado en el siglo XXI ni fue creado por los mediadores, aunque existe analogía entre las estrategias desplegadas por artistas pintores, escultores y mediadores.

La innovación estratégica es en esencia la introducción de nuevas configuraciones en las respectivas cadenas de valor de los diferentes tipos de mercado.

Si bien hay estudiosos que emplean los términos innovación y creatividad como sinónimos otros distinguen entre ambos conceptos entendiendo la primera como la superación o mejora de lo ya existente resaltando que no se trata de algo fortuito u ocasional sino una práctica permanente que debemos incorporar a la praxis profesional y esto es común a artistas en general y a artistas mediadores en particular.

En pintura podemos reconocer dos tipos de innovaciones:

- Conceptuales como la perspectiva
- Experimentales como el uso del color de modos no empleados previamente para reflejar luces y sombra

Como para muestra basta un botón tomando como base las investigaciones de Reckhenrich, Anderson y Markides viajaremos por la historia remontándonos a los siglos XV y XVI a la romántica Venecia.

En aquella ciudad Tiziano era el referente indiscutido de la pintura hecho que se potenció tras la muerte de su maestro Giovanni Bellini

Tiziano introdujo nuevas estrategias que desarrolló en su propio taller en el que empleaba gran número de asistentes, entre quienes distribuía diferentes fases del proceso encargándose personalmente de las partes más relevantes de cada obra.

Su supremacía en el mercado del arte se mantuvo por más medio siglo, prueba de ello es lo escrito por Vasari a fines de la década de 1560 "casi no hay persona de alto rango, ni principie ni noble dama, cuyo retrato Tiziano no haya pintado".



Tiziano descubrió que su joven discípulo Tintoretto tenía un talento fuera de lo común y temiendo que pudiera convertirse en ulterior competidor y pudiese opacar su fama y eventualmente disminuir sus ingresos lo expulsó de su taller.

Con el correr del tiempo Tintoretto fue encontrando su lugar en el mundo del arte, así como cada mediador halla el suyo en la praxis profesional dedicándose a aplicar su arte de abordar y transformar conflictos en distintos ámbitos como: medio ambiente, organizacional, penal, familiar, escolar y tantos otros.

El Tintoretto aplicó estrategias de divulgación de su trabajo que algunos consideraron muy osadas para su tiempo, llegó a regalar obras a personalidades de la época y a fijar precios sensiblemente inferiores a los de Tiziano cuya sombra lo persiguió hasta la muerte, acostumbraba adaptar el precio de sus obras a las posibilidades del bolsillo y relevancia social de cada uno de sus eventuales clientes.

Para captar su atención y darse a conocer comenzó exhibiendo su trabajo en la calle en una tarea comparable a las jornadas de sensibilización que los artistas mediadores organizamos para que los futuros destinatarios de nuestros servicios conozcan las ventajas de la mediación y así estimular la demanda de aquellos pues nadie va a requerir obras que no conoce ni servicios cuyas características ignora.

A diferencia del gran Tiziano, Tintoretto orientaba a sus asistentes sin definirles u obligarlos a llegar a un determinado resultado final, les otorgaba mayor libertad sin marcar límites definidos de hasta donde ni cuando intervenir en las telas que se convertirían en obras que hoy aun admiramos.

La innovación estratégica que introdujo Tintoretto fue el descubrimiento de un segmento del mercado que no estaba contemplado ni atendido por Tiziano; esta franja estaba compuesta por la burguesía, las iglesias y gente que sin pertenecer a la nobleza y aristocracia deseaba adquirir obras de arte.

Así como en el siglo XVI las estrategias continúan siendo herramientas fundamentales que deben ser funcionales a la consecución de objetivos que se desea alcanzar.

Los pintores mencionados desplegaron las que les permitieron llegar a sus respectivas metas, quienes aspiren a crear estrategias exitosas para las mediaciones que versan sobre los conflictos que se presentan en la era del "4.0", deberían focalizarse en las necesidades de los mediados propiciando la noción de comunidad para fortalecer el trabajo conjunto, la comunicación de doble vía, la generación de capital social y el fortalecimiento de la cultura del acuerdo.

Las estrategias abarcan la definición del que, del cómo, y del para quien.

En lo relativo al debate sobre las categorías del arte se puede afirmar que se encuentra en plena vigencia, pruebas al canto, en la edición N° XII de Documenta (inaugurada el 16-06-07 en Kassel, Alemania) entre el centenar de artistas invitados hubo un cocinero quien participó curado por Roger Buergel. El cocinero de marras, Ferrán Adriá es considerado como el representante de un nuevo arte: la cocina como expresión de creatividad.

En Asia el panorama no difiere demasiado, Joanne Ooi, Directora Ejecutiva de Shanghai Tang (reconocida marca china de ropa suntuosa) visita museos, galerías de arte y anticuarios en busca de inspiración para la creación de las colecciones, cabe destacar que el tema de la correspondiente a primavera - verano 2006 fue el arte chino contemporáneo.

La mediación no es ajena a esta irrefrenable corriente.

Arribo a la siguiente conclusión: la Mediación, la Negociación, el Diseño de Sistemas de Prevención y Gestión de Conflictos y la Prospectiva están atravesados por el arte en su práctica y en el período de formación.

Así como con idénticos bastidores, pinceles, pinturas, perteneciendo al mismo movimiento los artistas crean obras diferentes, los mediador@s con las mismas bases científicas, metodológicas y técnicas instrumentamos procesos diferentes, es la parte artística, la intuitiva, la de las emociones que traza la silueta de cada mediación, que hace de cada una un paisaje irreplicable, con cielos diáfanos y claros amaneceres en unos casos, o con cielos que besan el horizonte en ocasos rojizos que encienden los corazones, o aquellos que se inscriben en tardes doradas de apacibles otoños que iluminan las almas, el rasgo común es que cada paisaje (proceso) facilita que los participantes descubran que la magia de la mediación no es utopía, es el puente de la tierra árida al vergel.

Indudablemente el arte se filtra en los procesos de mediación como los rayos del sol en una mañana luminosa se cuelan a través de la ventana de la mano de la humildad, la creatividad, la sensibilidad, la sencillez, la motivación y fundamentalmente del amor

Acorde con mi experiencia el índice del éxito no está relacionado con la estadística de acuerdos alcanzados, ni el número de mediaciones conducidas, ni la cantidad de publicaciones o entrevistas, sino por el brillo de los ojos de nuestros mediados y alumnos, que como faros en la oscuridad, iluminan el puente entre la confrontación y la colaboración, entre los océanos rojos y los azules, entre la violencia y la armonía, entre la guerra y la paz.

El arte de mediar tiene un rol comunitario de decisiva influencia en el afianzamiento de la cultura del acuerdo, pues entre sus contribuciones ocupa un lugar de preminencia el otorgar a los mediados herramientas para resolver sus conflictos de manera participativa, colaborativa innovadora y creativa.



# MEDIACIÓN: EL ESPACIO DE LAS PEQUEÑAS Y GRANDES REVOLUCIONES

ANDRÉS VÁZQUEZ FLAQUER

---

**Palabras clave:** Mediación, Preguntas, Comunicación, Presencia, Liderazgo Resonante, Relaciones.

**Resumen:** Estas líneas son una oportunidad de hacer un recorrido por los tres pilares que debe tener en cuenta la persona mediadora, para tener su mejor desempeño en las sesiones de Mediación, dada la responsabilidad que la ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles, le atribuye a su acción, dedicación y profesionalidad, dentro de la mediación.

En el propio preámbulo de la ley establece que el modelo de mediación se basa en la voluntariedad y libre decisión de las partes y en la intervención de un mediador, sea activa orientada a la solución de la controversia por las propias partes.

Por tanto y para generar tanto los espacios que se tienen que dar para que las personas lleguen a su mejor acuerdo, se comuniquen de un forma positiva y creadora, y se configuren sus acuerdos de forma segura y enfocados en los intereses que las partes proponen.

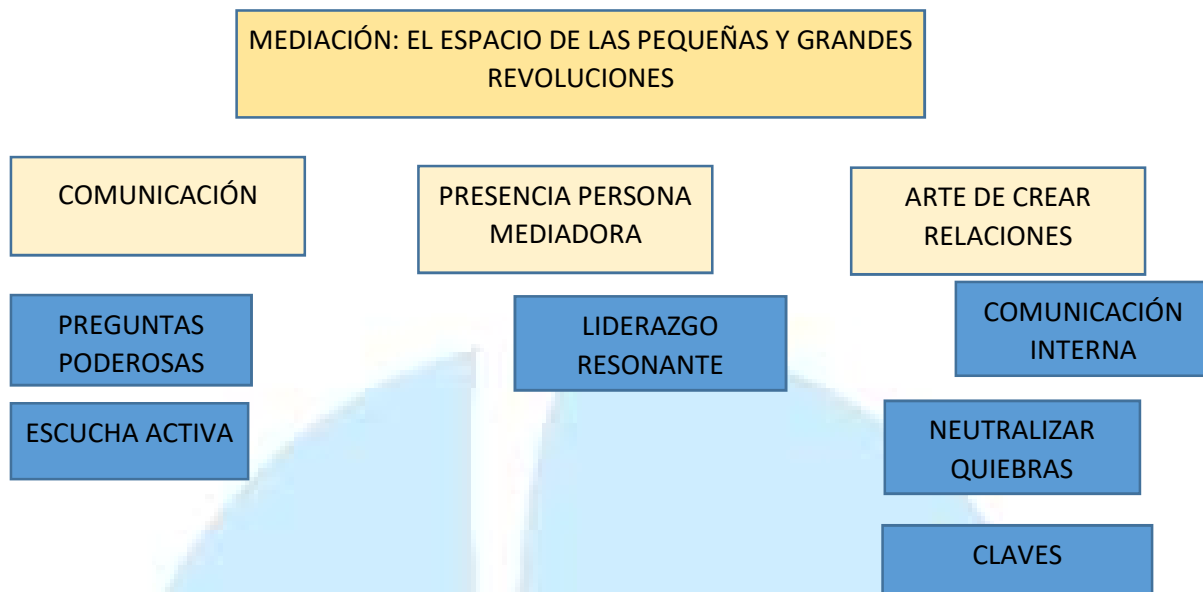
Para lo cual, **en primer lugar**, desarrollaremos cuales son las **habilidades comunicacionales** que hará posible a la persona mediadora el acceso a información, y a descubrir en ella, las emociones, los sentimientos, intenciones, retos, objetivos. Atendiendo a las palabras como “vehículos emocionales”.

Por ello es fundamental, conocer y comprender la naturaleza de la comunicación como impulsadora de nuevas visiones creativas. Destacando unas herramientas clave, **las preguntas poderosas y la escucha activa**.

**En segundo lugar**, la **figura de la persona mediadora**, que juega un papel clave, “**su presencia**”, su buena guía del proceso, su capacidad de entender, ser entendido, y hacer entender, serán determinantes en la buena conclusión y resultado en la Mediación.

Para que la **presencia** de la persona mediadora, sea exitosa, en la ayuda a la gestión de las dificultades de las personas, en primer orden, debe partirse de una conciencia y actitud personal en su propia gestión comunicativa emocional para con sí mismo. Y en segundo orden, incorporando “en piel”, aquellas habilidades y herramientas que dan su mejor resultado y que sin lugar a dudas, ayudará a ayudar a los demás en sus conflictos.

**Y en tercer lugar**, descubriremos el interés intrínseco que predomina en la totalidad de los procesos de mediación, (motivo por el que las personas deciden acudir a esta disciplina), la conservación, restauración o creación de las relaciones personales, al ser un punto clave de la vida de las personas se le debe atender con mucho mimo y sobre todo atención.



## I. COMUNICACIÓN

Para la persona mediadora, la comunicación es su herramienta más eficaz, y por ello la gestión de la comunicación es la clave de su maestría. Para una eficaz gestión comunicacional, habrá que conocer y practicar, muchas particularidades y herramientas de la comunicación humana, si bien, en este caso, nos vamos a centrar, por su importancia clave en las preguntas.

Dependiendo de las preguntas que se haga, se encontrará una respuesta y otra, y la persona mediadora, deberá intencionar las preguntas que cooperen, colaboren, generen acción y conciencia a las partes, y no dejar al arbitrio de la conversación las preguntas, sin control, ni gestión.

### 1. PREGUNTAS PODEROSAS

En multitud de ocasiones, buscamos respuestas y no sabemos como encontrarlas. Ya no enfocadas a conocer la vida, intereses o perspectivas de otros, sino que ni siquiera con uno mismo. Y en la mayoría de los casos ni nos paramos a tomar conciencia de lo que queremos. ¿Podría ser un buen método de toma de conciencia, la pregunta?

Para uno de los creadores del Coaching Sir John Whitmore, afirmaba que la mejor manera de generar conciencia y responsabilidad personal es formular preguntas, en vez de dar órdenes o consejos. En el mismo orden, para la persona mediadora en la mediación es fundamental la generación de **preguntas** que lleven a la reflexión, a la conciencia y responsabilidad.

Es importante, por ello, el **modo de preguntar**. Unas las cerradas, como el “*por qué*”, tienden a enfocarse en el pasado y no ayudan a pasar a la acción, y cuando se quiere crear reflexión y movimiento, se usarán las preguntas abiertas, que darán información más amplia, en las que se le invita a las personas a ser más descriptivas y mayor la toma de conciencia, y de la realidad, siendo preguntas por ejemplo al “*que*”, “*como*” y “*cuando*”, *permitiendo ¡profundizar en los mapas y*

*perspectivas de las personas, para que sean ellos los que averigüen la información que tienen y que ayudará a poner sus verdadera visión e intereses en la mesa, para poder prestarle toda la atención.*

*La pregunta más poderosa que podemos usar, por hacia donde dirige al contestarla es una pregunta al ¿para? o ¿para qué?, evitando la justificación de la situación, y proyectándote a los motivos más importantes para uno mismo.*

Las preguntas deben empezar de forma amplia e ir poco a poco poniendo la **atención en el detalle**, estas deben estar alineadas, con los **intereses y objetivos** de los partes, huyendo de aquellas preguntas con respuestas o críticas implícitas.

La validez de las preguntas poderosas viene dada por aquello que consiguen:

- 1.- La atención plena de la persona, la pregunta directa sobre qué dicen, piensan, sienten... “Te sientes único, importante”
- 2.- Al hacer preguntas, se consigue aumentar el interés de las personas por el proceso, demuestras interés genuino, natural, y positivo.
- 3.- Gracias a las preguntas se genera sintonía con las personas que se sienten especiales, por ser los protagonistas “directos” y “únicos” de la gestión de su propio conflicto.

Además de todo esto, a través de las preguntas también se logra: recabar información, explorar lo que realmente importa al otro y ayudan a resolverlo, permiten seguir el pensamiento de la otra persona, averiguar qué quieren, por qué lo quieren y qué les impide alcanzarlo, aportan claridad, evitan las justificaciones, abren distintas posibilidades, obligan a reflexionar sobre su experiencia y también pueden crear o cambiar estados emocionales y lanzarse al futuro.

## 2. ESCUCHA ACTIVA

Tal y como, hemos expuesto precedentemente, el modo de preguntar adquiere un papel relevante, no obstante, para que la pregunta salga de la genuina intuición y hacia el autodescubrimiento del mapa de la persona, que desarrolla la respuesta, es requisito por parte de la persona mediadora **saber escuchar**. La capacidad de escuchar, por desgracia en la sociedad actual está muy descuidada y la del interés por el prójimo aún más. Vivimos inmersos en un momento en el que el “yo”, tiene mucha importancia.

Nuestro ego es la más poderosa barrera de comunicación que impide escuchar bien a los demás y haciendo que ponerse en el lugar del otro y entender su visión sea una cuestión del todo imposible, aunque para la persona Mediadora, sea todo un reto en todas y cada una de las sesiones de Mediación, conseguirlo.

Rogers y Farson definieron tres formas de escuchar activamente:

- **Encontrar el significado real de lo que se escucha.** entender tanto las palabras como las emociones que hay detrás.
- **Responder a los sentimientos, no al texto.** A menudo, el mensaje real es la emoción y no las palabras que conforman el mensaje. En estos casos hay que olvidarse del texto y responder a la emoción.
- **Hacer algo más que escuchar.** Gran parte de la comunicación es no verbal, así que la persona mediadora estará “atenta”. Y sin interpretar acompaña y entiende lo que percibe.

**¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar?**

El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye.

La escucha activa de la persona mediadora es aún más compleja dada la condición de gestor de comunicación, además de las palabras, escuchará, emociones, hechos, prejuicios, percepciones, idealizaciones, suposiciones y opiniones, que con máxima inmediatez, tendrá que, entenderlas pertinentes o no y darle sentido, intencionalidad y reformular al emisor para que reflexione, comprenda y se responsabilice de la repercusión que tiene lo que dice, en él mismo y en los demás y comprobar su validez.

Los elementos fundamentales que la persona mediadora tiene que estar atenta de **evitar en la escucha activa**, será:

- No distraer atención al mensaje del emisor en ningún momento de la comunicación.
- No interrumpir al que habla.
- No juzgar.
- No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
- No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: "no te preocupes, eso no es nada".
- No contar "tu historia" cuando el otro necesita hablarte.
- No contra argumentar. Por ejemplo: el otro dice "me siento mal" y tú respondes "y yo también".
- Evitar el "síndrome del experto": tener las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que se haya contado la mitad.

**Las habilidades que se consideran necesarias** para realizar la escucha activa en la comunicación con los mediados:

**Mostrar empatía:** Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de "meterse en su pellejo" ponerse en su lugar" y entender sus motivos.

**Parafrasear.** Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice.

Emitir palabras de refuerzo o cumplidos. A fin de que la otra persona se sienta comprendida, apoyada y valorada.

**Resumir:** Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración.

Con la escucha activa se ayuda a la persona escuchada a contactar con sus emociones. Se trata de abandonar la superficie del mensaje para profundizar en las emociones subyacentes.

Cuando escuchas activamente tu cometido no es solucionar los problemas o dificultades de quien te habla o aconsejarle de la forma más sabia posible, la misión de la persona mediadora es lograr que reconozca y entienda sus emociones que encuentre las soluciones por sí mismo. Sólo así podrá quedar convencido de que realmente ha encontrado su mejor solución.

## **II. LA PRESENCIA DE LA PERSONA MEDIADORA**



La figura de la persona mediadora debe ser analizada de forma detallada, así como las cualidades que ha de reunir para poder desempeñar sus funciones de una forma efectiva.

Hablar de persona mediadora, es hablar de un líder, que, sin influir en el fondo de las decisiones, sea capaz de contagiar y establecer el espacio, el respeto y la comunicación idónea, para que las partes encuentren ese lugar de toma de decisiones positivo, que hasta este momento era inviable e imposible, para ahora poder llegar a arreglar sus diferencias.

En procesos donde el epicentro es la gestión de emociones, debe converger la persona mediadora como **“líder resonante”**. Esta figura, en la cual, Goleman, Boyatzis y McKee, lo definen como líder con un especial desarrollo de su inteligencia emocional. Dotado de habilidades que le permitan reconocer y manejar correctamente los propios sentimientos, además de saber estructurar relaciones interpersonales efectivas.

Por lo tanto, la persona mediadora como líder resonante, tiene que ejercer un liderazgo personal que sintonice con las emociones de las personas con quien trabaja, y los encauce en una dirección emocionalmente positiva, para ayudarlos a crecer.

Hay que saber movilizar a las partes su estado emocional más adaptado a las circunstancias, utilizando la empatía para sintonizar con el tono emocional de las personas en las sesiones.

El desarrollo de las habilidades del liderazgo resonante requiere de un tipo de aprendizaje diferente del que precisa el cerebro pensante, porque la reeducación del cerebro emocional necesita de conciencia, aptitud, actitud y sobre todo de práctica y mucha repetición.

Para llegar a ser un mediador “resonante”, hay que cumplir con las siguientes premisas:

- Presencia, con uno mismo en el momento presente, con lo que se va a trabajar, con el objetivo que te proponen en la sesión, es decir, aquí y ahora; acompañando a las partes en cuerpo y alma, a través, de la escucha activa en el máximo respeto.
- Reconocer las emociones: es necesario contemplarlas y aceptar lo que son, para calibrar las tensiones, evitando llegar, tanto a la sobre excitación de la emoción detectada, como a la total apatía.
- Foco positivo, no disonante: debe enfocarse la situación con preguntas aclaratorias para que las personas, observen, sientan y escuchen con detalle su propia realidad.
- Abrir el campo con nuevas perspectivas. Con esto tenemos que conseguir que los mediados sean capaces de vislumbrar nuevas tierras, nuevos mapas, nuevos objetivos, más allá de su propia realidad.

En definitiva, la profesión de Mediador, debe ser muy cuidadosa, y saber que cada caso tiene que ser tratado de forma independiente y al detalle, aunque siempre hay una premisa común, la persona mediadora trabaja con las emociones de las personas, y ello nos conlleva una responsabilidad extrema debiendo ocuparse de las propias, para poder ofrecer una guía óptima del proceso.

### **III. EL ARTE DE CREAR RELACIONES ARMONIOSAS.**

Buda en su despertar trascendente hacia la iluminación, refiere que la primera verdad que había descubierto es que todo comienza por la angustia, por el sufrimiento, y desde ahí constituye la dirección en la vida, y se proyecta las relaciones insanas. Al sufrir, se generan espacios de



inseguridad, de caos, de miedo, ira y odio, alejados del amor, de la felicidad, y por ende, de las relaciones armoniosas.

Las relaciones no son las hacen sufrir, es el dolor interior, el sufrimiento único, original, inherente a cada uno de las personas, por miedos y carencias en las máscaras o personajes con las que el ser humano se vive. Miedos y carencias basadas principalmente en necesidades de seguridad, de afecto, pertenencia, autoestima, reconocimiento y aceptación. Y que las personas proyectan en las relaciones estas carencias, por lo que hacen del todo difícil y a veces imposible, la transcendencia y el verdadero enfoque de la relación que es el amor.

Una **relación sana y genuina**, es cuando observas, percibes y sientes lo que las personas que se tienen al lado, aportan a tu vida, se valora, reconoce y estima. Y se camina juntos de forma interdependiente.

Los factores que nos invitan a la atención en el arte de crear relaciones armoniosas, son:

#### **a. Comunicación interna**

Para tener relaciones saludables, lo primero es estar en armonía con uno mismo, dejando atrás el diálogo interno destructivo, y sustituirlo por aquel que potencia y genera mejora.

Es más difícil no ser desgraciado, que ser feliz, ya que, casi siempre, la tendencia es a poner el foco en todo lo negativo que sucede, sin resaltar todas aquellas cosas buenas que la vida brinda cada día.

Wayne W. Dyer decía que, el verdadero barómetro de la inteligencia es una vida feliz y efectiva vivida cada día y en cada momento del día.

Para conseguir ese estado, hay que librar una gran batalla con uno mismo, concretamente, con nuestro propio lenguaje interior, es decir, con lo que nos decimos, como decía Buda, “todo lo que nosotros somos es el resultado de lo que hemos pensado”.

Una buena comunicación interior comienza por el respeto y amor a uno mismo, por lo que debemos ayudar a que las personas, a que:

- Se reconozcan como únicas. “No eres más ni menos que nadie, eres tú”....
- Dirigirse a uno mismo con cariño y sinceridad. “Reconocer lo mejor y lo menos destacado de nosotros”.
- Dar más valor a las opiniones propias que a las ajenas.
- Ser comprensivo con uno mismo.
- Preservar aquello que amas sin rendirte.
- Ser asertivo.
- Reclamar y reconocer lo que es tuyo.

#### **b. Neutralizar quiebras**

La quiebra en una relación, viene dada por las propias quiebras que soporta cada una de las personas en la relación, y terminamos extrayendo y proyectando con aquellas personas que se cruzan en nuestro camino.

Por ello, será tarea de la persona mediadora, detectar esas quiebras, y dotar de herramientas para neutralizarlas y poder avanzar en la creación de una relación sana, y libre.

Son muchas las emociones que surgen en estas situaciones conflictivas, pero sin lugar a duda, la **ira**, es la más predominante y devastadora.

Se trata de una reacción inmovilizante, una reacción que se experimenta cuando falla algo que esperábamos, algo con qué contábamos. Toma la forma de rabia, hostilidad, de agresión contra alguien o incluso de silencio amenazante. Podemos destacar algunas herramientas de neutralización:

- El sentido del humor es un buen aliado. Es imposible enfadarse y reírse al mismo tiempo.
- No engañarse a uno mismo, lo importante es decidir qué quieres y no mantener sin sentido una posición, que el resultado es el dolor.
- Tratar de no esperar demasiado de los demás.
- Evitar la comparación con lo que cada uno haría en un momento determinado “si fueses más parecido a mí”.

Otra de las grandes quiebras que nos encontramos en los conflictos es **aferrarnos al pasado**.

Romper con el pasado, y centrarnos en el futuro es una de las premisas básicas para acercarnos a nuestro objetivo.

Todas las emociones tienen su función, pero podemos catalogar a dos, como inútiles, y que debemos desbancar de nuestra vida: la culpabilidad y la preocupación.

La primera nos lleva al apartado anterior, al pasado; y la segunda, a pensar demasiado en el futuro.

Para acabar con estas emociones, se pueden tomar una serie de pautas:

- Empezar a mirar el pasado como algo que ya ha pasado y qué dado que no puede modificarse, es replantearle lo que se siente con respecto a lo que se ha vivido.
- Preguntarse lo que se está evitando en el presente por culpa del pasado.
- Aceptar las cosas que la parte ha escogido pero que puedan disgustar a otras personas.
- Replantearse el sistema de valores.
- Evaluar las consecuencias de tu comportamiento.

Otro valor, o concepto recurrente en los conflictos es la necesidad de **justicia**.

El gran lema de las relaciones ineficaces: “no es justo”. Es una de las quejas más comunes y destructivas. La necesidad o ansia de justicia puede llegar a instaurarse en las relaciones y evitar la comunicación de una forma eficaz, y por tanto bloquear la situación sin permitir que la mediación avance, siendo necesario el trabajo en este sentido.

La **aprobación de los demás**, es otro factor muy presente en muchos conflictos. La necesidad de aprobación de los demás, es decir que, lo que tú piensas de mí, es más importante que la opinión que tengo de mí mismo. Para romper con esta tendencia, hay fórmulas de eliminar esta aprobación vista como una necesidad:

- Etiquetar la desaprobación con nuevas respuestas que empiecen por la palabra “tú”.
- Agradecer a la persona que te está proporcionando la información o experiencia que te serán útiles para tu crecimiento y desarrollo, aunque sean cosas que no te gusten.
- Probar a preguntarse “¿me iría mejor si estuvieran de acuerdo conmigo”.
- Dejar de buscar respaldo para lo que dices buscando justificación y apoyo por parte de tus personas más cercanas.
- Tratar conscientemente de evitar las múltiples excusas que se dan incluso cuando no se arrepiente de los hechos o situaciones.

En definitiva, es imprescindible identificar la quiebra, para sanar aquellas dificultades o quiebras latentes que se soporta, y neutralizarlas y eliminarlas, en lugar de, transmitir las en nuestras relaciones con los demás, facilitando así un proceso de mediación más fructífero.

#### IV. CLAVES

Y por último, las relaciones marcan el día a día, siendo cuestión álgida en el propio desarrollo personal y el autodescubrimiento, por ello, cuando emerge la quiebra personal, el conflicto, y la dificultad, el mundo de las personas en conflicto se tambalean y se desequilibran, para ello, vamos a exponer 5 claves que permite ver la quiebra personal como oportunidad de mejorar conservar y transformar una relación, llevando a experimentar un nivel superior en la creación de la relación ideal:

1. **Toma de conciencia**, el primer punto de partida, es reconocer que la relación existente no es ideal o no te hace feliz, ante la quiebra y conflicto generado, es necesario partir, por un lado, en la auto responsabilidad, reconociendo la emoción, gestionando y asumiendo la propia parte del conflicto, para pasar a una toma de conciencia en generar un gran cambio en la relación que deseamos.
2. **Fijación de objetivos**. El segundo punto de partida responde a las preguntas ¿Cuál es tu objetivo en esta relación? ¿Qué crees que debería dar sentido? ¿Qué acciones /comportamientos deberías llevar a cabo para tener con la otra persona una relación ideal? Desde aquí, la persona en conflicto va a generar un espacio hacia que quiere crear positivamente, para marcar el desarrollo y marco de la nueva relación.
3. **Valores**. Una vez marcada la misión/ objetivo en la nueva relación que se va a crear, desde el nuevo espacio de creación, la pregunta sería ¿Qué valores te gustaría que formaran parte de tu ser en este nuevo espacio?, para ello, se establece cuáles van a ser las nuevas acciones/comportamientos para establecer esa relación ideal y sobre que valores se van a sustentar.
4. **Creencias**. Identificar que espejo me refleja la persona en conflicto, y que creencia está sustentándose, la persona que refleja nuestro conflicto es un mero maestro para crecer personalmente y subir un nivel o peldaño, una vez identificado y sanado, marcaremos nuevas creencias potenciadas, que lleve a disfrutar de la nueva relación sanada, para poder disfrutar, aprender y crecer ambas partes.
5. **Creación de alianzas**. Construcción de compromisos que consoliden la relación hacia el nuevo lugar que hará que las personas se vivan en su mayor esplendor, comprensión y amor.

Y con todo el poder, que te da este conocimiento, este momento único y tu conciencia: ¿Qué es lo que estas dispuesto a hacer?

#### V. BIBLIOGRAFÍA

BARBOSA-MARTÍNEZ, R., RAMÍREZ-ARANDA, J.M., SALAZAR, B. Y BENAVIDES-TORRES, R. (2017). Life Project for Adolescents: A Concept Analysis. *International Journal of Social Science Studies*, 4(5), 31-37.

DYER W.W. (1978) *Tus zonas erróneas*. Ed. Debolsillo Clave.

GALLAWAY.T () The Inner game of Work (el juego interior del trabajo) Ed. JURADO.E (2018) Quiero darte coaching, Ed. Uno.

GOLEMAN D, BOYATZIS R, MCKEE A, (2004): El líder resonante crea más: el poder de la inteligencia emocional. Ed. Plaza y Janés.

*KRISHNAMURTI (2018) Sobre las relaciones. Ed. Kairós.*

NIEVES R. (2014) Cree en ti. Ed. Planeta.

ROJAS, A. Y SUÁREZ, A. (2017). Life Project: Perceptions and Experiences Associated with the Welfare Students in Virtual Mode. Procedia, Social and Behavioral Sciences, 237(21), 150-156.

WHITMORE.J (2018) *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*, Ed. Paidós.





# MEDIACIÓN CON EL MODELO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE LA ESCUELA DE PALO ALTO: UNA MIRADA SISTÉMICA

CARMINA ASUNCIÓN GILLMORE VALENZUELA

---

## I. INTRODUCCIÓN

Los seres humanos somos diferentes. Cada uno de nosotros presenta una unicidad propia que llena un espacio con lo que trae: su modo, sus historias, la forma de ver la vida, la manera en que *cuenta* las cosas y la manera en que *hace* las cosas.

En nuestro trabajo como mediadores, todos los días se presentan distintas personas que nos regalan su visión de mundo y no dejamos de sorprendernos y aprender de cada una de ellas. Hemos visto que los sistemas interaccionales con los que trabajamos siempre tienen las respuestas a sus situaciones ellos mismos. La clave: escucharlos, conocerlos; comprender cuál es el problema que los entrapa en ese momento – aquí y ahora - y entender cómo se mueven, qué les funciona y qué no. Y llegamos a la conclusión que haciendo muy conscientemente este proceso, podremos transitar con ellos como verdaderos puentes comunicativos, desde el punto conflictuado hacia la mirada “fuera de los nueve puntos” que pueda llevarlos a “desarmar el nudo” (*Sara Cobb*).

Hemos visto de igual manera que los sistemas interaccionales también se dan sus tiempos. Algunos llegan a la instancia de buscar opciones de soluciones a sus temas, otros al acuerdo, y otros no. ¿Por qué? Porque los sistemas son vivos, dinámicos, y repetimos: son ellos los que marcan sus ritmos de movimiento y aprendizajes.

Estamos claros si, que siempre intervenimos, cada sesión es un paso nuevo. Y precisamente por eso, nuestro trabajo es sumamente estratégico. Y para ello, el lenguaje y la utilización del Modelo de Resolución de Problemas que desarrolló la Escuela de Palo Alto del MRI, son claves para trabajar una nueva mirada en la mediación. Con este modelo como herramienta transversal, estamos ciertos que de una u otra manera, el sistema se mueve, siempre. Y esto es lo que vamos a compartir, con una muestra de trabajo de 46 casos realizados en este año – promedio de 138 sesiones en total-, en dos Centros de Mediación, a través de la Práctica Docente de los Programas de Post Grado de Máster y Postítulo de Mediación Familiar, del Instituto Ciencias de la Familia de la Universidad de los Andes, Chile.

## II. LA RESPONSABILIDAD DEL LENGUAJE

Cuando hablamos de mediación, generalmente conocemos la definición tradicional que aparece en todos los libros: “es un proceso de resolución alternativa de conflictos en el que un tercero imparcial, actúa como puente comunicativo para que las partes involucradas puedan llegar por sí mismas a un acuerdo satisfactorio”.

Sumergirse en el mundo de los diálogos colaborativos lleva a profundizar la definición común, precisamente porque el lenguaje es nuestra única herramienta y sabemos, que “el lenguaje crea realidades” (Rafael Echeverría). Por ello, el discurso de apertura y la narrativa que usamos marca un encuadre primordial. Sobre todo, porque quienes reciben esas palabras de entrada, serán los protagonistas que deban moverse hacia la acción: acción colaborativa en el conversar, en la propuesta de soluciones y posteriormente, en que estas propuestas se hagan, se realicen concretamente, se transformen en conductas.

Precisamente por esto, la definición que usaremos va en función de la “danza de las conversaciones” (Rafael Echeverría), considerando que las personas, cuando escuchan, primero sienten, después hablan, y entonces, hacen.

Entonces, convergemos, bajo esta mirada, en que “la mediación es un proceso que permite un encuentro tranquilo y pacífico de conversación, a través del cual las personas que asisten puedan expresar sus puntos de vista, escucharse y, luego de ello y con la ayuda intermediaria de un experto en comunicación y resolución de problemas, puedan proponer ideas de solución a las temáticas que los trae para, llegar a un punto de encuentro y con ello, a eventuales acuerdos” (C. Gillmore).

Ya la sola manera en que decimos el discurso de apertura es estratégico. La intención es crear un clima de confianza, hacer rapport. Nuestras palabras deben tener el tono y modo de lo que queremos transmitir como definición. Nosotros mismos debemos “hacer carne” lo que creemos fehacientemente de la mediación. Esto, considerando siempre que quienes vienen en consulta, ya han dado un paso importante de valentía, han llegado a un techo: han hecho todo lo posible que está en sus manos y en su sentido común para poder salir del embrollo. Y son esos ánimos con los que nos encontramos al comienzo.

Acá, marcamos una diferencia: señalamos además, que “eventualmente” llegarán a un acuerdo. Primero, porque no somos magos y nos sabemos lo que sucederá. Trabajamos con la co-construcción: nosotros manejamos la expertise del lenguaje y la resolución de problemas, y ellos, su historia. Entonces, mirando estratégicamente el sistema y, haciendo alusión a lo que señalamos al comienzo, serán los propios sistemas relacionales los que decidirán cómo será su ritmo para movilizarse. Y hemos visto que el aprendizaje estará siempre.

Si un sistema “decide”, porque son ellos los protagonistas, no avanzar en la conversación para ir a una instancia judicial, comprendemos desde nuestro rol tercero que es lo que el sistema quiere y necesita.

En relación con las personas, si fracasa su intento de diálogo, aún el esfuerzo hecho para llegar al difícil escenario de conversar con quien no puedo, no llegar a un acuerdo podría sentirse como un fracaso aún mayor, a veces, casi invalidante. Y nosotros los mediadores, como base principal, creemos en las personas. Y creemos también en que son libres de elegir sus caminos de aprendizaje. Por otra parte, hemos visto también que algunos sistemas relacionales no avanzan no porque hayan fracasado en sus conversaciones, sino porque luego de 1 o 2 sesiones, el sistema se empodera tanto, que resuelve sus temas en casa u otro lugar, y llegan a acuerdos que a ellos les funcionan.

Entonces el lenguaje, de entrada, es fundamental ya en el inicio, en conjunto con la mirada sistémica y es respeto por la unicidad que el sistema trae.

### **III. CUANDO “CONVERSAR”, ES LA PALABRA**

Cuando conversamos colocamos las historias en común. Y cada palabra, “trae un mundo a la mano” (Humberto Maturana). Por lo tanto en mediación, nuestro material de trabajo son las narrativas. Por supuesto, contamos con más o menos historia, dependiendo de lo que preguntemos. Muchas veces nos encontramos con personas empezando el camino de la formación en mediación, y la aflicción principal es “qué preguntar”; “cuando preguntar”. Atendiendo a esta preocupación común, lo más importante siempre es escuchar. Sólo tratando de colocarnos en los zapatos de otro, logrando tratar de entender la manera en que el otro ve el mundo, cómo se mueve,



lo que trae de su vida, podremos observar la perspectiva desde dónde cuenta lo que dice, y qué lo mueve en lo que hace.

Entonces, al escuchar, al estarnos “imaginando la historia en la cabeza como una película” (Jean-jack Witterzaele y Teresa García), las preguntas surgirán espontáneamente desde la “curiosidad legítima”. Yo “quiero saber más”.

Al preguntar y parafrasear, corroborando si hemos entendido bien, podremos ir ordenando en la propia cabeza la forma de mirar el mundo que tiene la persona que está sentada al frente.

Resulta curioso que las personas hoy, en la era postmoderna, deban costear un servicio que permite solamente “conversar, escucharse”. Siendo esto, lo más natural e inherente del ser humano.

El mediador es un malabarista del lenguaje, un comunicador estratégico que constantemente está trabajando en distintos niveles de abstracción relacional y atento siempre al lenguaje verbal y no verbal en relación con sistema que tienen al frente:

- en relación con cada persona.
- con relación a cómo percibe a esa persona, cómo la legitima frente a sí mismo y la transferencia que resuena en su propio mundo de experiencias particulares.
- reflexiona en todo momento qué hace que esta persona está así, aquí, hoy, en este lugar - frase primordial para el trabajo de la neutralidad.
- Con relación con todas las personas que están sentadas frente a él: observando y conociendo la interacción, trabajando la observación atenta para hacer conscientemente y con mucha concentración la imparcialidad.
- haciendo un meta -análisis sobre cómo funciona el sistema.
- poniendo atención a como interactúa ese sistema, con todos los otros sistemas y el contexto completo.

Es decir, estamos hablando de los tres observadores: en 1ª persona (consigo mismo), en 2ª persona (comunicación empática con las partes), en 3ª persona (su mirada panorámica para conducir el proceso).

Es importante es hacer hincapié en que, trabajando con la mirada sistémica y el modelo de resolución de problemas de la Escuela de Palo Alto, siempre consideraremos la frase: “qué hace que esta persona esté aquí, así, hoy, en este lugar” (Karin Schlanger). Esto es sumamente importante ya que, al creer en las personas, y saber que la mediación es un proceso de intervención que rompe un circuito vicioso de mantención de un problema que está entrapando ahora, el sistema y sus personas se moverán necesariamente. El problema es hoy. Por eso les preguntamos directamente también “¿qué hizo que usted viniera ‘hoy’?”, tratando de ver cómo esto, es ahora un problema y no necesariamente lo era antes. También usamos como estrategia sistémica preguntarse “¿QUIÉN quiere QUÉ, y para QUIÉN eso es un problema”, cuando por primera vez las personas nos cuentan su posición.

Por otro lado, están todas las emociones que rodean la situación asociadas en lo que está pasando. Y, sabemos que cuando termine, el mal genio, la rabia, la pena, la desilusión, el cansancio, la frustración o la que esté sintiendo la persona en relación con ese hecho puntual, desaparecerá y cambiará a otras emociones.



Esta es precisamente la mirada sistémica, que toma el tema que “más hace ruido” y que, al disolverse, genera un efecto dominó en todas las otras áreas.

Como mediadores, la mirada y el lenguaje que estamos señalando lo entendemos desde el Modelo de Resolución de Problemas, que sabe que se trata de un problema puntual que no deja avanzar.

Cuando hablamos de colaboración en los principios de la mediación, también miramos sistémicamente el término para poder trabajar con las personas el cambio, pues son ellos los protagonistas de este proceso y son ellos quienes se moverán a la acción. Esto es fundamental pues, si empezamos a ver que no hay movimiento, sabemos que “no debemos trabajar más que el cliente” (Marcelo R. Ceberio). Son las personas los protagonistas de su propio camino transitorio, no nosotros.

Con esta base en el Modelo de Resolución de Problemas de Palo Alto del MRI, los principios de neutralidad, imparcialidad, voluntariedad y colaboración en el proceso de mediación se trabajan de mejor manera a la hora de hacer las sesiones. Lo más difícil es crear el rol del tercero. Pero hemos descubierto que tomando esta base, nuestro trabajo realmente se centra en el otro, en el sistema y en lo que éste puede hacer.

El juego de las preguntas y respuestas comienza sólo conversando. Lo interesante de la mediación es que las personas que asisten van viendo transformarse la conversación difícil, antigua, en una nueva, viviendo una experiencia única, sorpresiva para ellos. Es realmente, innovación. A través de la conversación nueva, hacemos “modeling” – conversación paso a paso - que luego los participantes pueden llevarse. Es decir, entregamos una herramienta.

Por lo tanto, crear un espacio “pacífico y tranquilo para conversar temas difíciles” es un arte. Y son los mediadores quienes toman la “palabra”, como aquel tesoro que debe emerger cada vez que se sientan personas en situaciones problemáticas frente a él.

#### **IV. CAMBIO EN LAS PERSONAS: MODELO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DEL MRI Y PROCESO DE CAMBIO EN LA PRÁCTICA DE MEDIACIÓN**

Cuando las personas llegan a mediación ya han decidido lo más difícil: que necesitan la ayuda de un tercero que no es de su sistema relacional, ya que han tratado de una y mil maneras, dentro de lo que les permite el sentido común y lo conocido, salir del problema. Es decir, han estado realizando soluciones que han hecho que el problema no desaparezca. Es lo que el Modelo de Resolución de Problemas llama “Soluciones Intentadas”. En rigor, significa que las mismas soluciones que presenta el sistema, son las que hacen que el problema se mantenga. Es un círculo vicioso. Vamos a dar un pequeño contexto que explique el Modelo del que estamos hablando.

La Escuela de Palo Alto comenzó en el año 1955, en la ciudad de Palo Alto, al sur de San Francisco, California, Estados Unidos. Gregory Bateson, antropólogo, fue quien por primera vez describió su concepto de cismogénesis – definición de ciertos comportamientos que implican a los grupos sociales y sus individuos - estudiando tribus étnicas de Nueva Guinea y sus rituales. Este concepto, supone un vaivén permanente entre individuo y sociedad, en mecanismos de interacción que el antropólogo denomina simétricos y complementarios.

Posteriormente, y a propósito de las conferencias Macy - las que se centraron en el terreno común para la época: la cibernética-, un grupo integrado por Don D. Jackson, Paul Watzlawick, Weakland y Haley formaron el Mental Research Institute (MRI), en 1961, haciendo del trabajo

de doble vínculo el centro de su investigación. En un principio, Bateson también colaboró, como parte de su investigación inicial.

Estos autores señalaron que “el doble vínculo define la enfermedad mental como un problema en la comunicación, cambiando la base de la perspectiva terapéutica”. Además, recalcaron que no descubrieron algo que ya estaba ahí, sino más bien “inventaron”, como diría Heinz von Foerster, diferentes aproximaciones a la solución de problemas humanos. (Jean-jack Witterzaele y Teresa García).

Ya no se trataba de que alguien tuviera un problema y debiera solucionarlo solo; sino que era la interacción lo que complicaba la relación. Paul Watzlawick con sus colaboradores empezó a trabajar la praxis de la comunicación, a hacer observables las interacciones y a describir lo que sucedía. Él, junto a Don Jackson y Janet H. Beavin escribieron el libro “Teoría de la Comunicación Humana” y determinaron los 5 axiomas de la comunicación, así como sus trastornos.

Lo que revolucionó el pensamiento fue considerar que toda conducta, comunicaba. Y que el concepto de contexto se hace fundamental para describir las interacciones que se observan.

Virginia Satir, trabajadora social, fue la primera que escribió esta innovadora manera de acercarse a las problemáticas interaccionales. Los integrantes de la Escuela de Palo Alto empezaron a trabajar con las personas de una manera completamente nueva. Y como este trabajo se dio en California, Estados Unidos, el contexto también impulsó a hacer una nueva manera de intervención: más corta, eficiente y rápida (no más de 10 sesiones).

La influencia de M. Erikson fue factor determinante en el trabajo de este grupo, que se centraba en la producción de un cambio en las interacciones que son dolorosas para las personas que consultaban. En lugar de estudiar a la familia como un sistema homeostático, fue el proceso de cambio en sí mismo el que ocupó principalmente a los miembros de la Escuela de Palo Alto.

Este Modelo cuenta con premisas importantes. Primero que todo, no trabaja con etiquetas (diagnósticos relacionados con patologías psiquiátricas), parte primordial y diferente con todos los modelos terapéuticos.

Señala además que se crean circuitos viciosos de relación cuando el sistema se da soluciones que no dan en el clavo, pero que se dan una y otra vez porque es lo que el sistema conoce, son de sentido común; sin embargo, son las mismas soluciones las que mantienen el problema (Soluciones Intentadas). Esto, siempre será para uno de los integrantes del sistema, un problema (el Cliente), y será este mismo, quien tratará de movilizar al sistema, ya que es la interacción la que lo enferma, no porque necesariamente esté enfermo (“Hacia una Teoría de la Esquizofrenia”). Cuando ese círculo vicioso se rompe, el sistema se reordena de una manera siempre nueva.

¿Cómo se rompe? Para realizar esta tarea, es importante conversar con las personas que asisten a la sesión, conocerlas, escucharlas, identificar los recursos personales de cada uno, y del sistema mismo, lo que les funciona y lo que no. Lo que no funciona, da la pauta muy rápido para saber que por ahí, no es el camino que se debe seguir. El sistema mismo lo dice. Y lo que funciona, será todo lo que se debe rescatar para que, desde ahí, sean las personas las que vayan dando las respuestas a los problemas que tienen, porque: ¿Quiénes mejores que ellas conocen su realidad? Por eso es fundamental preguntarse “¿Cuál es el Problema? ¿Quién ha estado diciendo y/o haciendo qué, que mantiene el problema?”, ya que esta frase dará la pauta para ir haciendo el mapa interaccional con el que trabajaremos.

El Modelo de Resolución de Problemas hace una diferencia importante en la transición estratégica de la definición del problema: no siempre está claro cuál es. A veces, el que traen las personas es consecuencia de algo que no había sido descubierto, y el problema es otro. Acá, para el ejercicio de pasar de las posiciones a los intereses, es fundamental trabajar la definición del problema.

Un elemento del Modelo que ayuda mucho también a transitar la exploración del sistema es el descubrimiento de las connotaciones positivas. Esto es importante porque acá, usando la praxis de la comunicación, al descubrirlas, puedo reflejarlas como espejo, de una manera real – “no pintarles la vida color rosa”, como señala Carlos Sluzki-, para que con ello, puedan empoderarse y desde ese lugar positivo, entrar con otro estado emocional en la parte más difícil: la negociación.

Sabemos y hemos comprobado que cuando las personas han adquirido confianza en sí mismas (Francisco Diez), pueden moverse a la acción, haciendo cambios mínimos, realizables. Lo que las alienta a dar otro paso, pequeño, nuevo, pero seguro. Sólo así, podrán colaborar en opciones de solución frente a su situación. Conocer el sistema nos dará la posibilidad de saber si esas opciones de solución son reales, factibles o no. Por eso, toda la conversación que se da en las mediaciones, son estratégicas. Siempre, movilizándose hacia el cambio. De ahí, nuestra manera de trabajar con este modelo y los resultados que hemos obtenido.

En nuestras mediaciones, el sistema siempre cambia.

## **V. CÓMO RECONTEXTUALIZAR EL SISTEMA**

La etapa exploratoria es la que mejor permite abrir la mirada sobre la situación y ver los distintos lados de un cubo. Es interesante, porque las personas generalmente creen que conocen toda la información. Pero no es así. Cuando percibimos la realidad, lo hacemos desde lo que nos interesa, nuestros gustos. Hoy, existe mucha información, que está por los distintos medios de comunicación, y cada persona capta la realidad desde lo que le interesa y, desde ahí, construye y luego, opina.

Además, al conversar, las personas le dan la intención a los demás según lo que sienten ellas mismas. Es decir, si un individuo hace algo en lo que se sienten traicionadas, por ejemplo, le darán una intención negativa. Es curioso que al revés, cuando la persona hace algo en lo que se siente que se equivocó, se darán múltiples excusas para “perdonarse”, serán más blandas con ellas mismas. El trabajo de la percepción en mediación es sumamente importante. Es el punto de partida para empezar a preguntar, escuchar y conocer (“Conversaciones Difíciles”, Stone, Patton, Heen). Las personas podrán creer que conocen toda la información, y aunque sepan mucho, quizás conocen incluso tres caras del cubo, pero existen otras tres más que no habrán visto.

Es nuestro deber y trabajo tratar de conocer las seis caras del cubo, tomando las miradas de todos los presentes en la sesión – considerando que existen tantas versiones de la realidad como personas – y crear una plataforma o escenario que contemple todas esas miradas de manera unificada, y sobre ella, poder luego avanzar en la lluvia de ideas de posibles soluciones (axioma puntuación de la realidad).

Para ello, esta redefinición del contexto debe ser aceptada. Ya sabemos que en mediación trabajamos co-construyendo: lo que traen las personas más la mirada amplia “de los nueve puntos”. Pero no es cualquier redefinición, sino que aquella que el sistema acepta. Por eso es tan importante la escucha atenta y captar aquellos hechos, acciones, cualidades, etc. del sistema que la narrativa nos da.

La palabra “reframe” significa redefinir, es decir, dar un nuevo marco a la ventana por la que miramos la vida. En mediación vemos que no es que las posturas de cada uno sean malas en sí, sino que éstas, cuando han llegado al momento de la mediación, han resultado no operativas y han creado un problema. En muchos casos, cuando las partes se desempantanaron gracias a la tarea desarrollada por el mediador, pueden ver el problema desde otro ángulo.

¿Cómo lograrlo? Para todo esto, constantemente estamos usando las técnicas de comunicación estratégica. En nuestra práctica profesional y desde esta mirada que presentamos, vemos que todas las técnicas de comunicación que siempre usamos en mediación tienen un efecto sistémico.

Por ejemplo al redefinir, el movimiento directo ocurre entre la parte y el mediador. Cuando la persona que habló escucha su narrativa dos veces – dicha por ella y luego por el mediador –, la acomoda en su estructura mental, resignificando la situación pasada. Pero también la otra parte está siendo activa indirectamente en este proceso: está escuchando tanto la narrativa inicial como la lectura que comprende de ella el mediador.

Todo el tiempo se está trabajando de manera sistémica, afectando al sistema relacional completo: al preguntar, al parafrasear, el resumir, al legitimar, al redefinir.

Movimientos como estos se suceden constantemente a través del proceso completo. Por lo tanto, la acomodación de la historia ocurre tanto para las partes como para el mediador. Si, es la co-construcción de la historia, pero al momento presente, actual, con la mirada de los hechos y circunstancias que le dan la perspectiva del aprendizaje hecho por la persona, al momento de hoy. Entonces, independiente de la edad, es siempre una acomodación más madurada, trabajada en reflexión. Esto, por supuesto, va acompañado con las emociones. Las emociones no tienen tiempo, pero le van entregando el criterio de realidad que esa historia tiene para la persona en el momento actual. Y con ella, va acomodando la narrativa al lugar que le merece hoy, en su vida.

Aun así, cuando se trabaja una conversación difícil con una tercera persona neutral e imparcial – quien hace de puente comunicativo – éste proporciona la posibilidad de acomodación de manera más reflexionada, dado los tiempos para que esto suceda. Ya que, en definitiva y siempre, la historia es de las personas, y sólo de ellas.

Como ya hemos dicho, la conducta es comunicación y toda persona, siempre comunica, aunque no hable (axioma 1 de la comunicación). Por lo tanto, cuando las personas cuentan sus historias, generalmente la harán desde lo que recuerdan inmediatamente, lo que han elaborado ya sea porque ya lo han contado, o porque lo han pensado. Al hacerles más preguntas sobre las situaciones que presentan, las personas empiezan a “buscar” detalles que no habían visto, y que nosotros los mediadores, sabemos que marcan una diferencia.

Esto es sumamente importante ya que, al conocer más “como si fuera pasando una película frente a nosotros”, preguntamos centrados en las acciones. Las acciones forman parte de las connotaciones positivas (Carlos Sluzki). Es lo que hace real el relato. Para legitimar, es fundamental descubrir qué cualidades a la persona le damos frente a esas acciones. Y al revés, cuando la persona nos dice que es “muy ordenada”, “paciente”, o cualquier definición que tenga de sí misma, nosotros, a través del Modelo de Resolución de Problemas (MRP) le decimos: “¿Nos puede dar un ejemplo?”, ¿Cómo sucedió?” (“La Escuela de Palo Alto”, Jean-jack Witterzaele y Teresa García). Esto, lleva a la persona buscar en sí misma y en la historia, las acciones que hizo para considerarse de esa manera.

Poder legitimar a una persona tiene que estar fundamentado en acciones concretas que hace ella misma. Desde el MRP la conducta es comunicación, por lo tanto, esas acciones comunican lo que la persona realmente está queriendo hacer y ser. Este punto es fundamental ya que cuando le devolvemos a las personas una característica explícita de ella, la fundamentamos en las acciones que ella mismo dio. Por lo tanto: no es mentira, no lo inventó el mediador, no tergiversó la realidad; al revés, miró más allá de las palabras y pudo encontrar la conexión de coherencia entre lo dicho y hecho.

El efecto en la persona al trabajar así las connotaciones positivas (hechos, acciones, cualidades, redes), es, en un principio, de perplejidad. Las personas no estamos acostumbradas a que nos vayan diciendo por la vida lo que hacemos, que alguien efectivamente se fijó en ello y además, nos señale una característica positiva propia, como resultado.

Cuando la información se asimila y la persona se da cuenta de que es ella misma, de que sí tiene esas cualidades y de que fue ella quien realizó la acción señalada, todo en su conjunto es de una gran potencia movilizadora. Es esto lo que las coloca en un lugar positivo para la parte más difícil: la negociación. Pero, ya localizadas positivamente, empoderadas, confiadas, proactivas, la conversación será siempre diferente.

El ser “buena madre” o “un padre responsable” son frases comunes. Las personas podrían sentir – porque siempre sienten antes que pensar, ya lo señalamos – que eso “se lo dicen a todo el mundo”. Es por ello por lo que toda nuestra comunicación es estratégica. Siempre estamos utilizándola para crear movimiento.

Para la negociación, nosotros los mediadores necesitamos la proactividad, que salgan de las personas mismas las respuestas. Sólo cuando las personas sienten confianza y seguridad, cuando hacen suyo este proceso, cuando se han transformado en protagonistas por el hecho de sentirse legítimamente localizados en la mesa, pueden actuar con libertad y voluntad. Y ese trabajo previo, es el que hacemos nosotros. Luego, en la opción de soluciones, sólo ordenamos sus ideas. Somos puentes.

## **VI. ¿CÓMO LLEVAR AL SISTEMA A LA AUTOSUSTENIBILIDAD?**

Precisamente todo el trabajo anterior, es lo que lleva a que el sistema sea autosustentable y los acuerdos en que converjan, se mantengan en el tiempo. Existe siempre la posibilidad o tentación de querer asumir la victoria de la solución. Pero en rigor, si se ha hecho el trabajo de colocar a las personas que asisten a mediación como las responsables de lo que han logrado, legitimando hasta la última sesión, incluso al final del cierre, siempre, las personas creerán en ellas mismas. Y así podrán, en eventuales diferencias frente a las que tengan que conversar, volver a usar los recursos personales y del sistema que nosotros, como espejo, les mostramos que tienen. E irán, por tanto, creando círculos de retroalimentación positivos que mantengan al sistema autosustentable.

Los acuerdos, tanto privados como homologados, versarán sobre puntos y subtemas generales. Tendrá dos o tres hojas con los detalles sobre las acciones que quieran regular las personas. Pero la vida es incertidumbre. Y las leyes son para ordenar. Es por eso, por lo que lo que pueda suceder con las personas en su cotidianidad, nuestro trabajo va mucho más allá de lo que sale escrito en las páginas firmadas por las partes y el mediador. Nuestro trabajo tiene que ver con dar fortaleza al sistema, con lo que tiene realmente. Los acuerdos por eso deben ser reales, duraderos y estables (“Mediaciones Resueltas”; Javier Alés). Esto es así porque se ha creado un contexto nuevo: las partes han pasado del cambio uno al cambio dos, según P. Watzlawick. Ellos, están viviendo y



experimentando una interacción diferente, que se ha fortalecido por lo que los mediadores devuelven verbalmente frente a lo que observan. Ellos mismos se hacen nuevos. Resignifican su historia y caminan de otra manera hacia el mañana.

No se trata de magia. Se trata de comunicación estratégica. De creer en las personas y en los cambios que pueden hacer. Se trata de mucha atención y concentración en ver cómo las personas que nos visitan “mueven las fichas en tablero de ajedrez” (P. Watzlawick). De “aprender” de ellos, y desde ahí, acompañarlos a transitar por el problema. Porque se trata de eso, de transitar, y movilizarlo hacia el futuro.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

DIEZ, Francisco; TAPIA, G. (1999). “Herramientas para trabajar en mediación”. Editorial Paidós.

ECHEVERRÍA, Rafael (1997) “Ontología del lenguaje”. Editorial Dolmen. Santiago.

FERNÁNDEZ, C. (2001) “La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo” Editorial Mc Graw-Hill. México.

FISCH, Weakland, Segal. (1984) “La Táctica del Cambio”. Biblioteca de Psicología. Textos Universitarios.

LÓPEZ A. PARADA A. y SIMONETTI F. (1995) “Introducción a la psicología de la comunicación”. Editorial Universidad Católica de Chile. Santiago.

SIMONETTI BAGNARA, Francisco (1987); "Comunicación Efectiva". Psicología de la Comunicación Humana"; Ediciones Universidad Católica de Chile; Teleduc.

STONE, Patton, Heen. (2000). “Difficult Conversations; How to discuss what matters most”. Ed. Pinguin Group, New York.

SUARES, Marínés. (1996) “Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas”. Editorial Paidós. Buenos Aires.

WATZLAWICK, P., BEAVIN J., y JACKSON, D. (1971) “Teoría de la Comunicación Humana”. Editorial Tiempo Contemporáneo. Buenos Aires. Axiomas y Trastornos.

WATZLAWICK, Paul (1993). “La realidad inventada”. Editorial Gedisa. Buenos Aires.

WITTERZAELE Jean-jack; GARCÍA Teresa (1994), “La Escuela de Palo Alto”, Editorial Herder, Barcelona.





# CÓMO LA MEDIACIÓN PUEDE TRANSFORMAR LA CULTURA DEL LITIGIO

ELISABETH LEITE RIBEIRO

---

**Resumen:** Este artículo está destinado a verificar cuánto y cómo la mediación puede colaborar con el cambio en la cultura de litigios que actualmente es dominante en Brasil. Al estudiar las referencias bibliográficas y observar los cambios sociales y legislativos, se llegó a la conclusión de que el cambio siguió siendo muy lento durante algunos años, pero ha ido creciendo de una forma animadora.

**Palabras clave:** cultura. Litigios. Mediación. Paz.

## I. INTRODUCCIÓN

Este artículo busca demostrar la fuerza y el poder de transformar de la mediación de conflictos en la sociedad modificando la cultura del Litigio, para una cultura de diálogo y paz.

## II. RELACIONES Y CONFLICTOS HUMANOS

Las relaciones humanas presentarse dentro de la sociedad de diversas maneras, pueden ser familia, trabajo, negocios, amistad, etc.

Estas relaciones como regla llegan a un conflicto, que durante mucho tiempo en nuestra cultura occidental fue visto como un momento negativo y que en su gran mayoría se resolvió en luchas corporales o en luchas judiciales.

Sin embargo, este pensamiento y las actitudes viene de que ido transformando año tras año, a un cambio de paradigma donde el conflicto se ve de una manera positiva, que permite la revalorización de patrones, creencias y puede traer crecimiento a los involucrados.

Llegamos al siglo XXI, con ello viene la tecnología, la velocidad, la liquidez y tenemos la construcción de un nuevo ser humano, que comienza a actuar y pensar lo contrario. Un cambio en la mente, un cambio espiritual, un cambio de comportamiento comienza.

Como Acland<sup>1</sup> enseña bien, “*a mudança origina-se na mente das pessoas e repercute na mente de outras*”.

Siendo el individuo un ser en constante metamorfosis y concomitantemente es un ser singular, se hace imposible controlar su ideología, además de la tecnología trajo la liquidez y la velocidad del intercambio de información y conocimiento, lo que conduce más fácilmente a esto Imposibilidad.

Sin embargo, Muszkat<sup>2</sup> entiende que es necesario que el ser humano reconozca la existencia del otro, este reconocimiento puede proporcionar la revisión de las posiciones y la comprensión de los intereses, lo que puede conducir a acuerdos y reparaciones.

---

<sup>1</sup> ACLAND A. F. Cómo utilizar La mediación para resolver conflictos em las organizaciones. Barcelona: Paidós, 1993, p. 120.

<sup>2</sup> MUSZKAT, M. E. Guia práctico de mediação de conflitos em famílias e organizações. São Paulo: Summus, 2005, p. 27.

No todos los seres humanos pueden llegar a estos entendimientos y, por lo tanto, no se logran cambios, lo que hace necesario utilizar métodos para la gestión de conflictos, hoy tratados como métodos de transformación y resolución adecuada de los conflictos – TRAC.

### III. LA CULTURA DEL LITIGIO

La ley aparece con la función de ordenar la sociedad, y así trae al estado la resolución de conflictos.

Pero hasta que llegues a este modelo, la sociedad pasó por varias etapas, desde la justicia por sus propias manos hasta la jurisdicción estatal.

Antonio Cintra, Ada Grinover y Cândido Dinamarco<sup>3</sup> (2012, p. 28) presentan formas de resolución de conflictos:

*“A eliminação dos conflitos ocorrentes na vida em sociedade pode-se verificar por obra de um ou de ambos os sujeitos dos interesses conflitantes, ou por ato de terceiro. Na primeira hipótese, um dos sujeitos (ou cada um deles) consente no sacrifício total ou parcial do próprio interesse (autocomposição) ou impõe o sacrifício do interesse alheio (autodefesa ou autotutela). Na segunda hipótese, enquadraram-se a defesa de terceiro, a conciliação, a mediação e o processo (estatal ou arbitral)”.*

*“La eliminación de los conflictos que se producen en la vida en la sociedad puede ser verificada por el trabajo de uno o ambos sujetos de intereses en conflicto, o por ley de terceros. En la primera hipótesis, uno de los sujetos (o cada uno de ellos) consiente el sacrificio total o parcial de su propio interés (autocomposición) o impone el sacrificio de otros intereses (autodefensa o autotutela). En la segunda hipótesis, se enmarca la defensa del tercero, la conciliación, la mediación y el proceso (Estado o arbitral)”.*

### IV. FORMAS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS

En general las personas no se dan cuenta de que están en conflicto, desconocen sus sentimientos y necesidades, y cuando pueden identificarlos no hacen mucho, porque no saben cómo lidiar con esos sentimientos, necesidades y permanecer en el Conflicto.

A partir de este escenario, surgieron los METODOS ADECUADOS DE RESOLUCION DE CONFLICTO-MASC, ahora conocidos como TRANSFORMACION Y RESOLUCION ADECUADA DE CONFLICTOS – TRAC que son basados en diálogos constructivos, empatía y técnicas de negociación, que tiene el alcance de hacer la vida en la sociedad más fluida y pacífica.

Los métodos para la gestión de conflictos pueden ser consensuados o no.

Los métodos no consensuados, dejan la decisión a un tercero, que puede ser un juez o un árbitro, que será responsable de decir es correcto o incorrecto determinando por una sentencia que puede ser judicial o arbitral lo que debe o no debe hacerse.

Los métodos consensuados, usan de técnicas de diálogo, son cooperativos y la solución depende únicamente de las partes interesadas, no habrá bien o mal, dicho por un tercero, de hecho, el tercero es un facilitador del diálogo. Son negociación, conciliación y mediación.

---

<sup>3</sup> CINTRA, Antonio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. Teoría geral do processo. 28.ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2012.

Según Fiorelli<sup>4</sup>:

*“A arbitragem, a negociação, a conciliação e a mediação são conhecidas por muitos pela sigla “MESC”, que significa “Métodos Extrajudiciais de Solução de Conflitos”. Todavia, nem todos eles são tão, extrajudiciais assim, já que o Poder Judiciário se vale de alguns em seus processos. Exemplo disso, o projeto “Conciliar”, levado a efeito por incentivo do Conselho Nacional de Justiça. A própria “mediação” vem sendo praticada no âmbito do Poder Judiciário, não pelos juízes, mas por mediadores credenciados e com experiência no trabalho”.*

*"Arbitraje, negociación, conciliación y mediación son conocidos por muchos por el acrónimo" MESC ", que significa" métodos extrajudiciales de resolución de conflictos ". Sin embargo, no todos ellos son tan extrajudiciales, ya que el poder judicial vale algo en sus procesos. Por ejemplo, el proyecto "Conciliating", llevado a cabo por incentivo por el Consejo Nacional de Justicia. La "mediación" en sí ha sido practicada dentro del poder judicial, no por los jueces, sino por mediadores acreditados y con experiencia en el trabajo".*

En Brasil, el arbitraje se rige por la Ley 9.307/96 (modificada por la Ley 13129/2015), se caracteriza como un método contradictorio en el que la decisión es dada por un tercero, elegido por las partes, y la decisión debe ser tomada por ellas, ya que el laudo arbitral tiene la fuerza de orden judicial de ejecución y en algunos casos, sólo cuando están presentes en la ley, pueden ser revisados por el poder judicial. Se utiliza principalmente para hacer frente a conflictos donde se necesitan conocimientos técnicos, las partes no se imponen, que debe haber elegido por cláusula de arbitraje o acuerdo de arbitraje, cuando en este caso la cuestión no puede ser apreciada por el poder judicial. El derecho de amplia defensa está asegurado, con la participación de abogados.

La negociación es un procedimiento en el que las partes resuelven directamente sus conflictos, puede utilizarse para una simple cuestión de trabajo y también en conflictos entre países. La conciliación es un método cooperativo, las partes pueden llegar a un acuerdo, por concesiones, el tercero, conciliador, puede dar sugerencias, presentar posibles soluciones, interactuar directamente para llevar las partes a hacer un acuerdo. Tiene el objetivo principal de poner fin al conflicto, sin preocuparse por la relación de las partes, sus sentimientos, intereses o necesidades, tiene un buen desempeño cuando las partes no tienen una relación duradera o parentela.

## V. MEDIACIÓN

Después de estas consideraciones, entramos en el tema de nuestro estudio, la mediación, lo conceptualizaremos como un proceso de facilitar el diálogo, asistido por un tercero, elegido por las partes, que es imparcial, no da sugerencias, es un técnico que utiliza herramientas para que las partes se perciban antes de señalar el otro, no busca necesariamente el acuerdo, pero el comienzo y el mantenimiento de un canal de comunicación que podrá o no conducir al acuerdo.

Según Sales<sup>5</sup>, la mediación es el método más indicado para hacer frente a los conflictos que se producen en las relaciones continuas, cuya preservación en el tiempo es importante, como las relaciones familiares, empresariales, ambientales, laborales o vecinas, porque se ocupa de la

---

<sup>4</sup> FIORELLI, J. O. Mediação e solução de conflitos: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008.

<sup>5</sup> SALES, L. M. de M. Mediação familiar: um Estudo Histórico-Social das Relações de Conflitos nas Famílias Contemporâneas. Fortaleza: Expressão Gráfica e Editora Ltda., 2006

restauración de la convivencia a través de la preservación de las relaciones y diferencias entre en las partes involucradas.

En Brasil, la morosidad de un proceso judicial impide la resolución de los conflictos con justicia y frente a esta discapacidad el poder judicial adopta la conciliación y la mediación.

Ha habido cambios en el ordenamiento jurídico nacional que tratan de estimular a la población para resolver los conflictos, de manera consensuada, con el fin de reducir la demanda judicial, pero creando otra demanda, que todavía no cuenta con personal cualificado suficiente para atender a la población.

Bueno, pero este estudio no tiene el interés de hacer un examen exhaustivo del tamaño del Estado o la ineficiencia del poder judicial, quiere poner en primer lugar la importancia de devolver a los seres humanos el derecho a resolver sus conflictos, de manera pacífica y a través del diálogo, desde el consenso.

En general, en nuestra sociedad, el conflicto llega al operador de derecho, el abogado, que es formado por las universidades para el litigio.

Ocurre muchas veces este profesional, mientras tu cliente te cuenta su historia, llena de detalles, no raro, con la voz embalsada o incluso con una emoción más fuerte, está con su atención en la ley, en el proceso y en el encuadre de la historia en una demanda.

Esta tendencia a resolver todo, desde problemas de gran complejidad hasta los más simples, dentro de la esfera estatal y, por lo tanto, el poder judicial, se entiende como una cultura del litigio.

El desarrollador de esta cultura es el abogado, que, formado para el proceso, no ve cómo puede resolver el problema de su cliente sin un buen proceso judicial.

Analizando la sociedad brasileña, existe la idea de que los medios alternativos de tratamiento del conflicto, no tienen seguridad jurídica ni siquiera encuentran resultados prácticos satisfactorios para resolver el problema. Este pensamiento está de alguna manera arraigado en las ideas de la gente, que ve al juez de estado como la solución de sus conflictos.

La cultura del litigio en Brasil es una de las responsables de la gran marca aterradora de 100 millones de procesos, dato reciente del Consejo Nacional de Justicia.

Dejar esta cultura de litigio, dejar de buscar al poder judicial y pasar por los otros métodos ya disponibles no es instantáneo, o automático, pasa por varios caminos y todavía se encuentra mucha resistencia en la sociedad.

La Ley de Mediación 13.140/2015 llegó para dar un gran impulso en el uso del método, que ahora tiene la “legalidad” que la sociedad buscaba.

La Ley trae los principios básicos de la mediación, y coloca la mediación privada en un buen espacio, incluyendo dar el documento formal del Acuerdo fuerza de título ejecutivo extrajudicial.

Pero el operador de derecho no estaba preparado para usarlo, y todavía está siendo preparado para el litigio en las universidades. Es extremadamente importante, la acción del operador adecuado, con el objetivo de señalar a su cliente cuál es la forma más adecuada de resolver ese conflicto que a menudo no pasa por la protección judicial y puede ser resuelto de manera conciliadora o a través de la Mediación.

Pero, ¿cómo puede el abogado llevar a su cliente a la mediación si no la conoce? Sus profesores no hablan del tema, y cuando hablan es dar una connotación peyorativa, como si los pocos colegas que entienden de manera diferente son menos capaces.

En el año 2018 hubo un cambio curricular<sup>6</sup> en los cursos de derecho que obligan a la cuestión de las formas consensuadas de resolución de conflictos, llevando así a los nuevos abogados una forma diferente de ver el conflicto y su tratamiento.

El código de ética de abogados<sup>7</sup> había previsto que el abogado ofreciera a su cliente la no judicialización del conflicto, pero ¿cómo podría hacerlo sin conocer los métodos? ¿La universidad sólo le enseñó el litigio, las demandas, cómo tratar el conflicto de una manera diferente?

*“Art. 2º O advogado, indispensável à administração da Justiça, é defensor do Estado democrático de direito, da cidadania, da moralidade pública, da Justiça e da paz social, subordinando a atividade do seu Ministério Privado à elevada função pública que exerce.*

*Parágrafo único. São deveres do advogado:*

*I – preservar, em sua conduta, a honra, a nobreza e a dignidade da profissão, zelando pelo seu caráter de essencialidade e indispensabilidade;*

*II – atuar com destemor, independência, honestidade, decoro, veracidade, lealdade, dignidade e boa-fé;*

*III – velar por sua reputação pessoal e profissional;*

*IV – empenhar-se, permanentemente, em seu aperfeiçoamento pessoal e profissional;*

*V – contribuir para o aprimoramento das instituições, do Direito e das leis;*

*VI – estimular a conciliação entre os litigantes, prevenindo, sempre que possível, a instauração de litígios;*

*VII – aconselhar o cliente a não ingressar em aventura judicial;”*

*“Art. 2. El abogado, indispensable para la administración de justicia, es defensor del Estado democrático de derecho, ciudadanía, moralidad pública, justicia y paz social, subordinando la actividad de su ministerio privado a la alta función pública que ejerce.*

*Párrafo único. Estos son los deberes del abogado:*

*I – Conservar en su conducta el honor, la nobleza y la dignidad de la profesión, cuidando su carácter de esencialidad e indispensabilidad;*

*II – Actuar con temeridad, independencia, honestidad, decoro, veracidad, lealtad, dignidad y buena fe;*

*III – asegurar su reputación personal y profesional;*

*IV – Luchar permanentemente por la mejora personal y profesional;*

*V – Contribuir a la mejora de las instituciones, el derecho y las leyes;*

<sup>6</sup> <http://portal.mec.gov.br/docman/outubro-2018-pdf-1/100131-pces635-18/file> - consulta em 12 de out de 2019.

<sup>7</sup> CÓDIGO DE ÉTICA E DISCIPLINA DA OAB. Publicado no Diário da Justiça, Seção I, do dia 01.03.95, pp. 4.000/4004.



*VI – estimular la conciliación entre los litigantes, impidiendo, en la forma de lo posible, el establecimiento de controversias;*

*VII – Aconsejar al cliente que no entre en una aventura judicial; "*

El rendimiento moderno del operador de derecho debe lograrse sólo en 10 años, cuando esta nueva generación que está en las universidades comienza su rendimiento profesional.

Vale la pena mencionar a Roberto Portugal Bacellar<sup>8</sup>

*“A verdadeira justiça só se alcança quando os casos “se solucionam” mediante consenso. Não se alcança a paz resolvendo só parcela do problema (controvérsia); o que se busca é a pacificação social do conflito com a solução de todas as questões que envolvam o relacionamento entre os interessados. Com a implementação de um novo modelo mediacional, complementar e consensual de solução de dos conflitos, o Estado estará mais próximo da pacificação social da harmonia entre as pessoas.”*

*“La verdadera justicia sólo se logra cuando los casos “se resuelven” a través del consenso. La paz no se alcanza resolviendo sólo una parte del problema (controversia); Lo que se busca es la pacificación social del conflicto con la solución de todas las cuestiones relacionadas con la relación entre las partes interesadas. Con la implementación de un nuevo modelo de mediación, solución complementaria y consensuada de los conflictos, el Estado estará más cerca de la pacificación social de la armonía entre las personas”.*

Tratar de manera sana el conflicto es aprender a lidiar con él y cambiar el rencor por decisiones sensatas, demostrando así sabiduría.

El fundamento filosófico de la mediación según el precepto de Fiorelli<sup>9</sup>: “La mediación se basa en la base filosófica, el desarrollo de los medios, para que puedan hacer frente a las situaciones colectivas de sus vidas”.

Vezzulla<sup>10</sup> explica que:

*“Mediação é a técnica privada de solução de conflitos que vem demonstrando, no mundo, sua grande eficiência nos conflitos interpessoais, pois com ela, são as próprias partes que acham as soluções. O mediador somente as ajuda a procurá-las, introduzindo, com suas técnicas, os critérios e os raciocínios que les permitirão um entendimento melhor”*

*“La mediación es la técnica privada de resolución de conflictos que ha demostrado, en el mundo, su gran eficiencia en conflictos interpersonales, porque con ella, son las partes que encuentran las soluciones. El mediador sólo les ayuda a buscarlas introduciendo, con sus técnicas, los criterios y razonamientos que les permitirán una mejor comprensión”.*

---

<sup>8</sup> BACELLAR, Roberto Portugal. O Poder Judiciário e o Paradigma da Guerra na Solução dos Conflitos. In: RICHA, Morgana de Almeida; PELUSO, Antonio Cezar (coords.). Conciliação e Mediação: estruturação da política judiciária nacional. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

<sup>9</sup> FIORELLI, J. O. Mediação e solução de conflitos: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008, p. 61.

<sup>10</sup> VEZZULLA, Juan Carlos. Teoria e Prática da Mediação. Paraná: Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil, Curitiba: PJ, 1998.

Según un estudio de Muszkat<sup>11</sup>, el objetivo de la mediación es buscar soluciones pacíficas entre los involucrados en el conflicto, para obtener la satisfacción de las partes, a través del proceso de transformación positiva desarrollado a través del autoconocimiento.

Sales<sup>12</sup> dice que lo fundamental en la mediación es la educación de las personas para que puedan manejar eso y futuros conflictos con la templanza y el sentido común o incluso evitarlos. Los casos actuales en los que caen en este instituto son de barrio y de familia.

El Instituto de Mediación se guía por el principio básico de crear espacio para adaptarse a las diferencias, así como paradigmas importantes como el carácter voluntario; la facultad del dispositivo de las partes, respetando el principio de autonomía de la voluntad, siempre que no contravenga los principios del orden público; la confidencialidad del proceso; la credibilidad e imparcialidad del mediador; la competencia del mediador; la diligencia del procedimiento; la buena fe y lealtad de las prácticas aplicadas; la simplicidad tanto del lenguaje como de los procedimientos, para que satisfaga la comprensión y las necesidades de los participantes, entre otros, según Fiorelli<sup>13</sup>.

La mediación se contempla cuando la Carta Magna<sup>14</sup> conceptualiza el Estado Democrático de derecho como una sociedad fraterna que busca la solución pacífica de controversias, y por lo tanto es el método más adecuado para promover el bienestar social.

Vale la pena señalar que no existe un mejor método de solución de diferencias, o que un método es mejor que el otro. Cada uno tiene especificidades que los enmarcan para este o aquel conflicto.

Lo que da una característica especial a la mediación es la presencia de los contenidos emocionales que se trabajan a lo largo del proceso, con el propósito de transformar las divergencias en convergencias, no necesariamente en concordancias, dando lugar a un mayor compromiso de las partes que cumplan con lo acordado.

La mediación tras la aprobación del Código de Procedimiento Civil de 2015 adquirió un considerable protagonismo, así como otros medios consensuados para resolver conflictos, y pronto se aprobó su marco reglamentario.

## **VI. EL EFECTO TRANSFORMADOR DE LA MEDIACIÓN**

La práctica de la mediación estimula los beneficios positivos entre los involucrados, la mediación tiene efecto pedagógico en la vida de las personas.

A través de la reflexión dirigida por el mediador, que facilita el diálogo en un juego de escucha y formulación de preguntas, remite a las partes a un viaje interior y, sin dolor, hace un camino de autoconocimiento, y puede suceder una transformación positiva y, quién sabe, cambio de posición, ya que esas personas nunca serán iguales.

---

<sup>11</sup> MUSZKAT, M. E. *Mediação de conflitos: pacificando e prevenindo a violência*. São Paulo: Summus, 2003.

<sup>12</sup> SALES, L. M. de M. *Estudos sobre a efetivação do Direito na atualidade: a cidadania em debate*. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2005.

<sup>13</sup> FIORELLI, J. O. *Mediação e solução de conflitos: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2008.

<sup>14</sup> BRASIL. *Constituição (1988)*. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF, Senado Federal, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm) Acesso em: 12 de out de 2019.



La mediación utiliza el método socrático, en busca de la verdad, para las preguntas.

Participar en la mediación los involucrados aprenden nuevas formas de comportarse frente al conflicto, les permite una nueva lectura de los hechos con cierta capacidad para gestionar conflictos futuros, transformándose en autores y actores de la vida misma, y saber vivir en sus relaciones cotidianas.

## **VII. CONCLUSIÓN**

La mediación se presenta como un método y la mejor opción disponible hoy en día para la solución, el tratamiento, los conflictos de la sociedad actual, una sociedad ágil y preocupada por los sentimientos de las personas.

Para su fumigación social es necesario que la sociedad la conozca y que sus resultados sean efectivos y que la capacidad de los mediadores sea efectiva.

Con esto, se entiende que para cambiar este panorama caótico, es necesario cambiar la comprensión de la población misma, fomentando el diálogo y el consenso, tratando de resolver el problema sin la necesaria provocación del poder judicial, utilizando otros medios que son la mediación, la conciliación y el arbitraje, como formas de resolver problemas, para ello la formación de abogados como conocedores de otras metodologías distintas del proceso judicial es de suma importancia.



# PRESENTE Y FUTURO DE LA MEDIACIÓN EDUCATIVA

EVA CABRA VÁZQUEZ

---

## RESUMEN

A simple vista, puede parecer algo obvio; si los adultos conocen la mediación tendrán la posibilidad de ponerla en práctica. Pero, ¿y si vamos más allá? ¿Y si existiera la oportunidad de que los adultos del futuro la vieran como algo instaurado y totalmente válido?

Ese es el reto al que desde COMEDIACIÓN decidimos enfrentarnos al abordar el proyecto de la Mediación Educativa.

Si analizamos los centros educativos, nos encontramos con un microsistema que reproduce los problemas y realidades sociales del entorno en el que se enmarcan.

La mediación ofrece a los centros educativos una herramienta más a la que poder acudir para solventar los problemas que surjan en la comunidad educativa. Principalmente con el alumnado, pero también abriendo la puerta a profesorado y padres y madres que quieran apuntarse a esta aventura. La mediación debe ser también considerada como una herramienta de prevención para posibles conflictos en el futuro.

## ABSTRACT

At first view, it may seem obvious; if adults know mediation they will have the possibility to implement it. But what if we go further? What if there was an opportunity for the adults of the future to see it as established and totally valid?

That is the challenge that we decided to face in COMEDIATION when addressing the Project of Educational Mediation.

If we analyze the schools, we find a microsystem that reproduces the problems and social realities of the environment in which they are framed.

Mediation offers schools one more tool to solve problems that arise in the educational community. Mainly with the students, but also opening the door to teachers and parents who want to sign up for this adventure. Mediation should also be seen as a prevention tool for potential conflicts in the future.

## I. INTRODUCCIÓN

Continuamente escuchamos como se habla de la mediación familiar, la importancia que tiene que esta se abra paso en los juzgados con fuerza, o la falta de conocimiento que tiene la población acerca de este método de resolución de conflictos.

Sin embargo, la mediación debe ser también entendida como una herramienta que nos permita prevenir posibles conflictos en el futuro.

A simple vista, puede parecer algo obvio; si los adultos conocen la mediación tendrán la posibilidad de ponerla en práctica. Pero, ¿y si vamos más allá? ¿Y si existiera la oportunidad de que los adultos del futuro la vieran como algo instaurado y totalmente válido?

Ese es el reto al que desde COMMEDIACIÓN decidimos enfrentarnos al abordar el proyecto de la Mediación Educativa.

Si analizamos los centros educativos, nos encontramos con un microsistema que reproduce los problemas y realidades sociales del entorno en el que se enmarcan. Es el propio alumnado el que plantea tener conflictos con sus compañeros a los que no siempre sabe dar solución, a pesar de querer hacerlo.

Insultos, malentendidos o agresiones físicas son pequeños enfrentamientos que se dan en las aulas, pasillos o patios de los centros educativos. Querer que estos desaparezcan es inútil, ya que el conflicto es inherente a la persona, por lo que siempre nos vamos a encontrar con situaciones en las que las diferentes posturas de los implicados van a necesitar la ayuda de alguien preparado para guiarles en la búsqueda de la solución de su problema.

La mediación ofrece a los centros educativos una herramienta más a la que poder acudir para solventar los problemas que surjan en la comunidad educativa. Principalmente con el alumnado, pero también abriendo la puerta a profesorado y padres y madres que quieran apuntarse a esta aventura.

Es por todo esto que, adoptando las palabras de Bolaños, consideramos que *“El éxito de la mediación no debe medirse por el número de acuerdos conseguidos sino por la repercusiones emocionales que el proceso produce en las partes”*.

Nuestra experiencia, en los 6 años que llevamos trabajando con adolescentes e implementando proyectos de mediación educativa, nos ha llevado a salir de la teoría para encontrarnos con una práctica enriquecedora de la que aprender día a día.

## **II. ¿QUÉ APORTA LA MEDIACIÓN EDUCATIVA AL CENTRO?**

La mediación educativa aporta al centro grandes ventajas, no solo para el alumnado sino para toda la comunidad educativa. La mediación educativa desarrolla una cultura de centro abierta y participativa donde todo el mundo tiene cabida, todos tienen derecho a ser escuchados y todos tienen la obligación de escuchar a los demás.

Es el propio alumnado el que se implica en la convivencia del centro, de manera que no son los demás los responsables de que nosotros estemos a gusto dentro de este instituto o colegio, sino que nosotros somos los protagonistas en todo momento del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Durante el tiempo en el que estamos en el centro educativo nosotros somos también los responsables de la convivencia del mismo, el alumnado es consciente de ello y entiende que también está en su mano construir la convivencia aprendiendo a gestionar los conflictos de una manera dialogada.

Con la mediación educativa se favorece también el autoconocimiento y la gestión de las emociones. Estamos en un momento en el que el mindfulness y la inteligencia emocional están muy de moda. Pero una teoría sin práctica no sirve de nada. No solo debemos aprender a expresar nuestras emociones, sino que también tenemos que aprender a gestionarlas de una manera adecuada. A través de la mediación educativa se enseña al alumnado mediador a gestionar sus emociones y ayudar al resto de sus compañeros a expresar y gestionar las suyas propias de una manera adecuada.

Se fomenta también con la mediación educativa la autonomía personal y la responsabilidad. Como miembros de la comunidad educativa todos los que forman parte de ella son responsables de la convivencia del centro, de esta manera el alumnado se convierte en el verdadero protagonista de todas las vivencias del centro. Ellos son los que deben tomar sus propias decisiones y esto va a traer necesariamente consecuencias que deben aprender a asumir.

A través de la mediación educativa se fomenta el diálogo y la Cultura de Paz, lo que ayuda a disminuir los conflictos entre el alumnado y entre el alumnado y el profesorado. Dotar a un grupo de alumnos y profesionales de la educación de las herramientas necesarias para poder abordar los conflictos que puedan surgir es apostar por la gestión pacífica y dialogada de los problemas que puedan surgir en el centro. Se potencian de esta manera la vivencia de valores tales como la responsabilidad. La comunicación, la amistad y el compañerismo. Conocer y transmitir distintas herramientas que nos pueden ayudar a la hora de gestionar los conflictos es dotar a la comunidad educativa de recursos que pueden utilizar en un momento determinado sin necesidad de caer en los gritos, los insultos, o las agresiones.

Pero sin duda, una de las mayores aportaciones de la mediación educativa a los centros es la *prevención*. Todo conflicto mal gestionado continúa su proceso de escalada en intensidad, lo que puede generar una situación mucho más grave si no se sabe parar a tiempo. No podemos cuantificar la cantidad de conflictos graves que la mediación está ayudando a prevenir, del mismo modo que no podemos cuantificar los casos de acoso que no llegan a darse gracias a que se han gestionado a través de la mediación cuando eran simplemente pequeñas agresiones o diferencias entre compañeros. Pero no cabe duda que dotar al alumnado de autonomía para la utilización de herramientas en gestión pacífica de conflictos así como establecer en el centro un lugar tranquilo de diálogo con personas formadas y preparadas para ayudar a sus iguales genera un clima de diálogo y convivencia que se convierte en germen de generaciones futuras.

### **III. ¿QUÉ TE APORTA PERSONALMENTE?**

Son muchas las ventajas de la mediación educativa, sin embargo, en esta ocasión no vamos a hablar de estas ventajas. Lo que queremos reflejar aquí es lo que ha aportado de una manera directa a todos aquellos que han participado en la implementación de los proyectos de mediación educativa y que hoy en día forman parte de los equipos de mediación educativa de sus centros. Para ello nada mejor como dar voz a los verdaderos protagonistas de la mediación educativa en los centros, los mediadores escolares. Son ellos los que nos pueden expresar de una manera más clara y directa qué es lo que significa para ellos la mediación. Nosotros, como adultos profesionales y expertos en mediación, podemos poner mucha teoría y llenar páginas y páginas de citas, textos, autores y multitud de corrientes filosóficas y psicológicas en las que se sustenta la mediación. Sin embargo, existen palabras mucho más sabias, reales, y sinceras para expresar lo que es realmente la mediación. Se expone aquí el testimonio de algunos de estos alumnos que hoy podemos llamar con orgullo mediadores y mediadoras.

*“Para mí la mediación ha supuesto, a nivel personal, un gran cambio. He aprendido muchísimas cosas, sobre todo de la vida. Me parece increíble el gran cambio que da la gente por el hecho de formarse y lo mucho que ayuda a la gente que tiene problemas y nos busca. Creo que enseña algo muy importante, el diálogo. Creo que la mediación escolar es de las mejores decisiones que se ha podido tomar en el centro.”*

Blanca, alumna de 3º de E.S.O.

*“Para mí la mediación ha significado mucho, ya que aprendes mucho y te das cuenta de cómo las personas más pequeñas pueden solucionar los problemas. En muchos lugares hay acoso, y si hubiera mediación en sus centros se podría haber solucionado y no hubiera sido necesario llegar hasta ese punto. Espero que la mediación escolar se inicien todos o casi todos los centros como el mío, donde yo sé que se ha solucionado muchos problemas.”* Amal, alumna de 2° de E.S.O.

*“La mediación es algo que se debería enseñar en todos los centros, algo que a nivel personal te hace crecer y saber cómo solucionar los problemas bien, con respeto y de forma pacífica. Aquí los problemas no solo se han solucionado en el centro, sino que problemas que había dentro del grupo de mediadores se han eliminado. Ojalá a la mediación escolar se le diera toda la importancia que tiene. Me volvería a apuntar otra vez, ya que enseñan cosas y valores que todo el mundo debe saber.”*

Marina, alumna de 3° de E.S.O.

*“La mediación tiene varias formas de definirla, pero yo creo que lo más importante no es la definición, sino lo que transmite a cada uno de nosotros. Al entrar aquí mi vida dio un giro, no solo dentro del centro sino fuera. Ahora mismo noto más madurez y puedo ver cómo solucionar los problemas y cómo hacer que no lleguen a más. Tres años más tarde aquí estoy, ayudando a niños como me ayudaron a mí. No hay cosa más bonita que ver a la gente crecer y ver que siguen a tu lado.”*

Ana, alumna de 1° de Bachillerato.

*“Para mí la mediación escolar en mi centro es un gran camino de mejora en la convivencia, para mí es una gran experiencia y he conocido valores y cómo solucionar los problemas de mis compañeros. Grandísima experiencia que recomiendo a muchos.”*

Felipe, alumno de 4° de E.S.O.

*“La mediación ha sido para mí un arma bastante poderosa a la hora de resolver problemas, ya que he aprendido a analizar el problema y a ponerme en el lugar de la otra persona. A nivel escolar también es muy útil, porque el instituto no sólo es para aprender sobre las materias que se imparten, también hay que aprender a respetar a los demás y a resolver los problemas pacíficamente.”*

Carmen, alumna de 3° de E.S.O.

*“La mediación me ha servido mucho para solucionar los conflictos que yo provocaba y he aprendido a resolverlos. Me ha ayudado a ayudar a los demás, a solucionar sus problemas. La mediación es un arma muy poderosa para llegar a un acuerdo entre dos personas.”*

Carmen, alumna de 3° de E.S.O.

Estos testimonios reflejan claramente lo que es la mediación educativa. Los mejores expertos no podrían expresarlo mejor que estos alumnos y alumnas que ya son mediadores le han puesto a sus propias definiciones. Ellos son los verdaderos expertos en mediación. Pero, qué significa para nosotras como coordinadoras que se encargan de implementar los proyectos de mediación educativa en institutos y centros de educación primaria. Sentimos que la mediación cala, qué es una realidad que no sólo se cuenta sino que se vive y se transmite. Sentimos que el futuro de la mediación parte por educar en mediación. No se trata de enseñarla, se trata de vivirla. No se trata de formarse, se trata de transmitirla.



Nuestro mayor orgullo no es tener un gran número de centros en los que se implementen nuestros proyectos de mediación educativa, si no nuestros mediadores y mediadoras. Nos sentimos muy orgullosas de ver como esos pequeños alumnos y alumnas que llegaron aquel primer día a la formación, un poco perdidos y sin saber muy bien de qué iba todo aquello, se han convertido poco a poco en grandes mediadores y mediadoras capaces de ayudar a sus iguales a gestionar sus conflictos de una manera pacífica y dialogada. Y no sólo eso, ahora son personas que ayudan y se ayudan ya que son capaces de trasladar a su propia vida aquello que han aprendido en las sesiones de formación del equipo de mediación. Y es de esta manera que la mediación sale a la calle, se transmite y se propaga. La mejor publicidad y la mejor manera de dar a conocer la mediación no es hablando de mediación, sino *educando en mediación*.

#### **IV. DIFICULTADES PARA LLEVAR A CABO LA MEDIACIÓN EDUCATIVA EN EL CENTRO**

La primera dificultad que encontramos para poder llevar a cabo la implementación de los proyectos de mediación educativa es como llegar al centro. Hemos de plantear a los centros la necesidad de implementar estos proyectos, no porque existen conflictos extremadamente grandes, sino por la necesidad de tener una herramienta que sirva para la prevención y para frenar la escalada del conflicto.

Desde nuestra experiencia, en los centros educativos públicos se habla de una manera más abierta de los conflictos que surgen dentro de las aulas, en los pasillos, en el patio, o en cualquier otra estancia o dependencia del centro educativo. Sin embargo, en los centros privados o privados concertados se tiende a no reconocer abiertamente que existen los conflictos. No reconocer el conflicto lo único que hace es alimentarlo o que este se enraíce. El conflicto es inherente a la persona, es por este motivo que allí donde hay personas se va a dar conflicto por lo que negar la existencia del mismo no es realista. Teniendo en cuenta esta realidad, desde COMEDIACIÓN planteamos la mediación educativa como una herramienta de prevención. Si dotamos al alumnado de estrategias para poder gestionar los conflictos de una manera pacífica, dialogada, tranquila, en la que sean capaces de expresar sus emociones y sentimientos siendo asertivos y empáticos habremos conseguido uno de los grandes objetivos y retos de la mediación. Los mediadores somos los grandes estrategas del conflicto. En ocasiones lo abordamos de frente, pero hay ocasiones en las que debemos dar un rodeo, y siempre tenemos que evitar que vaya a más, hay que parar la escalada del conflicto. Y de eso es de lo que se encarga la mediación educativa, de prevenir y de ayudar a gestionar.

Los mediadores son los facilitadores del diálogo y la comunicación que fomentan la Cultura de Paz dentro del centro y que la transmiten a toda la comunidad educativa.

Otro de los grandes inconvenientes que encontramos a la hora de poner en marcha los proyectos de mediación educativa es la reticencia que algunos de los profesionales de la educación tienen hacia este método de gestión de conflictos.

Existen profesionales que a veces se sienten amenazados por el hecho de que un agente externo sea el que vaya a implementar un proyecto con el que se pretende enseñar al alumnado a gestionar de una manera adecuada y pacífica sus conflictos. Nada más lejos de la realidad, ya que desde COMEDIACIÓN tenemos muy claro que nuestra estancia en los centros tiene siempre fecha de caducidad. Nuestra misión es implementar los proyectos, ponerlos en marcha, formar tanto al alumnado como al profesorado y dejar posteriormente ese centro con un equipo de mediación

educativa activo, implicado con su centro y que se preocupa por ayudar a los demás a gestionar sus conflictos.

También nos hemos encontrado con profesionales que no creen en la mediación. En muchos de estos casos es por desconocimiento de la misma, o por considerar que ellos gestionan de una manera adecuada los conflictos dentro de su clase.

Los proyectos que se implementan de mediación educativa no pretenden cuestionar en ningún momento la función docente. Sin embargo, esta función no es siempre suficiente, porque los conflictos que tiene el alumnado traspasan las paredes del aula. Hay ocasiones en que esos conflictos surgen dentro del mismo centro educativo, pero también hay ocasiones en que estos conflictos surgen fuera y son posteriormente trasladados al centro ya que los protagonistas de ese problema comparten aula, comparten patio o alguna otra estancia del centro, generándose de ese modo una tensión entre esas dos personas que va a provocar un conflicto.

No pretendemos convencer a nadie de las ventajas, beneficios y oportunidades que ofrecen la mediación, aunque nosotras sí creemos en ellas. Lo que queremos transmitir siempre a la comunidad educativa es que nuestra función no es más que la de ayudar a que la Cultura de Paz no sólo sea una teoría que se explica y se aprende en el centro, sino que sea una realidad que se vive y se transmite. Por supuesto, la mediación no es la solución para todo, pero si es una herramienta más que ponemos a disposición de los docentes, padres y madres para que puedan utilizarla cuando lo consideren oportuno.

Además, la formación en mediación incluye el aprendizaje de habilidades sociales y de estrategias de gestión de conflictos. Son estas estrategias las que se pueden utilizar también en momentos determinados sin necesidad de llevar a cabo una mediación. Los mensajes, las dinámicas de empatía, la escucha activa, y un largo etcétera de otras técnicas y habilidades que se aprenden se pueden poner en práctica para gestionar conflictos sin necesidad de recurrir a los mediadores. Por este motivo creemos y apostamos por la mediación, no solo porque sea un método de gestión de conflictos que consideramos es beneficioso de principio a fin, sino porque facilita una serie de herramientas que utilizadas de manera aislada también suponen el fomento de la Cultura de Paz y el diálogo en el centro.

## **V. ¿EN QUÉ HAN MEJORADO LOS CENTROS EN LOS QUE SE HA IMPLEMENTADO UN PROYECTO DE MEDIACIÓN EDUCATIVA?**

Podemos analizar las mejoras que ha provocado la mediación educativa analizando los tres grandes grupos que forman la comunidad educativa. Nos referimos al profesorado, el alumnado, y las familias.

En lo que se refiere a las *familias*, basándonos en los resultados que se obtienen de las encuestas que se pasan anualmente a los padres y madres del alumnado mediador, observamos cómo hay un gran cambio de actitud desde que comienza el proyecto y sus hijos e hijas se apuntan por primera vez a la mediación educativa hasta que finaliza el curso o incluso van pasando los años.

En una primera toma de contacto observamos como los padres y madres no conocen la mediación educativa, pero se trata de una actividad que va a tener a sus hijos en el centro durante un tiempo determinado, no van a estar con videojuegos, no van a perder el tiempo, o al menos no van a estar en la calle con amigos o amigas. Como no se trata de una actividad que los padres vean negativa no suele existir problema para que estos firmen las autorizaciones de aquellos que quieren participar del equipo de mediadores. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo, observamos como



los padres reflejan en estos cuestionarios que sus hijos han cambiado en el tiempo en el que han estado formándose dentro del equipo de mediación educativa del centro. Los padres y madres refieren como sus hijos e hijas se muestran más dialogantes con sus hermanos y hermanas, más pacientes y con menos impulsividad según van avanzando los días y la formación, incluso más tolerantes con aquellas cosas que les pueden decir sus padres y madres y con las que no están de acuerdo como buenos adolescentes.

Nos alegra ver como cada año hay familias que deciden elegir los centros en los que nosotras hemos estado implementando el proyecto mediación educativa precisamente por este motivo, porque hay otras familias que les han hablado muy bien del centro y de cómo tienen un sistema alternativo de resolución de conflictos que no sólo funciona, sino que además ayuda al alumnado a crecer en valores. Nos damos cuenta de que los padres y madres no siempre disponen de tiempo para poder formarse, ya que la realidad laboral no permite disponer siempre de un horario para poder participar en actividades en las que puedan compartir intereses con sus hijos. Pero el clima de diálogo, la Cultura de Paz, no sólo se debe transmitir desde el centro, sino que las familias también pueden aportar mucho y deben ayudar, ya que son el primer agente de socialización y educación de los adultos del futuro. Es el propio alumnado el que da a conocer la mediación a su entorno más próximo.

La siguiente mejora que se da en los centros educativos en los que se implementan los proyectos de mediación educativa nos la da a conocer el propio *profesorado*, ya que son ellos los primeros que se sorprenden al observar el gran cambio que se produce en aquel alumnado que forma parte del programa y que se forma para ser mediador.

Es el profesorado el que nos manifiesta personalmente su desconfianza en algunos de los alumnos y alumnas que deciden formar parte del equipo de mediación. Alumnado conflictivo, protagonista de disturbios, discusiones y peleas tanto dentro como fuera del centro, que acumula partes, incluso expulsiones y que en ocasiones decide que quiere probar suerte en el equipo de mediación educativa, no tanto por ayudar a los demás como para saber de qué manera puede gestionar sus propios conflictos y no meterse en tantas peleas.

Parece lógico poner en duda la actuación de este alumnado, dando por hecho que no serán buenos mediadores. Sin embargo, la información que se recoge en los cuestionarios que se le pasa tanto al profesorado mediador como al profesorado no mediador refiere el cambio que se da en los alumnos y alumnas que, si bien no todos pueden ser mediadores entre sus iguales, sí han optado por utilizar las herramientas que la formación en mediación les ha proporcionado para gestionar sus conflictos de una manera diferente. Hablamos de alumnos y alumnas que piden permiso para hablar donde antes contestaban sin respetar los turnos de palabra, que acuden a la mesa de su tutor o tutora donde antes se hubiesen levantado y gritado en medio de la clase, que acuden a sus propios compañeros mediadores para solicitar una mediación y evitar así gestionar sus conflictos de manera errónea arriesgándose por lo tanto a que se les ponga un parte o incluso poder ser expulsados.

Y el tercer grupo, *el protagonista*, el que desarrolla la labor de mediación con más entusiasmo y con más fe en las ventajas que esta puede proporcionar al centro, es *el propio alumnado*. Tanto si son mediadores como si no lo son, una vez que la mediación se convierte en una realidad presente en el centro, son los alumnos y las alumnas los que manifiestan observar los mayores cambios dentro de su centro. Entienden que existen espacios de diálogo que pueden evitar conflictos mayores, saben que la empatía es esencial para entender al otro, aprenden a ser asertivos de manera que no tienen por qué ofender ni molestar a los demás al igual que tampoco tienen por

qué dejar de lado su propia opinión sólo por agradar al grupo. De los cuestionarios que se pasa tanto al alumnado mediador como al alumnado mediado se extrae la relevancia que estos chicos y chicas le dan a la mediación educativa. Entienden que existen distintas maneras y distintas herramientas para gestionar los conflictos y son conscientes de que no todas son adecuadas. El alumnado sabe discernir la mejor manera de gestionar sus propios problemas y agradece que haya un espacio de diálogo donde se fomente la Cultura de Paz dentro del centro.

## VI. CONCLUSIÓN

La infancia y la adolescencia es, desde nuestro punto de vista, un tema que, por desgracia, últimamente ocupa muchas portadas y noticias y, no siempre felices...

La sociedad evoluciona y obviamente todo cambia... pero los/as niños/as y jóvenes se siguen encontrando y exponiendo a situaciones en las cuales son vulnerables y necesitan protección (redes sociales, migración, violencia de género, acoso escolar o bullying...). Desde hace años se vienen tomando medidas desde todos los ámbitos y el éxito de estas medidas se debe a que todos somos conscientes de la importancia que tiene la protección de nuestros menores. Su bienestar físico y psicológico es esencial para que en el futuro sean adultos con todas sus capacidades desarrolladas. Para ello es indispensable que trabajemos de manera coordinada para conseguir este objetivo.

Jueces, fiscales, psicólogos, pedagogos, educadores, políticos y familias somos engranajes de una maquinaria común, cuyo fin es formar y proteger a los/as niños/as de hoy que serán los/as adultos/as de mañana.

Desde COMEDIACIÓN llevamos a cabo la implementación del Proyecto de Mediación Educativa “*De tú a tú*”, con la finalidad de contribuir, a través de la Mediación, a que nuestros menores tengan herramientas que les permitan gestionar sus propios conflictos y entiendan que el saber escuchar y la empatía son tan necesarias como el ocio, no sólo para poder relacionarse con sus iguales, si no para poder aplicarlos en su día a día, convirtiéndose en adultos capacitados con una herramienta que abre puertas y que es imprescindible: el diálogo.

Trabajemos desde la base para que nuestros menores desarrollen todas sus competencias y habilidades con la seguridad de que sus derechos serán respetados y con la firme convicción de que hemos avanzado, pero aún nos queda mucho por hacer...y este es el camino.

# APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN NO VIOLENTA (C.N.V.) A LA MEDIACIÓN

INMACULADA VÁZQUEZ FLAQUER Y PALOMA RUBIO GARCÍA

---

## RESUMEN

Partiendo de una exposición detallada del concepto, proceso y metodología de la Comunicación No Violenta (C.N.V), iremos recorriendo todas y cada una de las fases del proceso de mediación para, de una manera práctica, implementar todos los recursos de esta disciplina y optimizar el trabajo tanto de las partes como de la propia persona mediadora.

## ABSTRACT

*Starting from a detailed presentation of the concept, process and methodology of the NonViolence Communication (N.V.C), we will go through each and every phase of the mediation process to, in a practical way, implement all the resources of this discipline and optimize the work of both parties as of the mediator himself.*

## I. INTRODUCCIÓN

¿Qué prefieres: tener razón o ser feliz? Ambas cosas no siempre van unidas. Con la Comunicación No Violenta (en adelante, C.N.V) se pretende satisfacer las necesidades de cada persona, haciéndolas compatibles con las necesidades de los demás.

La C.N.V. fue desarrollada por Marshall B. Rosenberg, psicólogo y mediador internacional, que estudió la relación de la violencia con el uso del lenguaje repleto de juicios y evaluaciones. Afirma que la causa última de la violencia está en nuestra manera de pensar, de comunicarnos y de gestionar las relaciones de poder. Estamos hablando de “... un enfoque específico de la **comunicación** –tanto al hablar como al escuchar- que nos lleva a hablar desde el corazón, conectando con nosotros mismos y con los demás de una manera que permite aflorar nuestra *compasión natural*.”<sup>1</sup>

Definimos la mediación como “un proceso voluntario de gestión de **comunicación**, donde la persona mediadora –capacitada, imparcial, neutral y sin poder decisorio- genera un espacio que ayuda a otras personas a explorar sus realidades, descubriendo sus intereses comunes”<sup>2</sup>.

De lo anterior, resulta evidente que la **comunicación** es un elemento **esencial** en el proceso de mediación. Si el fin último de la mediación es que cada interviniente consiga satisfacer sus propias necesidades, al menos en parte, entendemos fundamental utilizar y aprovechar los recursos de la C.N.V. para obtener una mayor eficacia en los resultados, entendiendo este término, no solo como la obtención de acuerdos, sino también como una mejora de la **comunicación entre las partes** y una **mejor autogestión de sentimientos y emociones** de cada participante.

---

<sup>1</sup> M.B. Marshall, (2015) “Comunicación NoViolenta. Un lenguaje de vida”. Barcelona. Editorial Acanto.

<sup>2</sup> I. Vázquez Flaquer (2011) “Mediación Familiar”, Madrid. Editorial Dykinson, S.L.

## II. OBJETIVOS

Nuestro principal objetivo es acercar a los asistentes a conocer la C.N.V. y su aplicación práctica y eficaz en las distintas fases del proceso de mediación.

Otro de los objetivos, íntimamente relacionado con el principal, es aprovechar este recurso como profesionales de la mediación, dentro de cada una de sus fases, y para implementarlo como una herramienta personal que podremos utilizar en todas las acciones de nuestra vida.

## III. LA COMUNICACIÓN NO VIOLENTA

Partiendo de una exposición detallada del concepto, proceso y metodología de la C.N.V, iremos recorriendo todas y cada una de las fases del proceso de mediación para, de una manera práctica, implementar todos los recursos de esta disciplina y optimizar el trabajo tanto de las partes como de la propia persona mediadora.

La C.N.V. es una metodología particular y de gran potencial, y si bien sus fundamentos teóricos son sencillos de entender y memorizar, su dificultad reside en el momento de llevarlo a la práctica. La única forma de conseguir aprehender e imbuirse de su contenido es mediante la concienciación y la práctica. Una de las muchas ventajas que tiene la aplicación de la C.N.V. es que la otra parte no tiene que tener conocimiento de lo que es la propia disciplina, ni de que se está poniendo en práctica.

Como se ha mencionado más arriba, la C.N.V. sirve tanto para poner en práctica entre varias personas, o incluso con uno mismo; y desde la posición del que expresa como desde el que escucha.

El ingrediente principal de la C.N.V. es la EMPATIA.

**La C.N.V. es hablar y escuchar con esa conexión compasiva y natural.** Ayuda a identificar una situación, a reemplazar las reacciones programadas de juicio y defensa, y a expresar lo que realmente necesitamos o necesitan otros de la situación.

Lo hacemos **para enriquecer la vida de otras personas.** Al hacerlo de forma sincera sentiremos crecer nuestra autoestima. Es un beneficio para el que da y para el que recibe.

Cuando reconocemos, comprendemos y atendemos nuestras necesidades, desarrollamos unos cimientos sólidos, construimos una base emocional compartida que facilita unas experiencias relacionales más satisfactorias. Al examinar y atender las necesidades no satisfechas que yacen detrás de lo que pensamos, hacemos o decimos, C.N.V. ayuda a reducir hostilidad, curar el dolor y fortalecer relaciones profesionales y personales, respecto a uno mismo o con las demás personas.

La C.N.V. consta de cuatro fases:

- A) Observación sin juicio.
- B) Identificación de sentimientos
- C) Identificación de necesidades
- D) Petición.

Hay **formas de comunicación que bloquean la compasión:**

- Los **juicios** moralistas: son aquellos que se producen en la dualidad de “lo que está bien” y “lo que está mal”. Los juicios promueven la violencia.
- Las **comparaciones**, una modalidad de enjuiciamiento que no respeta la diversidad y la individualidad de las personas. Nos alejan de la solidaridad.
- **Negación de la responsabilidad** en lo que sentimos, pensamos y hacemos. Justificamos nuestras conductas, nuestras palabras y nuestros sentimientos.
- Trasladar nuestros deseos en forma de **exigencias**. No saber expresar nuestras necesidades, obstruye la comunicación.
- Clasificar las acciones como que deban ser castigadas o reconocidas, y así supuestamente, lograr un cambio en las personas.

#### IV. LA MEDIACIÓN Y LA C.N.V.

Entendiendo la mediación como un proceso flexible, que se aborda en varias etapas, hemos visto la oportunidad de utilizar la metodología de la C.N.V. para optimizar sus resultados, tanto desde el punto de vista de la persona mediadora como de las partes implicadas.

Ya, desde la sesión informativa, o premediación, en donde tenemos la primera entrevista y el primer contacto con las partes y se recoge la información del conflicto tenemos la oportunidad de utilizar la C.N.V.

Cuando recogemos esta información inicial, con la que, como profesionales, nos vamos construyendo la imagen mental del conflicto entre las partes, “la contaminamos” con nuestros propios juicios, valores y creencias. Estar atentos y tomar conciencia de esta situación nos permitirá ser más objetivos y observar sin enjuiciamiento las posturas iniciales de las partes, permitiéndonos conocer y diferenciar lo que es “nuestro” (qué es lo que nos está resonando a nosotros mismos de todo lo que escuchamos) de lo que es de las partes.

En la siguiente fase, comúnmente conocida como “cuéntame”, en la que se entra en la pormenorización y definición del problema, tanto la observación como la escucha empática son pilares fundamentales, así como también lo son el parafraseo y la reformulación. Estas herramientas se abordarán desde la metodología de la C.N.V. que tiene matices y diferencias sensibles respecto de la forma habitual que venimos practicándola.

Incidiremos específicamente en lo que se refiere a las posiciones de las partes al inicio de la mediación, con el fin de analizar, observar y ayudarles a detectar e identificar los sentimientos que en ese momento sustentan y justifica esa posición. Para el paso de “posiciones” a “intereses” utilizaremos la técnica de la detección e identificación de necesidades.

En la fase de ACUERDO aprenderemos a desbloquear la comunicación, para hacer las peticiones de manera concreta y clara, de tal manera que respondan a cubrir las necesidades manifestadas.

Restaurar las relaciones se constituye en el hilo conductor de todo el proceso de mediación, gestionado desde la C.N.V.

La comunicación no violenta fomenta valores esenciales como la empatía, comprensión, respeto y escucha activa. Pero lo más importante es que nos ofrece la oportunidad de construir relaciones basadas en la sinceridad y honestidad.





# ASPECTOS ÉTICOS EN EL PROCESO DE MEDIACIÓN

## MARÍA LAURA REHDER

### I. INTRODUCCIÓN AL TEMA. CONCEPTO DE ÉTICA

El presente trabajo tiene como finalidad el estudio de la ética, desde su aspecto filosófico, conceptual en su aspecto general y en particular en la actuación del mediador.

En este lineamiento, podemos decir que: “La ética es la rama de la Filosofía que tiene como objeto la moral, uno de los aspectos del comportamiento humano. La ética se configura como la ciencia de la conducta de los hombres en la sociedad”.

Según la Real Academia Española, es la “parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones de los seres humanos”.

Es cierto que la ética es una característica inherente a toda acción humana y, por lo tanto, es un elemento vital en la producción de la realidad social. Pues todo ser humano posee un sentido ético, una especie de "conciencia moral" y está constantemente evaluando y juzgando sus acciones para saber si son buenas o malas, correctas o incorrectas, justas o injustas.

La ética es definida como un conjunto de normas obtenidas por el hábito de la práctica repetida. El conjunto de normas éticas se basa en valores, designados valores del bien, las normas son preceptos de conducta.

Se debe poner de relieve que la ética es una temática que se ha convertido habitual en el cotidiano, pues la sociedad se enfrenta a grandes desafíos en el comienzo del siglo XXI. Esos desafíos son evidentes en los comportamientos sociales entre los individuos, principalmente en la búsqueda del tener sin respetar sus semejantes, como aborda Dalai Lama exponiendo que, “la ética necesaria para el nuevo milenio es el amor al próximo, lo que se inició hace más de dos mil años por Jesucristo”.

Se sabe también que el estudio acerca de la ética empezó con los filósofos griegos hace 25 siglos. Hoy día, su actuación se adelanta a los límites de la filosofía e innumerables investigadores del conocimiento se dedican a su estudio. Sociólogos, psicólogos, biólogos y muchos otros profesionales desarrollan trabajos respecto a la ética.

Aristóteles expone sus reflexiones éticas en la "Ética a Nicómaco". Esta comienza afirmando que toda acción humana se realiza en vistas a un fin, y el fin de la acción es el bien que se busca. El fin, por lo tanto, se identifica con el bien. Pero muchas de esas acciones emprendidas por el hombre son un "instrumento" para conseguir, a su vez, otro fin, otro bien. Por ejemplo, nos alimentamos adecuadamente para gozar de salud, por lo que la correcta alimentación, que es un fin, es también un instrumento para conseguir otro fin: la salud. ¿Hay algún fin último? Es decir, ¿Hay algún bien que se persiga por sí mismo, y no como instrumento para alcanzar otro bien? Aristóteles nos dice que la felicidad es el bien último al que aspiran todos los hombres por naturaleza. La naturaleza nos impele a buscar la felicidad, una felicidad que Aristóteles identifica con la buena vida, con una vida buena. Pero no todos los hombres tienen la misma concepción de lo que es una vida buena, de la felicidad: para unos la felicidad consiste en el placer, para otros en las riquezas, para otros en los honores, etc. ¿Es posible encontrar algún hilo conductor que permita decidir en qué consiste la felicidad, más allá de los prejuicios de cada cual?

**La ética no es, ni puede ser, una ciencia, que dependa del conocimiento de la definición universal del Bien, sino una reflexión práctica encaminada a la acción,** por lo que ha de ser en la actividad humana en donde encontremos los elementos que nos permitan responder a esta pregunta. Cada sustancia tiene una



función propia que viene determinada por su naturaleza; actuar en contra de esa función equivale a actuar en contra de la propia naturaleza; una cama ha de servir para dormir, por ejemplo, y un cuchillo para cortar: si no cumplen su función diremos que son una "mala" cama o un "mal" cuchillo. Si la cumplen, diremos que tienen la "virtud" (areté) que le es propia: permitir el descanso o cortar, respectivamente; y por lo tanto diremos que son una "buena" cama y un "buen" cuchillo. La virtud, pues, se identifica con cierta capacidad o excelencia propia de una sustancia, o de una actividad (de una profesión, por ejemplo).

Del mismo modo el hombre ha de tener una función propia: si actúa conforme a esa función será un "buen" hombre; en caso contrario será un "mal" hombre. La felicidad consistirá por lo tanto en actuar en conformidad con la función propia del hombre. Y en la medida en que esa función se realice, podrá el hombre alcanzar la felicidad. Si sus actos le conducen a realizar esa función, serán virtuosos; en el caso contrario serán vicios que le alejarán de su propia naturaleza, de lo que en ella hay de característico o excelente y, con ello, de la felicidad.

Si queremos resolver el problema de la felicidad, el problema de la moralidad, hemos de volvernos hacia la naturaleza del hombre, y no hacia la definición de un hipotético "bien en sí". Ahora bien, el hombre es una sustancia compuesta de alma y cuerpo, por lo que junto a las tendencias apetitivas propias de su naturaleza animal encontraremos tendencias intelectivas propias de su naturaleza racional. Habrá, pues, dos formas propias de comportamiento y, por lo tanto, dos tipos de virtudes: las virtudes éticas (propias de la parte apetitiva y volitiva de la naturaleza humana) y las virtudes dianoéticas (propias de la diánoia, del pensamiento, de las funciones intelectivas del alma).-

Siendo, pues, de dos especies la virtud: intelectual y moral, la intelectual debe sobre todo al magisterio su nacimiento y desarrollo, y por eso ha menester de experiencia y de tiempo, en tanto que la virtud moral (ética) es fruto de la costumbre (éthos), de la cual ha tomado su nombre por una ligera inflexión del vocablo (éthos). (Aristóteles, *Ética a Nicómaco*).

## **II. LA ETICA EN LA MEDIACIÓN**

Para el ejercicio ético y competente de la Mediación, en cualquiera de las áreas donde se practica en la actualidad, el mediador debe de cumplir una serie de normas o un modelo de conducta con el que se tiene que identificar, e interiorizarlo en su práctica profesional diaria.

La ética profesional debe de estar en la base de la intervención del mediador. Al igual que nos preocupamos por la formación y adquisición de habilidades y en promocionar nuestros servicios, debemos de incluir la ética en nuestra práctica cotidiana, trabajando en la adquisición de una visión personal y una idea clara de cuáles son las pautas o estándares profesionales apropiados que pretendemos seguir.

A continuación expondré una serie de normas o pautas de conducta cuyo propósito es servir de orientación general respecto a las cuestiones éticas que pueden surgir en la práctica diaria relacionadas con las preguntas éticas en el proceso de mediación:

## **III. FACILITACIÓN DEL DIALOGO**

La facilitación del dialogo<sup>1</sup>, es la principal tarea del mediador. Por así decir el mínimo que de él se espera y del cual depende el establecimiento de un clima colaborativo sobre la base del cual pueda pasarse a una situación conjuntamente más favorable y eventualmente arribar a un acuerdo. Es ideal que el dialogo pueda ser entablado directamente entre las partes, como ocurre en una negociación directa, en condiciones de

---

<sup>1</sup> Roberto A. Bianchi. 2016. Mediación Prejudicial y Conciliación. Zavalia. pág. 187.

mutuo respeto y reconocimiento. De tal dialogo entre las partes depende la realización de empowerment y del reconocimiento.

La facilitación del dialogo entre las partes, se logra realizando preguntas, éticas, oportunas, procedentes, y útiles a la finalidad última del proceso de mediación.

Toda mediación, es la mediación de un caso concreto, particular. En consecuencia, el mediador puede y debe disponer el procedimiento de tal modo de ajustarse a las características de la disputa tal como ella se presenta, y del conflicto, a medida que este vaya emergiendo a lo largo de las sesiones.

Entendemos aquí procedimiento, como una consecuencia de actos de comunicación entre el mediador y las partes y/u otros participantes, que le mediador conduce más o menos activamente. Esos actos de comunicación se encuadran dentro de sesiones conjuntas o individuales.

Desde un punto de vista formal, el procedimiento consistirá en una secuencia de sesiones, por más que su contenido pueda agotarse en una sesión ininterrumpida, dentro de una audiencia o sesión única.

A su vez, dentro de cada sesión se producirá normalmente otra secuencia de actos de comunicación que también será controlada por el mediador. Las situaciones de una mediación, más allá de las intenciones y tácticas que busque desarrollar, se irán sucediendo de manera fluida, de una manera muchas veces imprevisible, aun para el mediador más experimentado. Es por ello que la flexibilidad resulta ser el rasgo más característico del procedimiento mediatorio. Dado que el fin de una mediación no está predeterminada, el desenlace no tiene una forma normal, a la manera, por ejemplo, en que se desenvuelve el arbitraje o el proceso judicial.

En la mediación, el acuerdo es una eventualidad, tal como lo es el acuerdo parcial, o el abandono intempestivo del procedimiento. Al no poder hablarse de una finalidad única de la mediación, por la equivalencia lógica de las distintas maneras en que puede normalmente concluir, incluso cuesta hablar de procedimiento propiamente dicho.

Es evidente que la palabra procedimiento, se origina en una comparación entre la mediación y los medios (adversariales) de resolución de controversias, en los que como el arbitraje y el proceso judicial existe la idea de un progreso entre el inicio y un objetivo, querido o al menos tenido en cuenta, que culmina con el laudo o la sentencia. (Proceder significa “pasar a” “avanzar hacia”).

Sin embargo, de la práctica de los mediadores se pueden obtener por inducción algunas estructuras típicas de interrelación entre el mediador y las partes y de las partes entre sí, las que pueden utilizarse como modelos básicos en la mediación, pero ello no es objeto del presente trabajo, en el que nos centraremos en las preguntas éticas en el proceso de mediación.

Como expresa el Dr.<sup>2</sup> Juan Sánchez: *“Las partes deben saber que uno de los principales objetivos de la mediación consiste, justamente, en colocar en las manos de los propios interesados la suerte de la disputa”*. Es así que el mediador debe estar muy alerta a las características personales que ponen de manifiesto, de una manera inevitable, todos los presentes en la reunión de mediación, con sus palabras y sus gestos. Si las partes mantienen su rigidez inicial y el dialogo tiende a la pasividad, a la resistencia o a la hostilidad, puede resultar útil suspender la reunión general e intentar diálogos interindividuales, el mediador primero con una parte y luego con la otra. Si se logra un avance, el mediador podrá anunciarlo a todos los interesados y adoptarlo como punto de partida para un renovado intento de transacción o entendimiento. Puede costar tiempo la identificación del interés, pero allí está, a la espera de su movilización para utilizarlo en la construcción de

---

<sup>2</sup> Sánchez Juan.2013. Especialización y Maestría en Magistratura y Gestión Judicial. Trabajo: Tesis. San Rafael. Mendoza Argentina. Pág.39.

entendimientos capaces de solucionar la disputa. Si las partes negocian o discuten con intensidad, de buena fe o inspirados por sanos propósitos, el mediador debe pasar a un segundo plano, debe mantenerse atento pero silencioso. El ambiente calmo y la conversación racional pueden estimular el esfuerzo de comprensión y entendimiento del que participan todos los interesados en la mediación. En el caso de posiciones rígidas o con escasa voluntad de cooperación para superar el entuerto, aquí el mediador deberá pasar a ocupar una posición más prominente y visible. Será él quien deberá estimular la imaginación de los contendientes, sometiénolos, para su consideración, las diversas variantes de arreglo que casi siempre se pueden encontrar en cualquier conflicto.

Un mediador experimentado, observador e inteligente, está en condiciones de saber en una gran cantidad de casos, cuáles son las posibilidades de acuerdo o entendimiento. Sabrá entonces, si se justifica un nuevo esfuerzo, es decir una tercera o una cuarta reunión. Si lo cree posible, el mediador deberá hacerlo saber a las partes, destacando los aspectos del caso que justifiquen el nuevo intento, tal vez sugerir algunas medidas adoptables y fijar la fecha de esa nueva reunión.

#### **IV. LA IMPORTANCIA EN LA ELABORACIÓN DE PREGUNTAS ÉTICAS PERTINENTES Y ÚTILES**

**“Si yo tuviera una hora para resolver un problema y mi vida dependiera de la solución, invertiría los primeros 55 minutos para determinar la pregunta apropiada, porque una vez que supiera la pregunta correcta, podría resolver el problema en cinco minutos.” Albert Einstein.**

A partir de esta afirmación del maestro, poco más podemos decir los demás sobre la importancia de realizar preguntas adecuadas. Como profesionales de la mediación tenemos la responsabilidad de saber formularlas cuando, donde y lo que corresponda. Tenemos a nuestro favor que como técnica se puede aprender y eso es lo que deberíamos hacer.

Linda Elder y Richard Paul en su libro “El arte de formular preguntas esenciales”, en la presentación plantea que *“La calidad de nuestro pensamiento está en la calidad de nuestras preguntas. Ya que las preguntas son la maquinaria, la fuerza que impulsa el pensamiento. Sin las preguntas, no tenemos sobre qué pensar. Sin las preguntas esenciales, muchas veces no logramos enfocar nuestro pensar en lo significativo y sustancial...”* Si lo aplicamos a la mediación comprobamos que las preguntas que realizamos a las personas que están en un proceso de mediación podrían cambiar su manera de pensar, y por tanto de actuar, dando lugar a nuevas formas de realizar las cosas lo que implica nuevas formas de resolver conflictos.

Como podemos ver, cuando realizamos preguntas en un proceso de mediación, tenemos una gran responsabilidad, y no podemos realizar preguntas sin sentido. Debemos tener destreza, y para empezar a entrenar podemos tener en cuenta las siguientes sugerencias:

**1).- No dejar las preguntas al azar.** Cada vez que efectuamos una pregunta debemos saber por qué la hacemos, cual es el propósito, qué quiero conseguir con ella.

**2) Saber qué tipo de preguntas utilizar.** Abiertas (ej: ¿Cómo han conocido este servicio de mediación? ¿Qué ocurrió después?), cerradas (ej.: ¿Entonces nos vemos el martes?, ¿han consultado a otro profesional?, recabar información (ej.: ¿cómo se han organizado hasta ahora?), circulares, reflexivas (¿Qué sería lo peor que podría pasar?,...etc. Dependiendo de lo que quiera conseguir y el momento en el que estemos. Por ejemplo, si quiero obtener información es mejor no realizar una pregunta cerrada.

**3) Plantearlas en el momento adecuado.** Como todos sabemos el proceso de mediación conlleva unas fases, al ser un proceso flexible no están muy claras en la práctica. No es lo mismo formular una pregunta

inadecuada en la fase informativa, que en el cierre de la mediación. Por eso mismo es muy importante preparar las sesiones.

Destaco como importante evitar los porqués, ¿por qué hiciste eso... por qué? Cuando se inician las preguntas de esta manera suelen incomodar, se percibe con connotaciones negativas de juicio, lejos de sentirse comprendida. Suelen justificar las posiciones, y quedarnos anclados en ellas, cuesta más llegar a los intereses reales.

Como las personas que ejercemos la mediación no damos soluciones, ni hacemos propuestas, las preguntas basadas en hipótesis nos pueden servir para encontrar la luz, en algunos procesos donde no se ven más opciones.

Es difícil dar un lineamiento de cuando utilizar un tipo de preguntas u otras en el proceso de mediación que es tan flexible, ya que unas fases se confunden con otras en la práctica. Por dar alguna pauta podríamos decir:

Las primeras entrevistas de la mediación pueden ser adecuadas las preguntas abiertas para empezar a entender el conflicto. Conocer las posiciones con las que vienen las partes, en general tener información de la situación.

Para comprender el conflicto, pasar de las posiciones a los intereses-necesidades, se utilizan tipo de preguntas: abiertas, cerradas, reflexivas, circulares.

Cuando estamos generando opciones suele utilizarse las preguntas del tipo abiertas, circulares, hipotéticas.

Cuando se está llegando a acuerdos, suelen utilizarse las preguntas cerradas y aclaratorias, para confirmar los acuerdos que se vayan tomando.

La pregunta positiva conecta la realidad de los hechos con las emociones que experimentamos y las emociones que experimenta la persona cuando se le pregunta por lo positivo son satisfacción, confianza, orgullo, esperanza, pertenencia, crecimiento personal, compromiso y poder. Las preguntas hacen que abramos nuestra mente y además cuestionan nuestros paradigmas acerca del mundo que nos rodea y de las personas con las que nos relacionamos.

### **Los grandes éxitos son el resultado de grandes preguntas.**

La comunicación más efectiva ocurre cuando el 20% se centra en dar respuestas y el 80% en hacer preguntas. La historia de la humanidad es un ejemplo constante de cómo cuando el hombre se hace nuevas preguntas puede cambiar totalmente sus perspectivas, sus maneras de solucionar sus necesidades y su manera de vivir.

Preguntas para pensar, es un sistema de herramientas para transformar el pensamiento, la acción y los resultados haciéndonos preguntas claves a nosotros mismos y a los demás. Las preguntas genuinas, aquellas para las que aún no tenemos respuestas- son invitaciones a la innovación.

El poder transformador de la pregunta positiva consiste en que las personas piensen y sientan de una manera diferente, más creativa y comprometida con la búsqueda de soluciones. Una pregunta no realizada es una puerta no abierta. La pregunta poderosa no reitera el problema, sino que lo trasciende abriendo la puerta de la transformación.

A la vista de los efectos poderosos que tienen las preguntas, y volviendo a la idea que anuncié al principio, los mediadores como agentes de la pregunta tenemos una gran responsabilidad en un doble sentido:

En primer lugar porque debemos elegir las preguntas adecuadas para el contexto de las personas y del conflicto que tenemos delante. Es decir, la pregunta ha de ser idónea para las personas a las que van dirigidas,

la relación que tienen entre ellas y el problema que les desune, pues en otro caso no encuadrará y el efecto será inútil e incluso perjudicial.

En segundo lugar, porque los mediadores tenemos el deber de auto-observarnos para identificar nuestro propio sistema de creencias, ya que si no lo desactivamos en gran manera, sustentará y condicionará la pregunta, colocándonos lejos del pensar y sentir del mediado.

Así pues y en resumen, antes de realizar la pregunta, debemos analizar y enfocarnos en la situación del mediado (en sus detalles y en su sistema). Ponernos igualmente en su propia situación. Vaciamos de nuestro programa lo más que podamos y diseñar las preguntas claves. No hay mejor preparación que la reflexión pausada, previa a las sesiones posteriores a la primera, pues la espontaneidad está reservada para los mediadores avezados y aun así me consta que los buenos mediadores preparan y preparan sus sesiones. Como dijo Aristóteles la excelencia no es un acto, es un hábito.

Para concluir afirmo que la importancia de la ética en la actuación específica del mediador, reviste vital importancia, atento que es ella quien marcará el camino no sólo en todo el proceso de mediación, especialmente en las preguntas que debe y cómo debe realizarlas el mediador, sino que también acompaña al método particular de cada mediador, ya que ella debe ser la base de todo.

Más allá que la ética viene siendo estudiada hace más de veinticinco siglos por los filósofos, su importancia y relevancia actual, es la misma que en la de aquellos tiempos, y sigue siendo analizada por profesionales de distintas áreas, por lo que su implementación en Códigos de Ética específicos para mediadores deviene imprescindible, ya que la actuación particular del mediador lo requiere y existe omisión en este sentido en muchos países y provincias, y los mediadores deben utilizar los códigos de ética de la profesión de base, no encontrando una legislación específica y este es un punto importante a desarrollar.





# EDUCANDO CON DIÁLOGO: MEDIACIÓN ENTRE IGUALES

LEONARDO OTARÁN

---

## I. ORIGEN

Hace unos años motivado por la gran cantidad de conflictos en los colegios, y violencia que se generaba en los mismos y que muchas veces terminaban con lesionados de gravedad; decidimos crear un programa que tenga por principal objetivo bajar la conflictividad en el ámbito escolar y promover las nuevas formas de solucionar esos conflictos o debates interpersonales, además de prevenir la conflictividad en la convivencia escolar.

Buscamos, que los actores ligados al ámbito escolar incorporen las herramientas que tiene la negociación, logrando de esta manera un abordaje constructivo, generando distintas alternativas a situaciones emergentes de conflictos escolares.

La idea inicial se fue modificando, ya que aprendimos de los más jóvenes y pudimos reformular conceptos que a priori no tuvimos en cuenta, por ejemplo: solo buscamos “alumnos mediadores” que puedan resolver “conflictos escolares”.

Fue un antes y un después de la primera formación de jóvenes, donde más adelante voy a referirme.

Inicialmente consultamos con el Ministerio de Educación de la Provincia de Corrientes, Argentina, cuáles eran los colegios con mayor nivel de conflictividad.

Con la información brindada, y previo estudio, determinamos inicialmente la visita a diez colegios de la capital y diez colegios del interior de la provincia y fue así que comenzamos a implementar en primer lugar talleres de sensibilización, destinados a directores, profesores y preceptores, entendiendo que los primeros que debían estar de acuerdo en la implementación del programa; y luego a grupos entre 100 y 150 alumnos, quienes asistían voluntariamente, de los cuales decidían continuar entre 50 o 60 alumnos la formación en mediación.

El rango etario seleccionado fue **15 a 18 años**, y los colegios seleccionados fueron **semi-públicos y públicos**.

## II. PRIMER GRUPO DE JÓVENES MEDIADORES

El programa que habíamos preparado está basado en las herramientas que nos brinda el instituto de la negociación, que todo mediador las tiene incorporadas y que las aplica cotidianamente.

El gran desafío era como las trasladábamos a los jóvenes y que estos sientan que era positivo aplicarlas. Para ello nos planteamos los siguientes objetivos.

### OBJETIVOS GENERALES

- Construir un sentido más fuerte de cooperación y comunidad con la escuela.
- Mejorar el ambiente del aula por medio de la disminución de la tensión y la hostilidad.
- Desarrollar el pensamiento crítico y las habilidades en la resolución de los conflictos.
- Mejorar las relaciones entre el estudiante y el profesor.
- Incrementar la participación de los estudiantes y desarrollar las habilidades del liderazgo.



- Resolver disputas entre iguales que interfieren con el proceso de educación.
- Favorecer el incremento de la autoestima dentro de los miembros del grupo.
- Facilitar la comunicación y las habilidades para la vida cotidiana.
- Prevenir que se generen situaciones de violencia y mejorar la convivencia escolar con nuevas acciones de difusión, formación y asesoramiento con las herramientas de la mediación.
- Difundir los métodos y técnicas de la negociación colaborativa y la mediación entre los docentes y directivos de las jurisdicciones.
- Aportar a la conformación y consolidación de equipos en cada jurisdicción.
- Promover la implementación de proyectos institucionales de mediación entre pares para el tratamiento de los conflictos emergentes en la comunidad escolar, focalizado en los alumnos.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Buscamos que el asistente:

- Conozca como se originan los conflictos.
- Pueda identificar, clasificar y gestionar los nuevos conflictos en el ámbito escolar.
- Conozca las causas actuales de los conflictos en los jóvenes, escalada y crisis de estos.
- Aplicación de los conceptos de la negociación como base para la gestión y resolución pacífica de conflictos.
- Aplicación del Modelo Harvard y Modelo Josep Folger en el ámbito escolar.

Fue así como en el año 2016 terminamos con la primera formación de jóvenes mediadores, lo que inicialmente llamamos “alumnos mediadores”.

Comenzamos con enormes prejuicios, al punto de no saber si entenderían la importancia de adquirir herramientas de gestión de conflictos, si era el rango etario adecuado, y la mayor incertidumbre como impactaría realmente el programa.

Sin ánimo de ser reiterativo, fue un antes y un después de la primera formación, ya que tuvimos que hacer ajustes importantes en el programa.

Los “niños” no solamente incorporaron de manera excepcional los conceptos, sino que a la hora de aplicarlos lo hacían de una manera más creativa y efectiva que los más “grandes”. Ello nos llevó a elevar la complejidad de los casos prácticos y exigirlos un poco más, con resultados realmente extraordinarios.

Una vez finalizada la capacitación seguimos con la etapa de acompañarlos en la forma de implementar como se llevarían a cabo las mediaciones en el ámbito escolar.

Gracias al acompañamiento de los directivos pudimos contar con un espacio donde llevarlas a cabo, asumiendo por nuestra parte un rol de observadores y dejando que los jóvenes la dirijan como mejor les pareciera.

Después de cada mediación trabajamos en el análisis de caso y el rol que había tenido el joven mediador por el periodo de tres meses, dejando luego, que sean ellos solos los que continúen el proceso.

Las mediaciones tenían algunas particularidades, como por ejemplo, no se firmaban acuerdo por escrito, solo se dejaban sentado entre quienes se había realizado las audiencias, para poder hacer un seguimiento de las relaciones.

En algunos casos no llegaban a sentarse en una mesa, sino que las partes recurrían a estos jóvenes mediadores antes que el conflicto escale y lo trabajaban en diferentes ámbitos, y esto evitaba al menos la escalada a la crisis.

Estos jóvenes se convirtieron en grandes protagonistas en sus casas, donde actuaron como facilitadores o moderadores en disputas familiares.

### III. EXPERIENCIAS Y ESTADÍSTICAS

Durante los últimos 3 años han participado más de 3500 jóvenes, más de 300 docentes, directivos y preceptores, formándose más de 150 jóvenes en mediación que ya se encuentran gestionando los conflictos en el ámbito escolar y en el seno familiar.

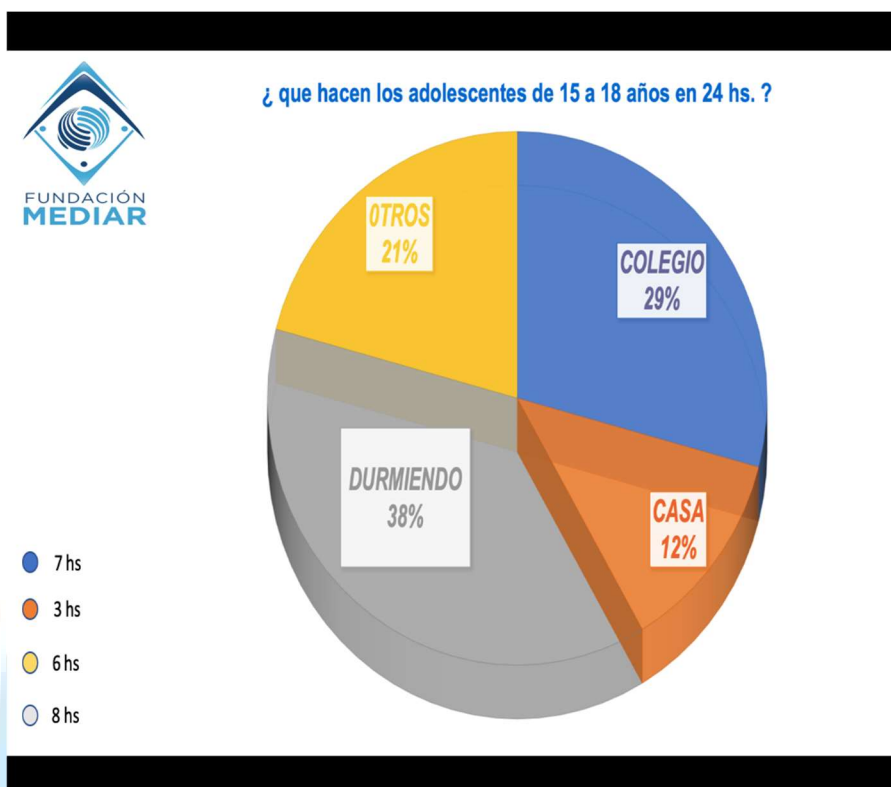


A su vez pudimos realizar encuestas muy valiosas que no dieron una percepción más amplia sobre la actualidad y los conflictos juveniles.

Uno de los puntos más importantes es que los **jóvenes entre 15 y 18 años** pasan **más tiempo en el colegio (29%)** que en otro lugar: **5 y 7 hs.**, por ejemplo, en su **casa (12%)** pasa solamente entre **2 y 3 hs.** (restando las hs. que duermen), realizando actividades variadas: **6 hs (21%)** y durmiendo aproximadamente **8 hs. (38%)**.

El mayor dato relevante fue que los conflictos no son estrictamente escolares, sino que se desencadenan en los colegios, ya que la gran mayoría de los jóvenes comparten diversas

actividades. Ello nos llevó a reconsiderar y dejar de llamarlos conflictos escolares y denominarlos “conflictos comunitarios”.



El 80 % de los conflictos que escalaron y llegaron a la crisis en los colegios fue de origen externo al mismo. Fue por conflictos que se iniciaban en el club, el boliche, en la plaza y que terminaban discutiendo y/o peleándose en el colegio o en los alrededores, por lo que se denominaban en forma errónea “conflictos escolares”.

#### Otras estadísticas:

- El 60 % de los conflictos se inician a través de una red social y/o mensajería instantánea.
- El 90 % de los conflictos escalan a través de una red social y/o mensajería instantánea.

#### IV. CONCLUSIONES

La idea inicial del programa fue buscar formar alumnos mediadores, y terminamos formando jóvenes mediadores, ya que el primer término nos parece muy limitado para el amplio espectro de conflictos que se da en el mundo juvenil, y sobre todo debido a la experiencia de estos años son mucho más que disputas escolares.

También aprendimos que jóvenes no solo influyen en el ámbito escolar o juvenil, sino también en la familia; la mayoría de los jóvenes interviene directamente en seno familiar, ya sea mediando o facilitando en discusiones que dan en la familia.

Como aporte estadístico, intervinieron prácticamente en la misma cantidad de conflictos en la escuela como en la familia, siendo este último inesperado en el inicio del programa.

Otro punto a destacar es que la juventud no es conflictiva, como se publica en los medios de comunicación, son simplemente personas que tienen disputas como cualquier rango etario, pero con la gran diferencia que tienen mayor capacidad y creatividad para gestionar y resolver los conflictos con las herramientas adecuadas.

Por último creemos que es indispensable que cada institución educativa pueda, al menos, capacitar a los integrantes de la comunidad educativa las herramientas esenciales que nos brinda la mediación; y pueda desarrollar estrategias que favorezcan una convivencia escolar.

Como punto central nos parece indispensable que los jóvenes puedan tener un espacio dentro del establecimiento educativo para que puedan gestionar los conflictos entre pares, siendo ellos mismos quienes intervengan en las disputas.

Es fundamental, entender que los conflictos son inherentes a las relaciones entre personas, y su gestión adecuada tiene que ser el principal objetivo de todos los integrantes de la comunidad educativa, como un medio para profundizar la educación basado en respeto a la diversidad, la tolerancia y la solidaridad, en busca de una construcción de una sociedad con valores; donde prime la fraternidad, promovamos la igualdad, y fomentemos la libertad.





# EL IMPACTO DE LGPD EN LA MEDIACIÓN: ¿ES POSIBLE LA CONFIDENCIALIDAD?

MARIA HELENA VIEIRA DE CASTELLO BRANCO

---

## I. DA MEDIACIÓN

Vivir en sociedad causa fricción como resultado de la condición humana y sus deseos. En el sector empresarial, con las competencias inherentes al su medio ambiente, los conflictos se vuelven más claros, más presentes en la vida cotidiana y las formas de saneamiento eventualmente conducen al camino común del Poder Judicial.

En verdad, todavía, hay otras opciones que explorar, a ejemplo de la negociación, de la conciliación, de la mediación y del arbitraje, y que permanecen lejos del horizonte percibido por personas en conflicto, como deja claro ZULEMA WILDE (en VEZZULLA: 1998, p.09): *“Os conflitos são inevitáveis nesta vida e admitir que os métodos usuais de resolução têm sido em geral inadequados, de alto custo e até, muitas vezes, destrutivos, representa já um avanço. Pensar no conflito com espírito diferente, sem colocar a decisão nas mãos de outro, tomando o poder sobre a própria vida, é decidir seu curso, usando nossa capacidade para isso. Ser ‘arquiteto do próprio destino’, como dizia Amado Nervo”*.

Todos los individuos son actores capaces de promover la mediación, siendo "jueces de su propia causa" a lo largo de sus vidas, en sus relaciones diarias, particularmente dentro de sus familias, negocios o incluso sus negocios familiares.

La aplicación de los métodos adecuados de resolución de disputas, por una cultura del diálogo, favorece principalmente a los profesionales del derecho, según lo establecido en el Estatuto de la Orden de los Abogados del Brasil, en su artículo. 2, *"O advogado é indispensável à administração da justiça"* y, por lo tanto, debe ofrecer a su cliente las mejores opciones para el caso propuesto más allá de la única puerta del poder judicial.

## II. DO CONSENTIMIENTO, CONFIDENCIALIDAD, CONFIANZA Y CONSENSO

La práctica de la mediación se basa en el consenso de las partes para su celebración. Incluso antes de adentrar en la mediación, hay que establecer reglas para que el procedimiento suceda. En este momento hay una "declaración de apertura".

La declaración de apertura es el contrato de mediación, es un momento en que las partes están de acuerdo con las reglas establecidas. El establecimiento de estas reglas es responsabilidad del mediador, quien tendrá claro cómo serán el procedimiento y los principios, como la confidencialidad.

La mediación se guía por un procedimiento más informal, desde el cual las partes acuerdan con las cláusulas más cómodas. Sin embargo, depende de la observancia de los principios legales para su aplicación regular.

Los conceptos acordados deben ser claros para todas las partes, de modo que nada sea oscuro o mal entendido. En el primer momento es necesario demostrar que consentimiento,



confidencialidad y consenso no son sinónimos. Cada uno de ellos trae su propio contenido que ayudará a formatear la mediación en términos convenientes para cada parte involucrada.

Para entender mejor aquí se toma la definición de consentimiento, nos términos del artículo 5º, XII, de La Ley General de Protección de Datos, como *“manifestação livre, informada e inequívoca pela qual o titular concorda com o tratamento de seus dados pessoais para uma finalidade determinada”*. Sin saber a que compromisos toman las partes quedan confusas, lo que no se pretende en la mediación.

Una vez obtenido el consentimiento das partes, compete al mediador esclarecer sobre la confidencialidad, que está expresa en el artículo 166, §1º, del Código de Proceso Civil (CPC).

El mediador es responsable por crear el elemento más relevante para la mediación, a saber, la confianza en un enfoque constructivo. Es a partir del mantenimiento del vínculo entre las partes que la acción del mediador tendrá éxito o se marchitará.

Las partes ponen al mediador la confianza de que la información tratada allí será sellada por confidencialidad. Como enseña Sales (2004: p. 52): *“O mediador deve agir como protetor do processo de mediação, garantindo sua lisura e integridade. A confiança das partes nasce a partir do momento em que têm a certeza de que o mediador não revelará seus anseios e problemas para um terceiro. O mediador deve esclarecer às partes como funciona a mediação e quais os objetivos a serem alcançados. Cabe ao mediador o máximo respeito pelas partes, pois a confiança é peça-chave para a mediação”*.

Se puede decidir que el mediador debe garantizar la confidencialidad, así como, las partes y sus abogados, agentes, asesores técnicos y otras personas que participan en el proceso. Se debe tener en cuenta que el propósito de la confidencialidad es proteger la información, las opiniones y los tratos realizados en ese espacio físico y temporal de mediación, preservando a las partes en caso de no llegar a un acuerdo (MORALES: 2017, p.75).

La confidencialidad es uno de los principios rectores de la mediación y, por supuesto, uno de los pilares sobre los que las partes se sienten cómodas expresando sinceramente los problemas que las llevaron a esa mesa. La complejidad que deriva de la confidencialidad puede ser respaldada legalmente por su fundamento constitucional, así como por su expresión en el texto del Código de Procedimiento Civil, en la Resolución CNJ 125/20101.

A confidencialidad parece un celo excesivo para alguien que nunca ha sabido sobre la mediación, pero para aquellos que se someten al proceso se dan cuenta que este principio forma la armadura del instituto atentan para su relevancia cuando se trata de temas delicados, particularmente familiares y comerciales.

Las tensiones entre las partes disminuyen con el establecimiento de la confidencialidad. No apenas las palabras del mediador en su nota de apertura, como también por su postura en la realización de los trabajos, al enumerar las ventajas del procedimiento, crea un ambiente de tranquilidad para las conversaciones.

Las partes, al darse cuenta de que están en un lugar protegido, que pueden expresarse sin límite y, sobre todo, conscientes de que la información discutida no se utilizará en otros procesos, pasan a un estado de ánimo desarmado.

Por lo tanto, la mediación encuentra un camino más fluido para ocurrir, con menos partes adversas y más probabilidades de revelar información importante sobre la cuestión. Según disciplina

ALMEIDA: 2015, p.85 apud SPENGLER: 2016, p. 62): “ *a mediação nasceu regida pelo princípio da confidencialidade – por meio do qual ficam vedadas a divulgação e a utilização das explicações e informações trazidas à mediação, em qualquer outro fórum. O pilar da confidencialidade na mediação confere uma moldura de confiança para as partes, possibilitando-lhes aceitar o convite de ter na boa-fé e na transparência de propósitos norteadores para a sua postura durante o processo*”.

Por principio de consenso, son las partes quienes, por su propia voluntad, determinan los términos del acuerdo, y el mediador tiene estrictamente prohibido interferir con esta disposición.

El mediador será responsable, al comienzo de la sesión, de aclarar si existe alguna conexión previa con alguna de las partes presentes, o incluso si antes del comienzo del proceso, hubo algún contacto y en qué medida, en los términos delimitados por el art. 14 de la Ley de Mediación: "*No início da primeira reunião de mediação, e sempre que julgar necessário, o mediador deverá alertar as partes acerca das regras de confidencialidade aplicáveis ao procedimento*".

La confidencialidad norteará la seguridad del procedimiento. En el artículo 30, § 1, de la Ley de Mediación, la capa protectora de confidencialidad cubre las negociaciones para buscar la comprensión del conflicto; asunción de responsabilidades; manifestación de aceptación de la propuesta de acuerdo presentada por el mediador, así como el documento preparado únicamente para el acto de concluir la mediación, como lo observa la ley: “*§ 1o O dever de confidencialidade aplica-se ao mediador, às partes, a seus prepostos, advogados, assessores técnicos e a outras pessoas de sua confiança que tenham, direta ou indiretamente, participado do procedimento de mediação, alcançando: I - declaração, opinião, sugestão, promessa ou proposta formulada por uma parte à outra na busca de entendimento para o conflito; II - reconhecimento de fato por qualquer das partes no curso do procedimento de mediação; III - manifestação de aceitação de proposta de acordo apresentada pelo mediador; IV - documento preparado unicamente para os fins do procedimento de mediação*”.

La seguridad que se busca salvaguardar con confidencialidad será protectora, incluida la información proporcionada por una de las partes en el contexto de sesiones privadas, que se realizan para aclarar puntos que el mediador busca sanar, como lo enseña SERPA (1999, p. 158) “*Muito embora as partes tenham a liberdade de dar publicidade ao processo ou às decisões, por qualquer meio, a natureza do processo é, além de privado, absolutamente confidencial. O mediador, invariavelmente, oferecerá confiança às partes contra terceiros e entre si. As revelações que uma fizer separadamente ao mediador permanecerão em sigilo, salvo solicitação em contrário, por uma parte em relação à outra*”.

El entorno seguro de mediación permite a las partes exponer puntos que de otro modo no podrían revelarse (BORDONE: 2005, p. 313). Como una parte ha expuesto sus razones de manera privada para que el mediador entienda el caso y, sin embargo, no quiere que la otra parte conozca esta información, no es responsabilidad del mediador compartirla, de lo contrario será responsable de violación de la confidencialidad depositada con ella.

Un ejemplo de confidencialidad ocurrió en una disputa de tierras en la India. Las partes suspendieron los procedimientos judiciales y aplicaron mediación. Lo que fue deliberado, incluso los motivos porque no pudieron llegar a un acuerdo, permanecen en secreto. Aunque las

negociaciones no llegaron a un acuerdo en Julio de 2019, las partes prefieren seguir por la mediación e no someterse a un decisión judicial<sup>1</sup>.

El párrafo 2 del artículo 30 del Código de Proceso Civil brasileño establece que las pruebas presentadas en un procedimiento judicial o arbitral, que infrinjan las disposiciones del caput, se extraerán y no se tendrán en cuenta. El principio traído aquí sigue en el sentido de que lo importante es que las partes tengan seguridad en sus conversaciones, porque la confidencialidad es inherente a mediación.

Sin embargo, hay casos en los que la supremacía de la confidencialidad será alejada por disposición legal expresa. A nadie puede cometer crímenes bajo el manto de la confidencialidad en mediación. Así, el art. 30, § 3, aclara que, en caso de una acción penal pública, el mediador está obligado a comunicar el hecho a las autoridades competentes.

Se debe enfatizar que bajo ninguna circunstancia el mediador puede convertirse en cómplice o incluso en un co-participante do que se da cuenta durante su trabajo. En consecuencia, a nadie se le exigirá que proporcione pruebas sobre un objeto que él o ella debe mantener en secreto debido a su estado o profesión, de conformidad con las disposiciones del Artículo 166, Código de Proceso Civil Brasileño, § 2: "*Em razão do dever de sigilo, inerente às suas funções, o conciliador e o mediador, assim como os membros de suas equipes, não poderão divulgar ou depor acerca de fatos ou elementos oriundos da conciliação ou da mediação*".

Otra hipótesis en la que no se mantiene la confidencialidad. En los casos en que la mediación trata con una obligación tributaria. La información relacionada con las obligaciones debe transmitirse a la administración de tesorería, una vez completada la mediación. La ruptura en este caso ocurre siguiendo la lógica anterior, de modo que no es la confidencialidad, ni siquiera la mediación, para actos criminales. Así como al mediador los funcionarios públicos estarán obligados a mantener los datos fiscales participados durante la mediación bajo el manto de la confidencialidad.

Según lo entendimiento de FONAMEC<sup>2</sup> que corrobora las disposiciones de la Ley de Mediación al establecer en su Declaración 38, FONAMEC: "*O mediador/conciliador que tomar conhecimento de crime ocorrido ou que testemunhe crime ocorrido durante as sessões deverá informar ao juiz Coordenador do CEJUSC<sup>3</sup> a respeito. Tal situação será uma exceção ao dever de sigilo constante no Código de Ética dos Conciliadores e Mediadores.*"

### III. OUTSOURCING

---

<sup>1</sup> "In July, Gulf News exclusively reported that Muslims petitioners had agreed to give up claims on the disputed land and allow the construction of a Ram temple. In August, however, the court appointed mediators informed the Supreme Court that their efforts failed to reach a settlement. Later, it emerged that some Muslim and Hindu parties had rejected the terms of the settlement which remain a secret". Disponible en

<<https://gulfnews.com/world/asia/india/ayodhya-case-court-allows-resumption-of-mediation-process-in-babri-masjid-ram-temple-dispute-1.66497796> > Accedido en 28/09/2019

<sup>2</sup> FÓRUM NACIONAL DE MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO – Disponible en

<[http://www.tjmt.jus.br/intranet.arq/cms/grupopaginas/124/1084/file/ENUNCIADOS%20APROVADOS\\_Comiss](http://www.tjmt.jus.br/intranet.arq/cms/grupopaginas/124/1084/file/ENUNCIADOS%20APROVADOS_Comiss)

[\\_Comiss](http://www.tjmt.jus.br/intranet.arq/cms/grupopaginas/124/1084/file/ENUNCIADOS%20APROVADOS_Comiss) > Accedido em 28/09/2019

<sup>3</sup> CEJUSC: Centro Judiciario de Solucone de Conflictos, es un cargo público en el tribunal. Disponible en

<<https://www.tjdft.jus.br/informacoes/cidadania/nupemec/institucional/nucleo-e-centros/cejusc-bsb> > Accedido en 28/09/2019.

El concepto de outsourcing tiene su origen en la gestión y el enfoque de este instituto se centra en la buena gestión para que los recursos disponibles se empleen con el fin de reducir los costos en los precios.

El término outsourcing es en el contexto de corregir problemas, particularmente dentro de una empresa, pero que no está relacionado con su producto principal. El enfoque del outsourcing opera como un medio de producción más rápido, aquí, al dirigir las tensiones interpersonales a las cámaras de mediación, sin afectar el desempeño de la compañía o recurrir al tribunal.

La variación en los costos impacta directamente en la productividad y este componente de producción representa principalmente un elemento métrico de la efectividad de una empresa. Aún que se deriva de razones externas e internas e impacta la productividad, según MARCELINO (2012): *“Entendemos que a atividade-fim de qualquer empresa capitalista é a valorização e realização do valor; algumas, para tanto, produzem mercadorias tangíveis, outras prestam serviços ou investem em mercado financeiro etc. O resultado concreto do trabalho importa na medida em que cristaliza o processo de valorização em determinada mercadoria (...)”*<sup>4</sup>.

Una vez que el problema se dirige a una cámara de mediación, hay un cambio ambiental. Dentro del proceso de mediación existe la estipulación de una agenda bien planeada con etapas a alcanzar, al igual que con la definición de un proyecto empresarial.

La planificación se puede entender como el conjunto de estrategias para lograr mejor un objetivo. Para esto, se toma el siguiente camino: definir una meta; analizar las condiciones presentes y futuras; producir un enfoque sistemático para lograr estos objetivos; medir la evolución del plan (control) y medir la efectividad del plan. Sin medir los pasos dados, no hay forma de tener una visión de hasta dónde ha avanzado la mediación.

Según MEGGINSON (1998: p. 534), la productividad puede entenderse como la relación entre la cantidad de bienes o servicios producidos individualmente por empleado y el período de tiempo empleado en esta actividad, considerando la calidad y el costo del producto/servicio.

La métrica de mediación es el logro de los pasos propuestos al administrar los sentimientos de los involucrados y priorizar el mantenimiento del vínculo entre las partes, de acuerdo con la lección del ex Ministro del STF, ELLEN GRACIE: *“(...) o clima de informalidade e a confidencialidade das sessões favorecem o esclarecimento de situações que talvez não afluassem na sala de audiências. O diálogo que se estabelece entre as partes é mais verdadeiro porque envolve a inteireza de suas razões e não apenas aquelas que poderiam ser deduzidas com forma e figura de juízo”* (NORTHFLEET, Ellen Gracie apud SALES: 2004, p. 52).

La gestión correcta del vínculo entre las partes será definitiva para el establecimiento de horizontes más prometedores centrados en la práctica de ganar-ganar. En este punto, vemos un círculo virtuoso: la empresa con problemas controvertidos dirige sus disputas a una cámara de mediación, que ofrece un entorno propicio para el diálogo, sin que estas cuestiones reverberen en el núcleo del negocio comercial, y por lo tanto hay una disminución en costos de producción y la velocidad de resolución de disputas por la demanda de outsourcing, favoreciendo un mejor uso de los recursos de la compañía en sus actividades principales.

---

<sup>4</sup> MARCELINO, Paula; CAVALCANTE, Sávio. Por uma definição de terceirização. Cad. CRH, Salvador, v.25, n. 65, p. 331-346, Aug. 2012. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-49792012000200010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792012000200010&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em 25/05/2019



El outsourcing de la actividad de resolución de disputas por una cámara de mediación proporciona un ambiente favorable para la toma de decisiones al equilibrar fuerzas en la mesa de mediación. La mayoría de las cámaras están acreditadas ante los tribunales.

Tanto los mediadores como las cámaras están sujetos a las reglas de conducta estipuladas por los Códigos de Ética. Cada cámara tiene la suya que debe mantener la simetría con las disposiciones de la Resolución No. 125/2010 / CNJ, en su Anexo III; así como el Código de Ética de CONIMA<sup>5</sup>, establecido para las instituciones vinculadas a él.

## 1. OUTSOURCING EN MEDIACIÓN

Un concepto aún poco difundido en la sociedad brasileña, pero que se ha implementado gradualmente son las cámaras privadas de mediación. Cada una de estas instituciones tiene sus propias reglas, basa sus normas en otras instituciones similares, pero siempre presta atención a las determinaciones emitidas por CNJ, FONAMEC y CONIMA.

Las Cámaras de Mediación Privadas son en su mayoría instituciones acreditadas con tribunales que operan con profesionales calificados, como se define en la Resolución 125/2010/ CNJ, centrados en la resolución de disputas y la pacificación social. Como enseña GABBAY (2013: p. 281): *“Diferentemente de um negócio jurídico e transação que ocorrem fora do Judiciário, e cujo acordo pode ser homologado por um juiz sem a preocupação com o procedimento que o gerou, quando a mediação e a conciliação são realizadas em um ambiente institucional, público como o judicial ou mesmo privado como as Câmaras (...), o procedimento é regulado e visa promover segurança àqueles que participam da mediação. No caso das Câmaras, há o relevante papel dos regulamentos e dos termos contratuais em que as partes estabelecem as regras procedimentais mínimas necessárias; no caso da mediação e conciliação realizadas incidentalmente ao processo judicial (...) tanto o resultado como o procedimento importam, sendo o mediador responsável pela condução e o resguardo deste último”*.

Las partes interesadas en iniciar un proceso van a la Cámara de Mediación que mejor satisface sus necesidades: en el caso de un asunto familiar, van a una cámara especializada en derecho de familia; Si el tema es la Ley de Competencia, diríjase a una Cámara de Derecho Comercial. El proceso de mediación agrega valor a las empresas que lo utilizan por la posibilidad de "(...) resolver disputas considerando todos los aspectos de la naturaleza humana." (SERPA: 1999, p. 158).

En el caso de una disputa originada en un contrato con la disposición de la cláusula "med- arb", la práctica inicial de mediación se vuelve obligatoria. Después de que todo el proceso relacionado con la práctica de la mediación se haya realizado y los esfuerzos realizados para llegar a un acuerdo sean calvos, la fase de la dirección de las partes se pasa a un panel de arbitraje. Todo dentro de la misma institución, pero siguiendo diferentes agendas, con diferentes plazos. Recuerdo que todo lo que pasa en una sesión de mediación queda abajo el manto de la confidencialidad.

Debido a sus propias reglas, actuando siempre en simetría con las disposiciones de los diplomas legales, particularmente las disposiciones de la CNJ, cada cámara actuará con una determinada cultura. Por lo tanto, las cámaras de comercio tendrán sus profesionales dedicados a actuar en este segmento, mientras que las cámaras familiares tendrán su foco de acción dirigido a otro segmento.

---

<sup>5</sup> Disponible en <[http://www.conima.org.br/cod\\_etica\\_institu](http://www.conima.org.br/cod_etica_institu)> Accedido en 28/09/2019

Las cámaras especializadas, con profesionales capacitados para trabajar en cada segmento específico tendrá mayores recursos para atender a sus clientes en la generación de opciones. Como explicó Moore (1996: p. 232) *“A geração de opções é um dos estágios do processo de mediação mais fortemente influenciado pela cultura. A cultura profissional (legal, negócios, educação), a cultura organizacional (corporativa, agência governamental, organizações não-governamentais) ou a cultura ética, regional, nacional ou de classe, em geral influenciam as preferências e o bem-estar das partes no uso de diferentes métodos (...) Estudos internacionais identificaram preferências nacionais para determinadas abordagens em ambientes específicos. Negociadores da República Popular da China, p.ex., em geral parecem preferir barganha posicional para a resolução de disputas políticas e econômicas (...) Nas situações comerciais, os japoneses frequentemente preferem discussões informais, fora da sessão conjunta, como meio de desenvolver opções de acordo (...)”*.

La toma de decisiones en un escenario fértil de opciones al preserva el vínculo entre las partes y da lugar a ganancias mutuas. La dinámica empresarial siempre basada en el binomio ganar-perder, adquiere contornos más satisfactorios y las partes se dan cuenta de las ventajas de tener opciones en sus manos para decidir.

Por su compromiso, corresponde al mediador formular preguntas abiertas capaces de generar opciones como un elemento necesario para llegar a un acuerdo. Si el mediador no sea capaz de identificar los intereses y posiciones bien como la costumbre y cultura das partes todo el proceso quedará en daños. El diagnóstico correcto exige la exención del trabajo del mediador que actúa en una cámara especializada.

La cultura del litigio en el escenario actual hace que sea imposible para las empresas darse cuenta del potencial económico de conducir sus conflictos a una cámara privada.

#### **IV. DEL CUMPLIMIENTO EN LA MEDIACIÓN**

Las acciones de los mediadores y las cámaras de mediación observan balizas normativas para garantizar su desempeño ante la sociedad. Así hay estatutos que permiten se guiar con mayor claridad y seguridad. Para apreciar la relevancia del instituto inicialmente es necesario definir su concepto, según la empresa LEC<sup>6</sup>: *“(...) significado da palavra compliance (...) vem do verbo inglês “to comply”, que significa estar de acordo, se comprometer e estar submetido a uma regra ou pedido. (...) Com o passar dos anos, o termo foi apropriado pelo mundo corporativo (...) sendo ampliado, transformando-se num conjunto de disciplinas e práticas que visam o cumprimento de normas de uma instituição, procurando investigar, evitar e solucionar qualquer desvio, risco ou inconformidade. É necessário também explicarmos que essas normas podem ser as leis, em diferentes níveis (federal, estadual, municipal) e esferas (trabalhista, ambiental, contábil, jurídica etc.). No entanto, elas se referem sobretudo aos regulamentos internos impostos pela própria organização, com o objetivo de manter princípios e ações éticas”*.

El cumplimiento se ha convertido en un elemento de diferenciación corporativa y el establecimiento de estándares de cumplimiento por parte de las cámaras de mediación ha otorgado control interno a los mediadores, aportando integridad a la práctica y garantizando la protección a nivel corporativo, alentando que se presenten quejas y se apliquen penas.

---

<sup>6</sup> Disponible en <<https://www.preater.com/2014/06/03/information-as-a-commodity/>> Accedido en 23/05/2019



Paralelamente a lo que se aplica al poder judicial, que tiene sus propias reglas para establecer estándares de calidad en la mediación, las cámaras privadas mantienen, entre sus regulaciones, disposiciones capaces de proporcionar un servicio adecuado a las partes que lo utilizan.

Los estándares establecidos de capacitación y calidad de servicio para la práctica de la mediación dentro de los tribunales obedecen una regla particular en cada región de Brasil, que, sin embargo, no se descuida por las disposiciones del CNJ, como se establece en su Manual de Mediación Judicial. editado (2016: p. 107) *“Tendo definido qualidade em mediação, é importante agora estabelecer as metas de um programa de gestão de qualidade. Uma meta inicial para o estabelecimento de tal programa em uma instituição de mediação pode ser abordar a questão da variância na qualidade neste serviço jurídico. Devido a várias razões tais como conceitos individuais diversos sobre as qualidades que devem ter os mediadores em face da falta de treinamento efetivo ou habilidades em métodos alternativos, é comum que tribunais proporcionem serviços autocompositivos com grande variância de resultados. Deve-se assim buscar desenvolver uma estrutura, ou um conjunto de conceitos e ferramentas por meio das quais estes métodos autocompositivos serão continuamente melhorados. Como consequência, as partes (usuários) tenderão a achar o processo cada vez mais satisfatório”*.

El compromiso con las mejores prácticas para la atención adecuada en las cámaras de mediación privadas sigue paradigmas de conducta basados en una ética normativa aliada a las costumbres locales. Son los valores, los principios que delinean el hilo conductor que envió a esas partes la mediación que deben ser refinados. Al ignorar la primacía de un interés particular, la mediación pierde su razón de ser porque descuida su objeto. Como lo señaló VASCONCELOS (2017 p. 221): *“O nosso comportamento e, portanto, a nossa moralidade, os nossos costumes, concretizam as dimensões pessoal, antropológica e social de uma ética que norteia essas práticas. Daí porque a ética é o campo da filosofia que busca a compreensão do comportamento, da moralidade e a indicação do que deve ser praticado enquanto virtude e do que deve ser evitado, enquanto vício. E, assim, a ética contempla uma função normativa, pois, com fundamento nela, encontramos alguma orientação sobre o que pode ou deve ser permitido, obrigado ou proibido, nos comportamentos humanos”*.

## **V. LA MEDIACIÓN EN LÍNEA Y LA LEY GENERAL DE PROTECCIÓN DE DATOS (LGPD)**

La información, en el escenario actual, se ha vuelto cada vez más relevante, especialmente debido a la posibilidad de "mercantilizarla"<sup>7</sup>. Hay noticias sobre cómo los datos personales se ponen a disposición gratuitamente por poca o ninguna recompensa.

La sociedad permanece en un estado de incredulidad sobre el valor de la información y proporciona datos confidenciales inherentes a sus derechos de personalidad sin darse cuenta.

La información adquiere relevancia por sus posibilidades de uso. ¿Cuánto vale la información privilegiada en una operación? ¿Cuáles son los ahorros de tiempo y recursos que pueden lograr algunos datos útiles?

De manera embrionaria, algunas compañías ofrecen plataformas de resolución de conflictos en línea. La facilidad que ofrece esta herramienta cumple con los límites en LGPD, en su artículo 7, ítems I, III, VII, que establece: *“Art. 7º O acesso á internet é essencial ao exercício da cidadania,*

---

<sup>7</sup> Disponible en <<https://www.preater.com/2014/06/03/information-as-a-commodity/>> Accedido en 23/05/2019

e ao usuário são assegurados os seguintes direitos: I – Inviolabilidade da intimidade e da vida privada, sua proteção e indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação.” (...) III - inviolabilidade e sigilo de suas comunicações privadas armazenadas, salvo por ordem judicial; VI - informações claras e completas constantes dos contratos de prestação de serviços, com detalhamento sobre o regime de proteção aos registros de conexão e aos registros de acesso a aplicações de internet, bem como sobre práticas de gerenciamento da rede que possam afetar sua qualidade; VII - não fornecimento a terceiros de seus dados pessoais, inclusive registros de conexão, e de acesso a aplicações de internet, salvo mediante consentimento livre, expresso e informado ou nas hipóteses previstas em lei”.

La confidencialidad de los datos es una preocupación creciente en la sociedad, especialmente en el medio empresarial, como lo destacó JOHN (2019: p. 22): “Hoje, um modelo de negócios padrão na web é reunir o máximo possível de dados individuais e usá-los ou vendê-los – seja para atingir ou persuadir, seja para recompensar ou punir. A internet se tornou uma economia de vigilância”<sup>8</sup>.

La Ley General de Protección de Datos (LGPD) fue inspirado por la legislación europea, particularmente el Reglamento General de Protección de Datos. Mientras tanto, algunos conceptos ya implementados en la legislación europea para la defensa de los derechos pueden ser ayudados, por lo tanto, ANTUNES (2018: P. 98) destaca el considerando 78 del RGPD<sup>9</sup>: “A defesa dos direitos e liberdades das pessoas singulares relativamente ao tratamento dos seus dados pessoais exige a adoção de medidas técnicas e organizativas adequadas, a fim de assegurar o cumprimento dos requisitos do presente regulamento. Para poder comprovar a conformidade com o presente regulamento, o responsável pelo tratamento deverá adotar orientações internas e aplicar medidas que respeitem, em especial, os princípios da proteção de dados desde a conceção e da proteção de dados por defeito. Tais medidas podem incluir a minimização do tratamento de dados pessoais, a pseudonimização de dados pessoais o mais cedo possível, a transparência no que toca às funções e ao tratamento de dados pessoais, a possibilidade de o titular dos dados controlar o tratamento de dados e a possibilidade de o responsável pelo tratamento criar e melhorar medidas de segurança. No contexto do desenvolvimento, conceção, seleção e utilização de aplicações, serviços e produtos que se baseiam no tratamento de dados pessoais ou recorrem a este tratamento para executarem as suas funções, haverá que incentivar os fabricantes dos produtos, serviços e aplicações a ter em conta o direito à proteção de dados quando do seu desenvolvimento e conceção e, no devido respeito pelas técnicas mais avançadas, a garantir que os responsáveis pelo tratamento e os subcontratantes estejam em condições de cumprir as suas obrigações em matéria de proteção de dados. Os princípios de proteção de dados desde a conceção e, por defeito, deverão também ser tomados em consideração no contexto dos contratos públicos”.

Recientemente se ha propuesto una enmienda constitucional para constitucionalizar el problema, proporcionar una protección más sólida y también abrir la posibilidad de que la protección de datos se coteje con otros derechos fundamentales. En consecuencia, la Enmienda Constitucional Propuesta No. 17, 20191, rige lo siguiente: “Menú: Agrega el elemento XII-A al art. 5 y el artículo XXX del art. 22 de la Constitución Federal para incluir la protección de datos personales entre los derechos fundamentales del ciudadano y establecer la competencia privada de la Unión para

---

<sup>8</sup> JOHN, Leslie K. Consentimento não informado. In Harvard Business Review. Fev/2019

<sup>9</sup> União Europeia. Regulamento Geral de Proteção de Dados. Disponible en <[https://www.cncs.gov.pt/content/files/regulamento\\_ue\\_2016-679\\_-\\_protecao\\_de\\_dados.pdf](https://www.cncs.gov.pt/content/files/regulamento_ue_2016-679_-_protecao_de_dados.pdf)> Accedido en 23/05/2019

*legislar sobre el asunto. Explicación del menú: garantiza el derecho a la protección de datos personales, incluso en medios digitales. Incluye entre los poderes de la Unión para legislar sobre la protección y el procesamiento de datos personales”.*

Las iniciativas de mediación en línea buscan optimizar el tiempo de los participantes, un recurso muy valioso en una sociedad que optimiza los recursos, permitiéndoles resolver sus disputas en el entorno virtual en el momento más conveniente. Por lo tanto, el Consejo Nacional de Justicia (CNJ) lanzó su plataforma de mediación digital<sup>10</sup>.

Las empresas se están dando cuenta cada vez más de que proporcionar herramientas de resolución de disputas en línea fortalece el vínculo con la marca, así como también fomenta la lealtad del cliente que ve un camino rápido hacia la armonización social, como la plataforma "Consumidor.gov"<sup>11</sup>.

En este sitio puede alcanzar sus objetivos de la siguiente manera: “O **Consumidor.gov.br** é um serviço público que permite a interlocução direta entre consumidores e empresas para solução de conflitos de consumo pela internet. Monitorada pela Secretaria Nacional do Consumidor – Senacon – do Ministério da Justiça, Procons, Defensorias, Ministérios Públicos e também por toda a sociedade, esta ferramenta possibilita a resolução de conflitos de consumo de forma rápida e desburocratizada: atualmente, 80% das reclamações registradas no **Consumidor.gov.br** são solucionadas pelas empresas, que respondem as demandas dos consumidores em um prazo médio de 7 dias”.

La práctica de la resolución de disputas en línea proporciona un acceso más rápido a la resolución de conflictos, además de preservar la imagen de las empresas, que no tienen sus nombres vinculados a procesos y clientes insatisfechos. Sin embargo, la legislación se cumple dentro de los parámetros necesarios para la sanción en caso de violación de la seguridad.

## VI. CONCLUSIONES

La mediación, un método consensuado de resolución de disputas, ofrece una amplia gama de oportunidades para las partes interesadas. Se pueden aplicar tanto internamente en las empresas, para armonizar los desacuerdos entre empleados y externamente en las relaciones con proveedores, clientes y partes interesadas, en particular, así como la divulgación de información confidencial que está en disputa.

En todas sus dimensiones, depende del mediador, debido a su carácter agradable, observar las reglas de confidencialidad comercial, principalmente la autonomía de las partes, ofreciéndoles la posibilidad de resolver cuestiones controvertidas generadas por el ruido en la comunicación y posteriormente reflejadas en la esfera económica de la Compañía.

La cláusula de confidencialidad, que implementa el principio del mismo nombre, confiere la mediación como un conducto para los negocios, ya que protege a sus participantes de exposiciones innecesarias, así como de pérdidas económicas causadas por la publicidad de actos procesales dentro del Poder Judicial.

La mediación ayuda a solucionar conflictos de las partes por medio de una construcción colaborativa y segura. Debido a que llegaron a un acuerdo en términos de lo que era positivo para

---

<sup>10</sup> Disponible en <<https://www.cnj.jus.br/mediacaodigital/>> Accedido em 28/09/2019

<sup>11</sup> Disponible en <<https://www.consumidor.gov.br/pages/conteudo/sobre-servico>> Accedido em 23/05/2019

sus intereses, las partes cumplen con sus obligaciones en un estado de ánimo diferente al que harían para hacer cumplir una decisión judicial.

En ambos casos, todas las partes son conscientes de que sus datos personales se preservarán del mal uso y, si se filtran, habrá sanciones severas por incumplimiento de lo acordado. Desde la nota de apertura, sea en una cámara o en un tribunal, corresponde a los mediadores cumplir con las normas y principios legales y el código de conducta de la cámara donde opera.

Establecida por consenso, la solución de problemas por cláusula contractual, en el momento de ejecución del acuerdo o más tarde a voluntad de las partes, la mediación se presenta como una solución más rápida y menos costosa que el Poder Judicial.

Las cámaras de mediación pueden realizar sus actividades en línea, siempre que se cumplan las normas de la Ley General de Protección de Datos. En este escenario, las compañías son realmente seguras para dar forma consensuada a las soluciones que mejor se adapten a ellas.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

ANTUNES, Luiz. Pôr em prática o RGPD. Lisboa: FGA – Editora de Informática, 2018

AZEVEDO, André Gomma de (Org.). Manual de Mediação Judicial, 6. ed. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2016. disponible em <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/07/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf> accedido em 23/05/2019

CARVALHAL, Eugênio do. Negociação e administração de conflitos. 5.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017.

FERREIRA, Gonzaga. Negociação: como usar a inteligência e a racionalidade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GABBAY, Daniela Monteiro. Mediação e Judiciário no Brasil e nos Estados Unidos: condições, desafios e limites para a institucionalização da mediação no judiciário. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, C. Donald; PETRI, Paul H. Jr. Administração: conceitos e aplicações. 4a ed. São Paulo; HARBRA, 1998.

MOFFITT, Michael L.; BORDONE, Robert C. (ed.). The Handbook of dispute resolution. San Francisco. Editora Jossey-Bass, 2005

MORALES, Gilberto. Manual do Estudante de Mediação e Conciliação. São Paulo: Editora Letras Jurídicas, 2017

MOORE, Christofer W. O Processo de Mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

SALES, Lília Maia de Moraes. Justiça e mediação de conflitos. Belo Horizonte: Del Rey, 2003.  
SERPA, Maria de Nazareth. Teoria e Prática da Mediação de Conflitos. Rio de janeiro: Editora Lumen Juris, 1999.

SCHNITMAN, Dora Fried. Novos paradigmas em mediação. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

SPENGLER, Fabiana Marion; SPENGLER NETO, Theobaldo (organizador(a)). Mediação, conciliação e arbitragem: artigo por artigo de acordo com a Lei nº 13.140/2015, Lei nº 9.307/1996, Lei nº 13.105/2015 e com a Resolução nº 125/2010 do CNJ (emendas I e II). Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. Mediação de Conflitos e Práticas Restaurativas. 5a ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2017

VEZZULLA, Juan Carlos. Mediação: Teoria e Prática. Curitiba: Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil, 1998.

Brasil. Estatuto da Ordem dos Advogados do Brasil. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18906.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18906.htm) Acessado em 28/09/2019

Brasil. Código de Processo Civil. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm) Acessado em 28/09/2019

Brasil. Código de Ética CONIMA. Disponível em [http://www.conima.org.br/cod\\_etica\\_institu](http://www.conima.org.br/cod_etica_institu) acessado em 29/09/2019

Brasil. Lei 13.709/2018, Lei Geral de Proteção de Dados. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm) Acessado em 25/05/2019

Brasil. Resolução 125/CNJ/2010. Disponível em [http://www.cnj.jus.br/images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_125\\_29112010\\_11032016\\_162839.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_125_29112010_11032016_162839.pdf) > Acessado em 28/09/2019

Convención de las Naciones Unidas sobre los Acuerdos de Transacción Internacionales Resultantes de la Mediación. Disponível em [https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/es/mediation\\_convention\\_s.pdf](https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/es/mediation_convention_s.pdf) Acessado em 28/09/19

Manual de mediação e conciliação na Justiça Federal / Bruno Takahashi ... [et al.]. – Brasília: Conselho da Justiça Federal, 2019. Disponível em <https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/outras-publicacoes/manual-de-mediacao-e-conciliacao-na-jf-versao-online.pdf> acessado em 29/09/2019



# **LAS EMOCIONES PRIMARIAS EN MEDIACIÓN: CODIFICACIÓN Y DECODIFICACIÓN. EL LENGUAJE FACIAL Y SUS APLICACIONES EN MEDIACIÓN A TRAVÉS DEL MÉTODO F.A.C.S. (FACIAL ACTION CODING SYSTEM) DE EKMAN, FRIESEN (1978) Y EKMAN, FRIESEN Y HAGER (2002)**

MARIA ROSARIA SPINELLI

---

## **ABSTRACT**

Si no consideramos la gestión de conflictos como una piedra angular de todo el proceso de mediación, el mediador profesional no podrá generar una comunicación productiva.

El conflicto siempre está cambiando porque no es un fenómeno estático sino un proceso que se desarrolla en un contexto. Para esto es necesario escuchar activamente y facilitar la expresión de las emociones, permitiendo así reconstruir cómo las partes ven el problema y, por lo tanto, las emociones que las acompañan.

Las partes llevan todas las emociones con ellas en mediación: ira, miedo, asco, tristeza, sorpresa y alegría.

Se puede decir que la experiencia conflictiva es una experiencia emocional.

Cada emoción es una especie de "programa" innato común a todos los seres humanos porque se hereda de la evolución para tratar efectivamente ciertas situaciones que han sido muy importantes en la historia evolutiva de nuestra especie. La habilidad de análisis de los feedback no verbales, no puede que producir una mejor resolución del proceso de mediación.

La recopilación de informaciones, además de la descripción de los hechos y de los elementos contextuales, se tiene que dirigir a la observación atenta de las expresiones de la cara que manifiestan con precisión las emociones primarias y secundarias del sujeto y nos dan indicaciones muy precisas (por ejemplo la mentira) si están en contradicción con lo que se afirma verbalmente y al comportamiento gestual.

La expresión facial es el espejo de las sensaciones y de las emociones que siente una persona.

Saber leer las emociones es fundamental para el/la mediador/a y es la base de las competencias más importantes de la inteligencia emotiva.

El FACS (Facial Action Coding System) es el método más difundido y versátil para medir y describir los comportamientos expresivos faciales.

Se trata de una racional y científica (de)codificación de los comportamientos faciales ergo un sistema de misuración de comportamiento no verbal.

El mediador que podrá formarse también en este ámbito y utilizar sus técnicas podrá individuar con atención las emociones y los estados de ánimos de las partes, desenmasquerar las mentiras e identificar entre otros los puntos de fuerza y de debilidad de los interlocutores y de las relaciones entre ellos.

**Palabras claves:** conflicto, emociones, expresión facial, método F.A.C.S.



## I. EL CONFLICTO: RECURSO EN MEDIACIÓN?!

La profesión del mediador se desarrolla en un contexto de "concreción" resultante de la racionalidad, la razonabilidad y la eficiencia. Su objetivo es tratar los problemas, enfrentar reclamos, analizarlos con las partes para facilitar la comunicación, generar nuevas opciones cambiando las perspectivas, plantear hipótesis, usar estrategias.

Sin embargo, si la gestión de conflictos no se considera la piedra angular de todo el proceso, el mediador no podrá generar una comunicación productiva.

Tratar el conflicto, manejarlo y / o resolverlo significa salvaguardar la participación y participación de todos, la aceptación del otro y la creación de nuevas relaciones reformuladas para la construcción de una nueva historia.

Al identificar las situaciones en las que no se satisfacen las necesidades fundamentales de las partes, o los casos de desigualdades y faltas de escucha y comprensión llegan a la conclusión de un proceso de toma de decisiones.

Hay diferentes tipos de conflicto que conducen respectivamente a la percepción del otro como un obstáculo para los objetivos de uno, a la imposición de la visión, a la competencia para afirmarse, al deseo de "eliminar" al otro visto como un enemigo acérrimo y contradicciones entre objetivos en conflicto dentro del mismo individuo.

El conflicto siempre está en progreso porque no es un fenómeno estático, sino un proceso que se desarrolla en un contexto que, aunque aparentemente parezca externo, logra influir en las partes actrices.

Es cierto que la esfera subjetiva abarca el mayor porcentaje en esta situación, pero no se puede ignorar considerando también el aspecto objetivo, como la estructura social y relacional a la que pertenecen los protagonistas.

Cuando el mediador hace explícito a las partes que, dado que este último pudo crear y continuar el conflicto, de aumentar su intensidad, podrán también con la ayuda de su profesionalidad y con la voluntariedad de ellos incluso llegar a interrumpirlo, formando una nueva concienciación.

En el momento en que llegamos al momento en que desarrollamos una dinámica conductual de cooperación, se sientan las bases para la solución / transformación del conflicto, para un resultado productivo a diferencia de la presencia "estable" de un comportamiento competitivo que proporciona al conflicto un significado único que es el de demolición. En la transformación de un conflicto, es fundamental la toma de conciencia, la comunicación y la activación de los recursos creativos para obtener la transformación deseada del enfoque de una resolución.

Consideremos el Triángulo ABC de Johan Galtung, según su paradigma, Conflicto = Actitudes + Comportamientos + Contradicción.

Los tres vértices del triángulo de Galtung representan actitudes, comportamientos y contradicciones de un conflicto, respectivamente.

Galtung sugiere que examinemos las actitudes, que son las premisas cognitivas y emocionales vinculadas a la situación, los comportamientos, que es lo que sucedió en la práctica / las acciones y finalmente la contradicción, o el problema u objeto subyacente de la disputa.

El mediador se encuentra reconstruyendo los hechos, entendiendo la reconstrucción que expresan las partes, identificando sus prioridades y, por lo tanto, sus intereses.

Para esto es necesario escuchar activamente y facilitar la expresión de las emociones, permitiendo así reconstruir cómo las partes ven el problema y, por lo tanto, las emociones que las acompañan.

Se puede decir que la experiencia conflictiva es una experiencia emocional.

Las partes llevan todas las emociones con ellas en mediación: ira, miedo, asco, tristeza, sorpresa y alegría.

Es precisamente esta comunicación emocional la que puede ayudar tanto al mediador como, en consecuencia, a las partes a comprender, permitiendo identificar el objeto del conflicto y también las opciones de resolución.

## **II. EMOCIONES EN MEDIACIÓN: ¿AMIGAS ENEMIGAS?**

Para conocer las emociones, no podemos ignorar las tesis anticipadas al principio por algunos "padres fundadores" como Charles Darwin, William James, John Dewey y George H. Mead, hasta los resultados de la investigación psicológica y la neurociencia.

La primacía del comportamiento humano se atribuía, por costumbre, a la racionalidad y las emociones desempeñaban un papel perturbador, conectando al hombre con su parte animal.

La neurociencia experimental tradicionalmente ha seguido prestando más atención a las bases neuronales de los procesos mentales, como el lenguaje, la percepción, la atención y la memoria.

Las emociones ciertamente corresponden a una construcción psicológica que es demasiado compleja y matizada para ser fácilmente rastreada a paradigmas y condiciones de laboratorio estandarizados.

Sin embargo, la investigación más reciente finalmente se está interesando en la base biológica de las emociones, tratando con emociones específicas en lugar del concepto general.

La neocorteza (última formación, es el asiento de la concepción activa y el pensamiento racional) es activada por el sistema límbico (la parte más antigua del cerebro, que controla el hambre, el miedo y el impulso sexual).

Los estímulos externos pueden alcanzar la amígdala, una pequeña región del lóbulo temporal medial del cerebro o pasar a través de la corteza o causar directamente la respuesta emocional, antes de que el cerebro reconozca el peligro.

Según Goleman (Goleman, 1996, 21), la amígdala extrae el contenido emocional de los mensajes no verbales, como una expresión severa, un cambio repentino en la postura o un cambio en el tono de voz, incluso unos pocos microsegundos antes de que nos demos cuenta que estamos mirando.

Las teorías de hoy definen las emociones, o más bien las experiencias emocionales, como un proceso multicomponente (y no como un estado), que se articula en varios componentes y con un curso de tiempo que evoluciona.

Esta estructura multicomponente diferencia las emociones de otros fenómenos psicológicos.

Entre los neurocientíficos, psicólogos y filósofos de la mente cercanos a la Cognición incorporada, se enfrentan diferentes teorías que argumentan que las emociones no son fenómenos estables, sino procesos dinámicos complejos que surgen de la sincronización de múltiples

elementos como la actividad cognitiva, las tendencias a la acción, expresión motora, estados subjetivos y activaciones fisiológicas de un individuo.

Estas teorías sostienen que existe una gran variabilidad entre los episodios emocionales (al menos es poco probable que se encuentre en la misma combinación de ingredientes varias veces), y que la idea clásica de probar una determinada emoción depende de la activación de un solo centro cerebral. Más que un cuento de hadas.

Sin embargo, a diferencia de enfoques aún más radicales, como el construccionista propuesto por Lisa Feldman Barrett, tanto el enfoque compositivo como la teoría de los sistemas dinámicos admiten que los diversos conceptos de emoción no han agotado su función en la neurociencia.

Las emociones son la señal de que ha habido un cambio, en el estado del mundo interno o externo, subjetivamente percibido como destacado.

Los otros componentes que componen las emociones son: la evaluación cognitiva (o valoración) por parte del individuo de un antecedente específico del cuerpo, la activación fisiológica (o excitación) del organismo (por ejemplo, cambios en la frecuencia cardíaca y respiratoria, sudoración), palidez, enrojecimiento, etc.), expresiones verbales (y, por ejemplo, el léxico emocional) y expresiones no verbales (expresiones faciales, postura, gestos, etc.), la tendencia a la acción y finalmente el comportamiento real, generalmente finalizado para mantener o cambiar la relación transaccional entre el individuo y el medio ambiente.

En este artículo se abordará más de cerca la contribución científica que Paul Ekman ha brindado en sus estudios sobre las emociones con especial referencia a la comunicación no verbal y las microexpresiones faciales.

Autor de la llamada "teoría neurocultural", logró demostrar que las modalidades de expresión facial de las emociones no están determinadas por la cultura de un lugar o tradiciones, sino que son universales, ya que son de origen biológico.

Cada emoción es una especie de "programa" innato común a todos los seres humanos porque se hereda de la evolución para tratar efectivamente ciertas situaciones que han sido muy importantes en la historia evolutiva de nuestra especie.

La expresión facial es el espejo de las sensaciones y emociones que siente una persona.

Saber leer las emociones es fundamental para el / la mediador / a y es la base de las competencias más importantes de la inteligencia emocional.

Es por eso que es mi opinión que en un proceso de mediación uno no puede ignorar las emociones y las preguntas que surgen y que deben abordarse son:

¿Cuál es el papel de las emociones en la mediación?

¿Deberíamos dejar espacio para las emociones en la mediación?

¿Cómo puede el mediador manejar las emociones si no las conoce primero, no puede observarlas?

### **III. EL COMPORTAMIENTO FACIAL Y LOS SISTEMAS CIENTÍFICOS DE CODIFICACIÓN FACIAL**

Para llevar a cabo un análisis profesional del comportamiento no verbal, es esencial utilizar técnicas que permitan la descripción objetiva del comportamiento y le den un significado confiable.

Las principales ventajas reconocidas por el análisis científico de la comunicación no verbal son:  
- Identificar con precisión las emociones y estados de ánimo de los demás; - Anticipar el comportamiento de la persona analizada - Identificar las fortalezas y debilidades en el interlocutor y en la relación interpersonal - Eliminar las mentiras identificando las inconsistencias entre lo verbal y lo no verbal.

Las técnicas de análisis no verbal se dividen en dos grupos:

- Técnicas de codificación, la descripción de los movimientos faciales y corporales;
- Técnicas de decodificación, que proporcionan la interpretación del movimiento.

### **1. MÉTODO DE DI HJORTSJO: MAN'S FACE AND MIMIC LANGUAGE**

Este es el primer tratamiento sistemático de las acciones específicas de los músculos faciales y los significados emocionales relacionados agrupados en 8 familias de emociones. Fue desarrollado en 1969 por Hjortsjo, profesor de anatomía en la Universidad sueca de Lund. En su Manual encontramos la codificación de expresiones faciales y decodificación. Con él es posible determinar las contracciones de los músculos faciales, solos o en combinación. Los principales estudios previos a Hjortsjo son realizados por Landis (1924), Frois-Wittman (1930) y Fulcher (1942), que son mucho menos completos.

### **2. MAXIMALLY DISCRIMINATIVE CODING SYSTEM (MAX)**

Si hasta ahora se han descrito las herramientas de codificación cuyo objetivo ha sido describir todos los movimientos musculares faciales, independientemente del conocimiento del significado de estas acciones, en esta otra herramienta solo las unidades de comportamiento de los movimientos a los que los autores atribuyen un significado El Sistema de Codificación Máximamente Discriminatorio (MAX), desarrollado por Izard en 1979, y el AFFEX, preparado en 1983, que parece ser una segunda versión del MAX, por trabajo, así como por Izard, también por Dougherty y Hembree, establecen a priori configuraciones faciales, etiquetándolas en base a expresiones faciales típicas de emociones de ira, tristeza, miedo, interés, alegría, sorpresa, dolor, asco, v En la práctica, se clasifica una expresión prototipo para cada emoción. Las emociones consideradas son asco, ira, sorpresa, miedo, tristeza, alegría, interés, dolor, vergüenza.

### **3. INTERPRETATIVE SYSTEM OF FACIAL EXPRESSIONS (ISFE)**

Con el Sistema Interpretativo de Expresiones Faciales (ISFE) desarrollado en 2013 por Jasna Legisa en el Laboratorio NeuroComScience, se obtiene una tabla sinóptica para los significados de los movimientos faciales. Es una serie de tablas y descripciones que integran y ordenan las acciones de la cara con las emociones. Las indicaciones están tomadas de los sistemas anteriores y de la literatura existente sobre el tema.

Además de las expresiones de emociones primarias y secundarias, también se describen otras señales faciales: manipuladores, ilustradores y reguladores. Primero, las expresiones emocionales se agrupan en las llamadas familias numerosas como lo sugieren Hjorstjo (1969), Izard (1979) y Ekman (1983).

Por lo tanto, cada familia tiene más expresiones faciales que, a pesar de los diferentes matices del significado interpretativo, están unidas por el hecho de que reciben la misma colocación emocional. Por ejemplo, la familia sorpresa incluye sorpresa sincera, simulada, aburrida, asombro, etc.

En las tablas ISFE, los movimientos de las emociones primarias se han dividido en 3 categorías:

- la categoría 1 incluye movimientos musculares que pertenecen a una categoría emocional;
- en la categoría 2 se colocan aquellos movimientos que pueden pertenecer a dos o tres familias de emociones primarias;
- en la categoría 3, finalmente, incluya las variantes menores de las expresiones emocionales, es decir, los movimientos que pueden ser parte de muchas familias emocionales. Esta distinción en categorías facilita la precisión de la interpretación y de todo el análisis.

#### **4. FACIAL ACTION CODING SYSTEM**

Sistema de codificación de acción facial (P. Ekman y W. V. Friesen): es un sistema de codificación basado en la identificación y medición de unidades visibles de comportamiento facial. La cara según los autores es capaz de transmitir información a través de cuatro clases de señales:

1. Señales "estáticas" y relativamente permanentes, determinadas por la estructura ósea y las masas de tejido que forman la cara;
2. señales "lentas", determinadas por los cambios que ocurren con el tiempo y producen mutaciones en la apariencia de la cara de un individuo, como la aparición de arrugas;
3. signos "artificiales", causados por tratamientos externos, como la aplicación de cosméticos o el uso de anteojos;
4. Señales "rápidas", que implican cambios en la actividad neuromuscular y causan cambios visibles en la apariencia de la cara.

Los autores del FACS han examinado numerosas videograbaciones de comportamiento facial para identificar los cambios específicos que se verifican a través de las contracciones de los músculos de la cara y su diferenciación.

Registraron más de 10,000 combinaciones diferentes de acciones musculares, que se examinaron cuidadosamente para determinar los cambios más significativos que cada uno de ellos trajo a la estructura de la cara, y también estudiaron cómo era posible diferenciar un movimiento de otro.

El objetivo era crear un sistema confiable de marcadores anatómicos y criterios asociados para establecer la categoría o las categorías en las cuales está incluido cada comportamiento facial. De un análisis anatómico, si establece como la concentración de cada músculo facial (solo o en combinación con otros) determina cambios en la configuración de la cara.

Se trata de una racional y científica (de)codificación de los comportamientos faciales ergo un sistema de misuración de comportamiento no verbal.

La codificación FACS analiza una expresión observada que identifica las unidades específicas de acción (Unidad de Acción AU) que se ha producido. Si codificas además la duración, la intensidad y la asimetría.



Ekman y Friesen han calculado 44 UA (Unidades de Acción) que explican los cambios en las expresiones faciales y 14 UA que describen más ampliamente los cambios en la dirección de la mirada y en la orientación de la cabeza.

Un analista de FACS disecciona una expresión observada, descomponiéndola en especificaciones de AU que produjeron el movimiento.

El análisis de los códigos si puede traducirse en concepto es más significativo desde un punto de vista psicológico del FACSAID, un sistema de interpretación y decodificación de las varias combinaciones expresivas.

## **5. EMOTION FACS (EMFACS) Y FACIAL ACTION CODING SYSTEM AFFECT INTERPRETATION DICTIONARY (FACSAID)**

Ekman y Friesen describen los significados interpretativos de las AU de FACS, y describen las expresiones de 6 familias de emociones: alegría, tristeza, asco, ira, sorpresa y miedo. Este trabajo, realizado en la década de 1980, se llama FACS Emocionales (EMFACS). Desde 1994, Hager ha estado trabajando en el laboratorio de Ekman y está estudiando las técnicas de reconocimiento automático computarizado de acciones faciales. Se ha desarrollado una base de datos con una nueva interfaz, creando así el sistema llamado FACS Affect Interpretation Dictionary o FACSAID.

En 2006 el prof. **E. Kermol**, creó el Centro de Investigación FACS (CRF) ONLUS en Trieste.

El tipo de investigación utilizado se centra en el reconocimiento automático de la musculatura de la cara y el cuerpo, las respuestas del sistema nervioso autónomo, los aspectos no verbales del habla y la actividad cerebral, todo con miras a la universalidad del comportamiento expresivo emocional.

La investigación realizada, por lo tanto, conecta las diversas áreas científicas involucradas (psicológica, ingeniería, informática, biología y medicina) para transformar elementos de psicología, fisiología y genética en expresiones emocionales. Luego pasamos a la interpretación social y la reconstrucción computarizada de los movimientos musculares de la cara, el cuerpo y la voz para obtener una decodificación fácil.

Las áreas de aplicación son innumerables. Actualmente, el enfoque se centra principalmente en los siguientes sectores:

1. atención médico-sanitaria (mejora de la intervención en niños que padecen trastornos del espectro autista, diagnóstico temprano de enfermedades infantiles, apoyo en actividades de diagnóstico, psicológicas y psicoterapéuticas);
2. seguridad, como un medio para facilitar la identificación y discriminación de conductas de riesgo en lugares públicos, así como un instrumento para detectar conductas incongruentes en la entrevista, entrevista e interrogatorio;
3. corporativo, como una herramienta para reconocer los rasgos de personalidad como un sistema de facilitación en las áreas de capacitación del personal para las relaciones con el público, las relaciones internas, la negociación y la validez de los productos publicitarios.

## **IV. CONCLUSIONES**

Ha sido observado que el reconocer las emociones de base a través de la decodificación de las expresiones faciales es fundamentalmente lo mismo en las distintas culturas.



Una expresión facial es un comportamiento muscular y la emoción explicaría el comportamiento de la cara que así sería un índice objetivo de la emoción.

La codificación de la comunicación no verbal significa la descripción objetiva de los cambios de aspecto hacia la línea base, sin interpretaciones emocionales.

La decodificación de la comunicación no verbal consistiría en el reconocimiento y entonces en la interpretación por parte del interlocutor, de aquella configuración muscular y de su significado emocional.

El mediador que podrá formarse también en este ámbito y utilizar sus técnicas podrá individuar con atención las emociones y los estados de ánimos de las partes, desenmascarar las mentiras e identificar entre otros los puntos de fuerza y de debilidad de los interlocutores y de las relaciones entre ellos.

En nuestro campo, saber cómo comunicarse juega un papel, yo diría fundamental; a menudo, por ejemplo, la atención al lenguaje no verbal de una persona resulta ser la herramienta más completa posible de usar.

No debe considerarse como un medio o reducirse a un simple instrumento, sino más bien como una dimensión constitutiva del sujeto.

Las interpretaciones erróneas de los componentes no verbales de un acto comunicativo pueden hacernos perder de vista los límites y las limitaciones para establecer un viaje adecuado y congruente en la construcción del camino de los medios.

Mejorar nuestras propias competencias en la formación del mediador/a profesional es un enriquecimiento indispensable.

Ser capaces de saber “leer” las emociones, captar si una persona está probando rabia, tristeza, sorpresa, miedo, desprecio o felicidad puede ayudar al mediador para ayudar a las partes a identificar las acciones a realizar para alcanzar los objetivos definidos, a formular las preguntas más idóneas al caso en concreto y entrar más rápidamente en empatía con las partes.

## V. BIBLIOGRAFÍA

AMARAL, DAVID G., *Anatomical organization of the primate amygdaloid complex*, in: *The amygdala: neurobiological aspects of emotion, memory, and mental dysfunction*, edited by John P. Aggleton, New York, Wiley-Liss, 1992.

ANOLLI, L. (2003). *Le emozioni*. Unicopli.

BROWN & MARRIOTT, *ADR Principles and practice*, 1999, 210-215

E: BRUNER: *La mente oltre il cranio. Prospettive di archeologia cognitiva*, ed. Carocci

EKMAN, P. & FRIESEN, W. V., *Manual for the Facial Action Coding System*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1978.

EKMAN, P., *Asymmetry in facial expression*, Science, 1980, 209, pp. 833 – 834.

EKMAN, P. AND DAVIDSON, R., *The nature of emotion: fundamental questions*, New York: Oxford University Press, 1994.

G. DI RAGO, M. CICOGNA, G. GIUDICE, *Manuale delle tecniche di mediazione nella nuova conciliazione*, Maggioli, 2010.

LEDOUX 1995: LEDOUX, JOSEPH E., Emotion: clues from the brain, "Annual review of psychology", 46, 1995, pp. 209-235.

LEDOUX J. E., *"The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life"*, 1996, Simon & Schuster.

MUSATTI C. L., *"Freud con antologia freudiana"*, Torino, Bollati Boringhieri, 1970.

SALOVEY, P., & MAYER, J.D. *"Emotional intelligence"*, Baywood Publishing Co. ,1990.

WATZLAWICK P., BEAVIN J. H. E JACKSON D. D., *Pragmatic of Human Communication*, New York, Norton (1967), trad. it., *Pragmatica della comunicazione umana*, Roma, Astrolabio, 1971.

ZORZI, M., V., GIROTTI (2004). *Fondamenti di psicologia generale*. Il Mulino, Bologna





# EL CONFLICTO ÉTICO EN EL DESARROLLO DE LA MEDIACIÓN

NARDA BEATRIZ BERNAL SÁNCHEZ

---

## **Objetivo General:**

- Reflexionar acerca de la relevancia de la ética en el desarrollo del proceso de mediación.

## **Objetivos específicos:**

- Verificar situaciones que permitan el análisis de los dilemas éticos que se presentan en el proceso de mediación.
- Determinar los aspectos que influyen en la toma de decisiones ética en el proceso de mediación.

## **JUSTIFICACIÓN**

Sin duda, hacer referencia a los conflictos éticos que pueden presentarse en el desarrollo del proceso de mediación, implica la necesidad de realizar una reflexión profunda acerca de situaciones que van más allá de etapas, procesos de comunicación, sesiones y principios.

Las personas que dedicamos nuestra actividad profesional al ejercicio de la mediación requerimos espacios de difusión y análisis que nos permitan reflexionar a partir de las experiencias vividas en nuestros entornos cuales son aquellas circunstancias que están en torno a la actividad de las personas facilitadoras o mediadoras acorde a la denominación que puede darse en cada país, el Foro Internacional de Mediadores Profesionales, se convierte en el espacio propicio para abordar las experiencias de mediadoras y mediadores de diversas partes del mundo en un tema que se torna sensible.

Sea que la mediación se desarrolle en el ámbito escolar, familiar, comunitario, penal, u otros espacios de los sistemas de justicia, en cada ámbito pueden surgir situaciones que impliquen la toma de decisión de las personas facilitadoras cuyo parámetro objetivo puede ser la aplicación de un razonamiento ético, pues la situación a afrontar está más allá de parámetros normativos jurídicos.

Desde la práctica en México, como más adelante se precisa, han surgido diversos criterios que, desde la norma jurídica, la jurisprudencia o el análisis de documentos internacionales, así como algunas prácticas que pueden estar más allá de la ley, implican la necesidad de cuestionarse si la práctica cumple con criterios éticos.

## **I. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo pretende en primer término analizar que por disposición legal en México en los sistemas de justicia, se requiere que las personas que realicen la función de facilitadores cuenten con una profesión, convirtiéndose entonces en una actividad laboral que como tal debe ser reconocida, máxime que ya en algunas ciudades en México estudian la licenciatura en resolución de conflictos aplicando principalmente la mediación, de tal forma que las personas que se gradúan de esta profesión realizan tareas de gran relevancia al facilitar la gestión de conflictos con la práctica de este proceso.

Dirigir un proceso de mediación puede cobrar un significado especial para los protagonistas de la historia puesto que “su conflicto” se ha vuelto parte de la vida misma, la labor de facilitar la gestión de conflictos se ha convertido en una actividad más constante, su utilización reviste significado especial en los sistemas de justicia pues debe tener un abordaje más profundo, más allá de presentación de demandas y exhibición de documentos, permite a las personas expresar aquello que los mantiene en una situación conflictiva que requiere ser externada.

## **II. LA MEDIACIÓN APARECE EN LOS SISTEMAS DE JUSTICIA**

### **1. ¿CÓMO SURGE LA NECESIDAD DE INCORPORAR LA MEDIACIÓN EN LOS SISTEMAS DE JUSTICIA?**

El tránsito de implementación de los mecanismos alternativos, han tenido un punto en común: las prácticas internacionales, tal es el caso del Reglamento Facultativo de Conciliación de la Corte Permanente de Arbitraje que entre sus líneas precisa la posibilidad de ser utilizado en procesos de mediación, las Directrices de Naciones Unidas para una mediación eficaz, así como la Declaración sobre principios fundamentales de justicia para las víctimas de delitos y de abuso del poder, documento adoptado por la asamblea general de la Organización de las Naciones Unidas, el 29 de noviembre de 1985, considerado este último instrumento internacional en el rubro de “Derechos humanos en la administración de justicia” contribuyendo en su momento a que el estado mexicano incorporara la aplicación de “mecanismos judiciales y administrativos que permitan a las víctimas obtener reparación mediante procedimientos oficiales u oficiosos que sean expeditos, justos, poco costosos y accesibles”. Así estos documentos e instituciones internacionales sin duda, reflejan los diversos esfuerzos de incorporación de forma principal en sistemas de justicia.

Para ejemplificar, en los Estados Unidos Mexicanos, el 14 de agosto de 1999, se considera un momento relevante pues se publica la Ley de Justicia Alternativa del Estado de Quintana Roo, considerándose a esta entidad federativa como pionera en la aplicación de mecanismos como la mediación, esto marcó la pauta para que cada entidad federativa publicara leyes en la materia y en consecuencia se dieran a la tarea de implementar Centros de Justicia Alternativa cuya función principal era atender asuntos que de forma cotidiana ingresaban a los sistemas de justicia, vista en un primer momento -pareciera que no se ha podido desarraigar esa idea- como una forma de “despresurizar” los sistemas de justicia.

Resulta interesante que, a partir de la reforma constitucional al sistema de justicia penal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 18 de junio de 2018, la aplicación de los mecanismos alternativos de solución de controversias se convirtió en uno de los temas de mayor relevancia, aun cuando hacía mucho tiempo atrás ya se existían legislaciones estatales, que habían considerado en sus redacciones tanto el perfil profesional para desempeñar la función de mediadores como se les denominaba en la mayoría de éstas, de igual forma se establecieron criterios diversos para seleccionar a las personas que realizarían tales funciones.

Este avance progresivo en la aplicación de los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias ha generado la necesidad de establecer criterios que puedan ser útiles para determinar los “requisitos normativos” para seleccionar a las personas que dirijan el proceso de mediación.

En los Estados Unidos Mexicanos, se encuentra en un acalorado proceso legislativo la Ley General de Justicia Cívica y la Ley General de Mecanismos Alternativos de Solución de

Controversias, ambos proyectos de decretos contienen la mediación como uno de los MASC a regular, tanto para controversias comunitarias como aquellas que tengan un origen “no penal” desde considerar procesos de certificación con plazos de vigencia de tres años, números de horas de capacitación teórico-práctica, hasta registros de facilitadores, todo lo anterior para considerar y garantizar el mejor ejercicio de su función.

### III. LA FUNCIÓN ÉTICA DE FACILITADORAS Y FACILITADORES

Cada línea anterior tuvo como propósito mostrar en primer lugar qué, la función de las personas facilitadoras se considera hoy como actividad profesional, en segundo lugar se puede decir que a partir de esta actividad se garantiza a las personas en conflicto un acceso a la justicia ágil, por lo tanto, la incorporación de la mediación en los sistemas de justicia va en crecimiento.

Ahora, es momento de analizar ¿cuáles son los retos que se presentan para el ejercicio ético de la función que realizan? También es pertinente verificar si los cursos de formación teórico-práctica son suficientes en el ejercicio de su función. Si ya se ha incorporado la facilitación de conflictos como actividad en los sistemas de justicia requiere, no cabe duda que es un tema que requiere atención. Hoy en día en México, la mayoría de las personas que ejercen la labor de facilitadores cuentan con la licenciatura en derecho, alguno en psicología y pocos se ubican en profesiones diversas, en diversos artículos y libros se puede leer acerca de la ética de las personas enfocadas en la abogacía, psicología, ingenierías, etcétera.

¿Quiénes son? ¿Qué se espera de su función? ¿Cuáles son los conocimientos para tomar decisiones éticas? En México, la aplicación de los MASC, implican el disfrute del derecho humano de acceso a la justicia y en consecuencia la labor de las y los facilitadores acorde a lo establecido en la norma jurídica está íntimamente relacionada con este derecho.

¿Cuáles pueden ser situaciones dilemáticas o de conflicto ético que pudieran afrontarse en el desarrollo del proceso de mediación?

### IV. LOS PRINCIPIOS EN LA MEDIACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA ÉTICA

Hay que distinguir que en el desarrollo de la mediación pueden presentarse diversas situaciones que requieren ser atendidas por el facilitador, muchas de éstas pueden resolverse desde la interpretación de las legislaciones aplicables, teniendo entonces la necesidad de diferenciar entre conflictos por la aplicación de la legislación, así como aquellos que puedan derivarse de la interpretación de los principios, con respecto a estos últimos, se pueden observar en la tabla siguiente aquellos que se contienen en la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal (LNASCMP), así como los que se están considerando en los proyectos normativos que se señalan a continuación:

<b>LNASCMP</b>	<b>Proyecto Ley General Justicia Cívica</b>	<b>Proyecto Ley General de MASC</b>
----------------	---	---



<p><b>Artículo 4. Principios de los Mecanismos Alternativos</b>  Son principios rectores de los Mecanismos Alternativos los siguientes:  <b>I. Voluntariedad,</b>  <b>II. Información,</b>  <b>III. Confidencialidad,</b>  <b>IV. Flexibilidad y simplicidad,</b>  <b>V. Imparcialidad,</b>  <b>VI. Equidad, y</b>  <b>VII. Honestidad</b></p>	<p>Conducir el procedimiento de mediación o conciliación en forma:  <b>Gratuita</b>  <b>Imparcial</b>  <b>Transparente</b>  <b>Flexible y</b>  <b>Confidencial, y</b>  <b>Voluntaria</b></p>	<p>Artículo 8. Son principios rectores de los Mecanismos alternativos de solución de controversias que deberán observar las legislaciones federales o locales que expidan en la materia, los siguientes:  <b>I. Voluntariedad,</b>  <b>II. Información,</b>  <b>III. Confidencialidad,</b>  <b>IV. Flexibilidad,</b>  <b>V. Imparcialidad,</b>  <b>VI. Legalidad,</b>  <b>VII. Economía,</b>  <b>VIII. Honestidad, y</b>  <b>IX. Neutralidad</b></p>
--	--	--

Tratándose de diversos estudios con respecto a la labor de quienes ejercen la abogacía, se considera como actuar ético mantener la secrecía profesional; en el desarrollo de la mediación se contempla la confidencialidad como principio y resulta interesante considerar que al estar contenida en la legislación implica un deber de quien facilita el proceso de mediación apegar su actuar en ésta.

Con los alcances y limitantes que pueden contenerse acerca de ese principio y con la interpretación que se dé al mismo en cada país, resulta necesario analizar ¿hasta donde la ética de la persona facilitadora influye para comprender aquellos aspectos que surjan en el proceso de mediación? Sirva ese mínimo aspecto para considerar que no es solo la descripción en la ley de cada principio, el ejercicio ético requiere un razonamiento profundo para llevarlo a la práctica con un hacer congruente.

### **1. ¿QUÉ SE DEBE COMPRENDER COMO EJERCICIO ÉTICO DE LAS PERSONAS FACILITADORAS EN EL DESARROLLO DE LA MEDIACIÓN?**

El objetivo de especificar qué en México, existen diversas leyes para la aplicación de la mediación, principios que coinciden y otros que no, así como algunas diferencias en los procesos de selección de los facilitadores implica que en tales procesos pueden existir complejidades a considerar en las características que se busca en las personas facilitadoras.

La ética implica actos de congruencia entre lo que se piensa, se dice y por supuesto se hace, si bien es cierto, acorde a los principios contenidos tanto en la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal, así como en los proyectos aprobados por las cámaras que integran el Congreso de la Unión, las actividades de las y los facilitadores debe guiarse con la aplicación de los principios contenidos en la tabla 1, sin embargo, no son solo repetirlos en un discurso de apertura, implica que en el desarrollo del proceso sean aplicados de tal forma que se actúe o aplique el principio por estar en un ordenamiento legal, pero además porque es un actuar ético, incluso cabe la posibilidad de considerar que aunque no estuvieran incluidos en una norma jurídica como tal, se garantiza su aplicabilidad porque la función del

facilitador es ético, de forma especial hay que referirse a que existen espacios donde de igual forma puede aplicarse la mediación tales como el ámbito educativo y que no exista una ley para regular esta actividad no quiere decir que ésta no sea voluntaria, confidencial, informada, etcétera, el compromiso ético de quien facilite el proceso debe ser garante de la aplicación de los principios denotando con ello congruencia en su actuar.

La propuesta de esta ponencia es que se miren, interioricen y apliquen los principios de tal forma que permita un ejercicio ético en aquellos asuntos dilemáticos que impliquen un razonamiento por parte del facilitador para la toma de decisiones.

## 2. ¿QUÉ ES EL RAZONAMIENTO ÉTICO?

Implica una habilidad del pensamiento o cognitiva que favorecerá a la deconstrucción del problema que afronta la persona facilitadora con el propósito de tomar una decisión ética que pueda considerarse fundamentada en razón de criterios diversos que pueden ser desde los normativos hasta los derivados de su propia conciencia.

**Un razonamiento se considera ético cuando puede estar sustentado en:**

**La relevancia:** Para ello se determinará lo que se considera importante, siendo útil análisis sistémicos y teleológicos.

**Profundidad:** Acorde a las complejidades del caso.

**Lógica:** Resulta evidente máxime que se trata de asuntos relacionados de forma principal en los sistemas de justicia, aplicar la lógica permitirá evitar contradicciones en la decisión.

**Claridad:** En la decisión de tal forma que no exista dudas en el sentido de la misma.

**Precisión:** De tal forma que se han atendido todas las posibles aristas que puedan surgir con relación al conflicto ético.

## V. ASPECTOS GENERALES PARA LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS

Si bien se ha considerado que en los sistemas de justicia existen procesos de formación teórico prácticas para lograr la certificación para el desempeño de la función de facilitadoras y facilitadores, la mayoría de las temáticas están orientadas en el conocimiento y desarrollo de habilidades que requieren técnica para dirigir una sesión de mediación, que pueden funcionar en el deber ser, sin embargo, hay que tener presente que al trabajar con personas que pueden provenir de contextos socioculturales diversos con experiencias subjetivas que han influido en sus decisiones y que probablemente también lo fueron para la genesis y dinámica del conflicto, sería bastante ingenuo pensar que esa preparación es suficiente para afrontar dilemas éticos en el desarrollo del proceso de mediación.

Ante tal circunstancia y la diversidad de situaciones que pueden presentarse en las salas de mediación es necesario que facilitadoras y facilitadores conozcan sus alcances y limitaciones para guiar un proceso, dentro de los aspectos a considerar están:

1. ¿Cuenta con preparación suficiente para trabajar con personas que requieran un trato diferenciado: adolescentes, migrantes, personas con discapacidad, ¿en general personas pertenecientes a grupos considerados en situación de vulnerabilidad?
2. Es importante que cuente con la preparación suficiente para atender la problemática planteada por las personas protagonistas del conflicto, es decir, comprende las

afectaciones generadas por conflictos en la escuela, conflictos comunitarios o vecinales, en casos más complejos tratándose de situaciones derivadas de delitos, debiendo identificar aquellos casos en donde requiera un conocimiento especializado no solo especializado en función de las personas, también de la problemática.

3. Reconocer aquellas situaciones en las que pudiera verse impactado y trabajar en sus aspectos personales (cuestiones familiares, de pareja entre otros, en los que pueda sentirse reflejado generando un impacto en el desarrollo del proceso), teniendo este aspecto en cuenta más allá de los aspectos legislativos que implican la posibilidad de excusarse de intervenir en un proceso.

## **VI. LA ÉTICA MÁS ALLÁ DE FACILITADORAS Y FACILITADORES**

Cada una de las temáticas abordadas en el desarrollo de la presente ponencia se han relacionado con la función de las personas que facilitan la mediación, sin embargo, es necesario tener presente qué desde la construcción de programas de capacitación, procesos de selección y la evaluación del desempeño de las funciones de las y los facilitadores existen diversos escenarios y participantes para que estos procesos puedan tener un resultado eficaz.

Lo anterior conlleva a dimensionar que desde esas áreas puede favorecerse a que la actuación de facilitadores y facilitadoras pueda apegarse a un razonamiento ético en aquellas situaciones que requieran ser resueltas a partir de los aspectos señalados en las líneas precedentes.

Hay que propiciar temáticas en la preparación que vayan más allá de lo que se mencionaba en el inicio, no basta con que conozcan etapas, sesiones, principios, herramientas y técnicas, pues eso pareciera más un trabajo mecanizado. Es importante tener en cuenta que al abordar conflictos que probablemente han acompañado a las personas protagonistas en una parte de su vida, muchas situaciones pueden ocurrir y requiere tomar decisiones en donde la norma jurídica puede no ser suficiente.

## **VII. CONCLUSIÓN**

A manera de conclusión estas líneas pretenden lograr un proceso de reflexión que tuvo como punto de partida observar que países como los Estados Unidos Mexicanos derivado de compromisos y experiencias internacionales ha incorporado la mediación en los sistemas de justicia de control formal del Estado, pero hoy va más allá de esto, pues de igual forma se aplica ya tanto en conflictos comunitarios (denominándole a este sistema: Justicia Cívica) así como en el ámbito educativo, ya tenemos ¿el que? Es decir, la mediación, pero ahora hay que reflexionar ¿Quiénes la llevan a la práctica? Con diversidad de profesiones o incluso sin ellas, como en el caso de las escuelas, hay que hacer un alto en el camino para discutir y analizar las situaciones o dilemas éticos que se pueden presentar en el día a día en los cuáles se debe llevar a cabo un proceso de razonamiento que permita la toma de decisiones ahí donde la norma jurídica pareciera no dar esa respuesta.

Para ello, hay que tener presente todas las posibles situaciones que pueden presentarse en la toma de decisión, si existe o pueda existir un problema mayor en relación a la decisión que asumen quien facilita el proceso, por tal motivo conocer los parámetros o límites es necesario.

Por supuesto que resulta relevante analizar el proceso de preparación de quienes facilitan el proceso y para ello se debe mirar a las áreas que se encargan de esto así como del seguimiento de las labores de las y los facilitadores, en México se ha dado un gran paso al incorporar la mediación

en diversos espacios, ahora hay que garantizar que los procesos además de cumplir con aspectos normativos también son realizados con apego a la ética.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

ALÉS SIOLI, J. y MATA CHACÓN, J. (2016). Manual práctico para mediadores. España: Atelier.

CASTAÑEDO ABAY, A. (2001). Mediación. Una alternativa para la solución de conflictos. México: CNCJyS.

DIEZ, F. y TAPIA, G. (2006). Herramientas para trabajar en mediación. Argentina: Paidós.

FIERRO FERRAEZ, A. (2010). Manejo de Conflictos y Mediación. México: Oxford.

MOORE, Ch. (2008). El Proceso de Mediación. España: Gránica.

PEKAR LEMPEREUR, A. (2010). El Método de Mediación. México: G.E Patria

SAN MARTÍN, J. A., La mediación escolar. España: CCS

VALLE, A.; RODRÍGUEZ, S. y REGUEIRO. B. (2015). Motivación y aprendizaje escolar. México: CCS

VINYAMATA, Camp, E. (2003). Aprender mediación. México: Paidós.

Corte Internacional de Justicia. (s/f). Reglamentos. [En línea [www.un.org/es/icj/hague.shtml](http://www.un.org/es/icj/hague.shtml) [2019, octubre 06]

Gaceta parlamentaria de la Cámara de Diputados. Proyecto de decreto de la Ley General de Justicia Cívica e Itinerante. Recuperado en línea: <http://gaceta.diputados.gob.mx/PDF/63/2018/abr/20180417-V.pdf>

García Ramírez, S. (S/F). Ética y derecho. (UNAM). <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/2/756/45.pdf>

Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en la Materia Penal. (2014). [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LNMASCMP\\_291214.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LNMASCMP_291214.pdf)

Minuta proyecto de decreto para expedir la Ley General de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias. (2018). <http://gaceta.diputados.gob.mx/PDF/63/2018/abr/20180426-XX.pdf>

Organización Mundial de las Naciones Unidas. Declaración sobre los Principios Fundamentales de Justicia para las Víctimas del delito y del abuso del poder, resolución 40-34 del 29 de Noviembre de 1985. <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/40/34&Lang=S>.

SALINAS MARTÍNEZ, C. (S/A). La ética y el abogado. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado en: [archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/8/3970/9.pdf](http://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/8/3970/9.pdf)



# MEDIANDO ENTRE VALORES

NOELIA SUÁREZ GÓMEZ

---

**Palabras clave:** mediación, creencias y valores.

**Resumen:** Las causas, de la mayoría de conflictos, son las diferentes visiones que se tienen sobre la realidad, habiendo tantas realidades como personas. Cada uno de nosotros, jerarquizamos nuestras prioridades, nuestros valores. Ellos marcarán nuestra hoja de ruta y de interacción con los demás. Trabajaremos el modo de detectar esos valores, ordenarlos, y hacer una indagación más profunda en nuestro ser, para ver el origen de los mismos, y las creencias que los sustentan. De este modo, tendremos toda la información para utilizar aquellas que potencien, y desechar o convertir, aquellas otras que nos limitan.

Haciendo este trabajo, y rescatando herramientas de otras disciplinas, como el coaching o la PNL, contamos con abundante material en las mediaciones, que servirán, para ampliar los campos de visión de los mediados, y sea más fácil el desbloqueo de las diferentes cuestiones con el objetivo de conseguir el desarrollo más óptimo de la mediación, así como el acuerdo perfecto para todas las partes.



La mediación, además de ser un método alternativo de resolución de conflictos, es un sistema que llega allí donde los tribunales no lo hacen, ni pueden hacerlo. En una sentencia judicial es imposible encajar emociones, sentimientos, pensamientos, suposiciones, será la legalidad estricta la protagonista de la historia, interpretada por el juez o magistrado competente, pero en unos márgenes muy acotados.

En una mesa de mediación, todos estos ingredientes antes mencionados (emociones, sentimientos, pensamientos, suposiciones...), y que a partir de ahora nos referiremos a ellos, como cóctel subjetivo, generalmente, aparecen ocultos en su inicio, y será la maestría del mediador, junto a la



generosidad de los mediados, las que consigan sacarlos a flote y gestionarlo de forma exitosa, para liberar a las personas de las cargas que ellos mismos se endosan.

El hecho de llamar cóctel subjetivo no es caprichoso, sino identificativo de la situación, ya que, por norma general, es difícil dilucidar los diferentes componentes en una primera visión. Traen una mezcla explosiva, que parece imposible separar, pero poco a poco, cuando se deja reposar, podemos ver las diferentes capas que lo componen, y ello nos permitirá actuar en cada una de ellas de una forma mucho más efectiva.

Partimos de una misma realidad, objetiva, pero vivencias totalmente diferentes y subjetivas. Para despejar esta incógnita, hay que buscar más allá de lo que simplemente se ve, o se dice. Hay que descubrir, en muchas ocasiones cómo piensan las personas, para reconducir su foco en algo más útil y beneficioso en sus vidas.

Durante toda la exposición, trabajaremos sobre dos variables, y por ello es importante tener clara su diferencia desde el principio y evitar confusiones entre ambas.

Nuestra base de actuación y análisis, en función de los comportamientos, serán **los valores y las creencias**.

Las creencias, son nuestras manifestaciones públicas de cómo vemos y entendemos el mundo, mientras que los valores, son conceptos a los que damos significados.

La creencia es una idea que es considerada verdadera por quien la detenta, aunque nunca es sinónimo de verdad ni de mentira, lo que sí está claro es que nos condicionan nuestros comportamientos, y tienen gran poder y produce en nosotros el efecto conocido en psicología como “profecía autocumplida”, si algo crees que pasará, ocurrirá. Dando razón con todo esto a la frase de Henry Ford:

*“tanto si crees que puedes, como si crees que no puedes, tienes razón”*

A partir de aquí comenzamos a analizar las diferentes casuísticas que están resumidas en el esquema inicial.

Hay tres situaciones o premisas, que se dan en los mediados, las cuáles tendremos que analizar, y estudiar qué intervención o actuación es la idónea:

1. Por una parte, lo que se dice o no se dice, el pensamiento.
2. En segundo lugar, aquello que sentimos, y cómo lo gestionamos. Las emociones
3. Y, en tercer lugar, qué se necesita.

En este sentido, y cogiendo la primera premisa, procederemos de diferente modo, en función de la exteriorización de ese pensamiento.

Podemos encontrarnos con diferentes modos de actuación o reacción en una mediación.

- Fácil expresión de lo que se piensa o siente.
- Hermetismo comunicativo.
- Realidad manipulada, consciente o inconsciente.

Hay personas a las cuales les resulta más fácil expresar sus sentimientos, identificar sus emociones, o describir los motivos que les han llevado a la situación de bloqueo por la cual están mediando.

Por el contrario, hay personas mucho más herméticas, a las cuales hay que empezar a excavar para encontrar un poco de claridad o pistas.

O también, puede ocurrir, que expresen cosas diferentes a las que realmente sienten, pero por miedos a no ser entendidos, a ser cuestionados, maquillan su realidad, algo que sólo consigue agravar su situación y engañarse a ellos mismos, dificultando la resolución de la problemática.

Volviendo al análisis de las diferentes situaciones, y teniendo en cuenta el trabajo con creencias y valores, en cuánto al qué pensamos y qué expresamos, en aquellos casos de hermetismo comunicativo, o información sesgada, se cuentan con herramientas muy útiles para poder empezar a trabajar, y tener un punto de partida que nos facilite la intervención. Son muy usadas en sesiones de coaching, cartas o tarjetas para trabajar los valores, un sistema que también resulta muy útil en mesas de mediaciones. Se pretende seleccionar, priorizar y alinear los valores individuales, y/o grupales a través de los diferentes valores contenidos en las tarjetas.

Es un detallado análisis de lo que es realmente importante en tu vida (los valores actuales y los buscados), las diferencias y la creación de un plan de acción para reducir esas diferencias. Permite, a un equipo dentro de una empresa o un grupo de profesores, o en este caso, a los mediados, identificar las posibles diferencias entre los valores personales y los valores de sus organizaciones, tratando de elegir los comunes mediante el diálogo.

Este sistema fue creado por Simon L. Dolan y Avishai Ladau, y está inspirado en dos libros: “La dirección por valores” (Dolan & García) y “Coaching por valores” de Dolan (2011), y lo denominan “El Valor de los valores”.

Es probable también, encontrarnos con personas que tienen mucha facilidad para identificar y expresar su estado, de todas las cajitas interiores, y en algunas, habrá que prestar más atención, y utilizar más herramientas.

Aquí tenemos que volver a trabajar las creencias, es algo que pocas veces identificamos, ya que es inherente a nosotros y las tenemos asimiladas y aceptadas. La labor del mediador será:

- Detectar las creencias de los mediados. Esto podemos hacerlo con el diálogo, o también puede ayudar el sistema de trabajo anteriormente expuesto de los valores. Aunque los valores vienen dados por las creencias, conocer los valores, nos da la llave para conocer las creencias.
- Evaluar la utilidad de la creencia para la consecución de los objetivos, en este caso, un buen desarrollo de la mediación.
- Confrontar las creencias limitantes con la creencia potenciadora sustitutiva. En estos casos, sería conveniente hacerlo a través de caucus.
- Se encuentran argumentos que apoyen la validez de la nueva creencia. Tienen que ser los mediados los que hagan un cambio consciente de una creencia por otra, y asuman el compromiso de acción alineado con la creencia potenciadora.

Para producir el cambio de creencias, se cuentan con métodos, de los cuales daremos algunas nociones, y de sus autores.

Para Robert Dilts, el objetivo perseguido será, provocar de manera sencilla y rápida un cambio de creencias que permita a los mediados, pasar, de una creencia limitadora, que le lleva a un resultado no deseado, a otra potenciadora que le ayudará a conseguir su objetivo y mejorar la situación relacional.

Según este modelo, la manera eficaz de cambiar una creencia limitante es encontrar la **intención positiva** de la misma e integrarla en la nueva, es decir, el mediado tiene que sentirse congruente con la nueva creencia.

En cuanto a la metodología que se aplica, habrá que tener en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Identificar comportamiento no deseado.
2. Identificar la creencia limitante, de aquello que le lleva a tener ese comportamiento.
3. Identificación de lo que sucede con ese comportamiento, las consecuencias que tiene.
4. Buscar el beneficio secundario, la intención positiva del comportamiento no deseado.
5. Invitar al mediado a crear una nueva creencia potenciadora opuesta a su creencia limitante.
6. Centrándonos en la nueva creencia, poner el foco en los siguientes aspectos:
  - ¿cómo mejora tu vida?
  - ¿cómo empeora tu vida?
7. Repetimos el punto anterior, con la vieja creencia.
8. ¿qué te impide integrar la nueva creencia?
9. ¿qué cosas podrás hacer que te ayudara a integrar y creerte la nueva creencia?

Por otra parte, contamos con el método de Byron Katie, “The Work”:

“The Work” (“El Trabajo”, de Byron Katie), es una manera de identificar y cuestionar los pensamientos que causan todo el sufrimiento en el mundo. Es una manera de encontrar la paz dentro de ti y en el mundo.

Desarrolló un método de indagación sencillo y, poderoso que fue capaz de transformar su vida, de una mujer deprimida y con tendencias suicidas, a una mujer llena de amor por todo lo que la vida le aporta. se llenó de amor por todo lo que la vida le aporta.

Este método merece la pena ser analizado en su libro, pero aquí añadiremos las cuatro preguntas vertebrales y sus tres inversiones, y que pueden ayudarnos si las hacemos en una mediación.

Las cuatro preguntas que debemos hacernos respecto a una creencia:

1. ¿Es verdad?
  - Si la respuesta es “sí” o “casi siempre” sigue con la 2.
  - Si la respuesta es “no”, pasa a la pregunta número 3.
2. ¿Puedes saber que es verdad con absoluta certeza?
3. ¿Cómo reaccionas, ¿qué sucede, cuando crees en ese pensamiento?
4. ¿Quién serías sin el pensamiento?

Las inversiones:

El siguiente paso, consiste en invertir tu aseveración. Las inversiones son la oportunidad de considerar lo opuesto a lo que tú aceptas como verdad.

- La primera inversión es el pensamiento opuesto (usando “no” cuando ha sido una afirmación y “sí” cuando ha sido una negación).
- La segunda sería la inversión de ti para ti mismo.
- Y la tercera la inversión de ti para el otro.

Otro modo de cambiar creencias es, a través del trabajo de las distorsiones, como apuntaba David Burns, desmontando pensamientos de todo o nada, las generalizaciones excesivas, filtros metales negativos, descalificaciones de lo positivo, conclusiones apresuradas, magnificaciones y minimizaciones, razonamientos emocionales, etiquetaciones, personalizaciones.

Por otra parte, Albert Ellis, afirmaba que, si las personas lograran una sana filosofía de vida, sería raro que se pudieran encontrar emocionalmente perturbadas. Ellis reconocía el papel de las emociones, pero, sin embargo, puso un mayor peso en los pensamientos y en cómo éstos afectan a lo que hacemos y a lo que sentimos.

Dado que hay una “cadena” entre pensamientos, emociones y conducta, Ellis propone modificar en primer lugar los pensamientos, y luego éstos provocarán cambios en los otros dos componentes. Para ello, el autor identificó las llamadas ideas irracionales más frecuentes, que podrían resumirse tal y como sigue:

- Uno/a mismo/a (“tengo que hacer las cosas bien siempre, y así ser querido/a por los demás”)
- Otras personas (“las personas deben estimarme y siempre ser agradables conmigo. Me lo merezco”)
- La vida (“las personas consiguen lo que se proponen, siempre y cuando trabajen para ello. Quien no consigue todo lo que se proponga es porque no se esforzó”).

La razón por la que Ellis considera que estas ideas son irracionales y lo que las diferencia de las ideas racionales es que las irracionales son absolutas (dogmáticas) por naturaleza; se expresan en términos de “tengo que”, “debería”, “estoy obligado a” y de forma categórica (todo o nada, blanco o negro) y, además, las ideas irracionales provocan emociones que interfieren en la persecución y obtención de metas (depresión, ansiedad, culpabilidad, miedo, etc.).

Pasando a la segunda premisa, hay que prestar mucha atención a cómo se sienten los mediados, y cómo lo gestionan sus emociones.

Nuestra mente, muchas veces se encuentra saturada, y en situaciones de conflicto mucho más, y por nuestro propio beneficio y por el de las personas que nos rodean debemos regularnos, y, sobre todo, identificar, qué nos pasa en realidad.

Nuestro primer impulso, casi siempre, será buscar culpables, pero lo interesante, es buscar la solución, ya que un ataque, y descargar la ira, tiene un efecto muy efímero, y a la vez devastador, y lo que nos hace a nosotros estar mejor, y más felices, será la reconciliación con nuestro propio ser, descubrir qué queremos en realidad.

Es importante dar a conocer nuestras emociones, pero más importante aún es saber gestionarlas, para no dañarnos, ni dañar, y aquí tenemos que conocer nuestro semáforo y no actuar en rojo, esperando luz verde para poder avanzar sin peligro de ser atropellados.

El mediador, tiene que detectar los **mecanismos de defensa** que tienen las personas mediadas, para intentar dotarles de **herramientas de ayuda**, que será lo que realmente resulte útil y ventajoso para ellos mismos, y la relación.

Los mecanismos de defensa, son aquellas reacciones impulsivas, que consciente o inconscientemente, tomamos para protegernos, pero en realidad, lo que hacen es evitar la actuación en el problema, y pueden ser más o menos ventajosas, en función del efecto que producen. Las más comunes, y que salen con más facilidad, suelen ser las más nocivas y dañinas. Por ello, es más recomendable trabajar herramientas de ayuda, que lejos de huir, abordan los problemas para encontrar la solución más adecuada.

La falta de gestión emocional nos lleva a defendernos de forma descontrolada, arrojando objetos, reprimiendo los sentimientos, proyectando la responsabilidad en otra persona, negando lo que nos pasa, aislándonos, intentando buscar explicaciones o excusas racionales, y hasta el inconsciente nos lleva a los sueños los conflictos.

Para evitar todo esto, debemos empezar por conocer qué nos pasa, e identificar nuestras emociones, y el mediador, a través de sus preguntas puede ayudar a la persona a descubrir, qué es lo que realmente siente, incluso en ocasiones, puede facilitarse a los mediados un listado con todas las emociones, para que se analice, y detecte cuáles son las que está viviendo. Cuando tenemos identificada la emoción, su control será mucho más fácil, y podemos hacer un análisis del malestar que nos produce, lo que pensamos, y qué se puede o no se puede hacer.

Una buena técnica, puede ser la del semáforo, y que consiste en lo siguiente:

**ROJO. PARARSE.** Cuando no podemos controlar una emoción (sentimos mucha rabia, queremos agredir a alguien, nos ponemos muy nerviosos...) tenemos que pararnos como cuando un coche se encuentra con la luz roja del semáforo. Hay tranquilizarse y pensar antes de actuar.

**AMARILLO: PENSAR.** Después de detenerse es el momento de pensar y darse cuenta del problema que se está planteando y de lo que se está sintiendo. Es el momento de pensar en las diferentes soluciones y sus consecuencias.

**VERDE: ACTUAR.** Si uno se da tiempo de pensar pueden surgir alternativas o soluciones al conflicto o problema. Es la hora de elegir la mejor solución

Esta técnica del semáforo, además de servir para el autocontrol, ya que es muy usada para el trabajo de la impulsividad de los niños, el mediador, puede tenerlo en cuenta, para guiar a los mediados en cada uno de los estados, identificados con los tres colores del semáforo, siendo una técnica sencilla y muy visual para transitar de un modo más reglado por nuestras emociones.

Por último, la tercera premisa, y una vez trabajados los pensamientos, y las emociones, lo que nos quedaría sería buscar soluciones, que necesitan los mediados.

En una mediación, debemos conseguir un traje a medida para ambas partes, traducido en un acuerdo. Si este objetivo no se consigue, hay algo que tiene que trabajarse desde el primer momento, para lograr su mejora, y es la comunicación entre los mediados.

Si hablamos de valores, en mediación, uno indiscutible es la comunicación. El 99% de los conflictos, vienen dados por una mala o nula comunicación. Para conseguir esto, son muchas las herramientas que pueden usarse y deben ser puestas en práctica en las mediaciones, de las cuales podemos destacar las siguientes:

- Retroalimentación. Existencia de feedback: necesaria la información de vuelta para cumplir nuestro objetivo de comunicación.
- Escucha activa. Habilidad principal de la comunicación, importancia de oír las necesidades de los demás.
- Simplificación del lenguaje. Acomodar el lenguaje de emisor al receptor para el beneficio de los objetivos de la comunicación.
- Control de emociones. Evitando la atención a los estereotipos y los prejuicios, ya que evitan, modifican y predisponen nuestra conducta a la hora de interpretar el mensaje de una determinada forma (sexo, religión, edad, raza...).
- Uso de la empatía. Capacidad de ponerse en el lugar del otro con el objeto de comprender mejor sus reacciones y sus necesidades.
- Control de la comunicación verbal y no verbal. Capacidad de controlar tanto la comunicación verbal como nuestros gestos y movimientos.

Todo lo que venimos analizando hasta ahora, son el camino para llegar al destino deseado, un acuerdo perfecto para todas las partes, pero ¿cómo conseguimos esa perfección?

La mayor satisfacción en un proceso de mediación para las partes, y para el mediador, por la sensación de utilidad y trabajo bien hecho, es el alcance “del acuerdo”, a medida, con todas las necesidades cubiertas, y que consiga el desbloqueo y la paz de las partes, entre ellas, y con ellas mismas.

La perfección del acuerdo, será directamente proporcional con la satisfacción de los mediados.

Los mediadores, no deben interferir, ni negociar, ni hacer propuestas, pero sí deben tener la habilidad, para captar realmente la esencia de lo que las partes necesitan, así como la mente abierta, para ser consciente de un abanico de posibilidades mucho más amplio que los conocidos en las sentencias judiciales.

La creatividad debe ser manifiesta, y estar presente en todo momento, pero en la fase de elaboración de los acuerdos. Hay que contemplar mil formas de acuerdo, desde una obligación de dar, de hacer, de decir, de no decir... saliendo de las formas que hasta ahora entendemos.

Un perdón o un reconocimiento, puede verse traducido de diferentes modos en función de la persona, y ahí es, donde hablamos del significado que tienen los valores para cada uno de nosotros, y la importancia que tienen para el buen desarrollo y consecución de una mediación.

¿cómo te verías resarcido de ese malestar que te provoca el conflicto?

¿te basta con un perdón? ¿de qué forma tendría que ser?

¿cómo verías resarcida la merma de alguno de tus valores (honestidad, reconocimiento, lealtad...)?



Si conseguimos sean respondidas estas preguntas, y logramos trasladar sus respuestas a un acuerdo de mediación, tendremos la satisfacción de un resultado efectivo.

No hay una regla mágica que sirva para todas las casuísticas, pero a modo de conclusión, y después de todo lo visto, tenemos que empezar por trabajarnos nosotros mismos, lo que pensamos, lo que sentimos, lo que necesitamos. De esta manera será mucho más fácil que los demás puedan entendernos y solucionar las diferencias. Y siempre estar dispuestos cuestionarnos, ya que valoramos aquello que creemos, pero, si las creencias pueden cambiarse, o de regalo una pregunta final para que reflexionemos.

¿a qué le damos valor realmente?

## **BIBLIOGRAFÍA**

DOLAN.S (2011) *Coaching por Valores*, Ed. Acción empresarial

DILTS. R (2013) *Cómo cambiar creencias con la PNL*, Ed. Sirio

BYRON.K (2009) *Amar lo que es*, Ed. Books4pocket.

D.D BURNS (2010) *Sentirse bien. Una nueva terapia contra las depresiones*. Ed. Paidós Ibérica.

A. ELLIS (2018) *Ser feliz y vencer las preocupaciones*. Ed. Obelisco.

F. DIEZ Y G. TAPIA (2000) *Herramientas para trabajar en mediación* Ed, Paidós 2000

M.SUARES *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas*, Ed. Paidós.

R. BUSH Y J.P. FOLGER (1996) *La promesa de la mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros*, Ed. Granica.

## PROGRAMA DE CULTURA DE PAZ EN EL ÁMBITO EDUCATIVO. MEDIACIÓN ESCOLAR

ÓSCAR ORTIZ SALCEDO

---

Estamos en una etapa de la humanidad en la cual el desarrollo tecnológico avanza a una velocidad acelerada que el mismo ser humano no alcanza a incorporar estos cambios, esto, aunado a un estilo de socializar caracterizado por relaciones temporales, desechables, inmediatas y poco duraderas, en la que cada día nos interesa menos el vínculo, propicia que estemos menos interesados en el otro, a no ser empáticos, a no entender las diferencias y rechazar o agredir cuando alguien piensa o actúa distinto o no acepta lo que se desea, piensa o expresa. Cada día es menos la capacidad de diálogo, de colaboración, por lo tanto de trabajo en equipo, solo nos interesa cubrir nuestras expectativas y si en este interés tengo que lastimar al otro, lo hago.

Este es un panorama que parece pesimista sin embargo es real, pero es algo que parecería que no se puede cambiar, está incorporado en esta Cultura de la discriminación, intolerancia, egoísmo y no respeto por los derechos del otro. Para lograr el cambio, tenemos que pensar, sentir y actuar de manera distinta, realizar cambios que estén encaminados al dialogo, la empatía, solidaridad y respeto, elementos esenciales de la Cultura de Paz.

Cultura de Paz es un concepto que está plasmado en la Declaración del 6 de octubre de 1999 de la Organización de las Naciones Unidas<sup>1</sup> y la define como: *“Una serie de valores, actitudes y comportamientos, que rechazan la violencia y previenen los conflictos, tratando de atacar sus causas para solucionar los problemas mediante el diálogo y la negociación entre las personas y las naciones, teniendo en cuenta un punto muy importante que son los Derechos Humanos, pero así mismo respetándolos e incluyéndolos en esos tratados”*.

Dicha declaración refiere lo siguiente:

En su Artículo 4: *“La educación a todos los niveles es uno de los medios fundamentales para edificar una cultura de paz. En ese contexto, es de particular importancia la educación en la esfera de los Derechos Humanos”*.

En su artículo 8 observa la importancia que tienen en la promoción de una cultura de paz: los padres, los maestros, los directivos y en general toda la sociedad civil organizada.

Por lo que podemos entender, la educación es fundamental para la edificación de la Cultura de Paz y la comunidad educativa para la promoción de la misma, por lo que es necesario analizar qué está sucediendo en el ámbito educativo en relación con la convivencia para poder transitar hacia una Cultura de Paz.

En el contexto educativo una de las preocupaciones sociales más importantes en la actualidad, es el desarrollo académico de los jóvenes, ya que no tan solo se espera que terminen una licenciatura, ahora es tener alguna especialidad, maestría o doctorado, esto en virtud de factores como la globalización, la especialización y la intensa competencia laboral, entre otros. En esta visión

---

<sup>1</sup> Organización de las Naciones Unidas, Asamblea General A/RES/53/192, Quincuagésimo tercer período de sesiones, ONU, 25 de febrero de 1999, <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/53/243>

académica se ha dejado a un lado el desarrollo de competencias socioafectivas necesarias para una convivencia armónica.

Dentro del contexto antes descrito es necesario que los alumnos no solo tengan una formación académica integral, sino también atender y prevenir todas aquellas violencias que se presentan en la comunidad educativa y que impactan negativamente en nuestros alumnos y a la comunidad en general como son: violencia familiar, violencia en el noviazgo, embarazo adolescente, consumo de drogas y alcohol, delincuencia, y las que suceden entre los alumnos, lo que se le conoce como Bullying.

Es importante erradicar las violencias en el ámbito educativo, ya que en un ambiente pacífico se logra<sup>2</sup>:

1. **Aumentar el aprovechamiento académico;** ya que en un ambiente pacífico el aprovechamiento académico aumenta,
2. **Disminuir la deserción escolar;** al sentirse en un ambiente tranquilo y seguro, así como al mejorar su nivel académico propicia que la deserción o migración escolar disminuya,
3. **Mejorar el desarrollo psicoemocional;** los adolescentes están en una etapa de consolidación de su personalidad, la cual se logrará mejor en un ambiente seguro,
4. **Propiciar una convivencia armónica;** en un ambiente libre de violencia mejora la convivencia en los planteles y en general en la comunidad educativa propiciando la vinculación familia- escuela tan necesaria para el desarrollo integral de los alumnos,
5. **Generar un beneficio social;** desde una visión sistémica impactará positivamente en la recomposición del tejido social.

Por lo antes explicado es trascendente la incorporación en el desarrollo académico la Cultura de Paz, y no tan solo para poder erradicar las violencias que se presentan en el ámbito educativo, sino para promover que los alumnos desarrollen competencias académicas tanto en las áreas cognitivas como en las áreas socioafectivas, éticas, tecnológicas y medio ambientales que les permitan convivir de manera armónica con sus semejantes y con el medio ambiente.

Es importante educar en congruencia a los pilares de la educación del siglo XXI que plantean Delors y cols.<sup>3</sup>, que son: aprender a conocer; aprender a hacer; aprender a ser; aprender a vivir juntos; aprender a trascender.

En este planteamiento de la educación del siglo XXI se debe tener una visión humana de la educación tal como lo plantea Morin<sup>4</sup>

*El ser humano es a la vez físico, biológico, síquico, cultural, social, histórico. Es esta unidad compleja de la naturaleza humana la que está completamente desintegrada en la educación a través de las disciplinas y que imposibilita aprender lo que significa ser humano. Hay que restaurarla de tal manera que cada uno desde donde esté tome conocimiento y conciencia al mismo tiempo de su identidad compleja y de su identidad común a todos los demás humanos.*

*Así, la condición humana debería ser objeto esencial de cualquier educación.*

---

<sup>2</sup> Ortiz Salcedo Óscar, Aplicación del Modelo Humanista de Mediación Escolar, Programa de éxito XII Congreso Mundial de Mediación y Cultura de Paz. Colombia, 2016.

<sup>3</sup> Delord Jacques et. al. , Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, La educación encierra un Tesoro, Editorial Santillana UNESCO, 1996.

<sup>4</sup> Morin Edgar, Los siete saberes necesarios para la educación del futuro, UNUESCO, 1999, pág. 2.

El Programa de Cultura de Paz en el ámbito educativo que se presenta, está basado en el Modelo Humanista de Gestión de Conflictos<sup>5</sup> que pone como el eje de las acciones el desarrollo integral del Ser Humano, atendiendo las necesidades individuales, por lo tanto toma en cuenta las diferentes etapas del desarrollo por las que transita toda persona, así como la integralidad del ser humano que comenta Morín

La Cultura de Paz desde el Modelo Humanista se considera una forma de vida, que se transversaliza desde lo individual hasta lo social. Que inicia en la persona con todas sus características que lo hacen único e irrepetible, teniendo en cuenta que es un ser con necesidades para su desarrollo y que interactúa para cubrir las. En esta interacción es que se convierte en Sujeto Social, lo cual inicia en su primer ámbito de interacción que es la familia en donde aprenderá e incorporará los fundamentos básicos de la Cultura de Paz y que posteriormente se potenciarán en la escuela por lo que es importante la vinculación entre estos dos ámbitos de socialización y aprendizaje del individuo ya que de no estar en sintonía generará una confusión en los aprendizajes socio afectivos y morales.

Por lo que es necesario tal como lo plantea Ortiz<sup>6</sup>: *restablecer y reforzar el vínculo familia escuela, tan necesario para el desarrollo integral de los estudiantes en cualquier etapa de formación, así mismo potenciar el capital humano, académico y administrativo existente e incorporar nuevos conceptos que sirvan como eje conductor en la implementación de acciones necesarias para el cambio.*

*Para alcanzar esta transformación se tendrán que involucrar todos los integrantes de la comunidad educativa en los conceptos de Cultura de Paz, teniendo como referente el modelo ecológico de Urie Bronfenbrenner, para lograr los cambios conductuales necesarios para una Convivencia armónica.*

El objetivo y contenidos del programa tienen sustento en la visión que se tiene a nivel mundial sobre Derechos Humanos, Cultura de Paz, y Medios Alternos de Gestión de Conflictos (Mediación), así como las Convenciones que abordan la prevención y erradicación de las violencias.

El programa de Cultura de Paz tendrá varios ejes de acción:

- Gestión pacífica de conflictos,
- Prevención y erradicación de las violencias,
- Prevención del conflicto,
- Promoción y Consolidación de la Cultura de Paz

Es importante destacar que la Cultura de Paz no solo incorporará en nuestros alumnos lo establecido en diferentes programas de gestión de conflictos, sino que se busca que a través de incorporar los estudios para la paz los alumnos introyecten conceptos y saberes propios de esta Cultura.

---

<sup>5</sup> Ortiz Salcedo Óscar, *Mediación*, en González Rodríguez Patricia Lucila, *Sistema Penal Acusatorio, tomo XII; Los mecanismos alternativos de solución de controversias*, Instituto de Investigaciones Jurídicas, Universidad Nacional Autónoma de México.

<sup>6</sup> Ortiz Salcedo Oscar, *Manual de Procedimientos para Implementación de la Cultura de Paz*, Colegio de Bachilleres del Estado de México, Instituto de Investigación y Estudios para la Paz, México, 2019. En prensa

Una condición necesaria para generar este cambio es que la Institución se convierta en un referente de desarrollo académico y personal en los adolescentes y sus familias, además de desarrollar sentido de pertenencia en los alumnos a través de acciones como:

1. Elaborar artículos sobre la Historia y Filosofía del Colegio en el que estudian. Resaltando la diversidad geográfica, cultural y socioeconómica de las zonas en las que residen los planteles.
2. Realizar eventos en los cuales expresen su cultura y características propias de cada región, como una forma de sentir orgullo por lo propio y respeto hacia la diversidad, creando ambientes que legitiman la Cultura de Paz.
3. Organizar Ferias de saberes y conocimientos en los que se destaque la importancia de integrar la tecnología, la ciencia y las artes con una visión humanista a la vida cotidiana de las comunidades, enfocadas a la Cultura de Paz.
4. Integrar a la comunidad educativa a través de actividades artísticas y deportivas.

En la educación para la Paz es importante que se trabaje no tan solo en la gestión de conflictos sino en la provención, es decir que se forme a los educandos en valores y saberes para que puedan convivir en la diversidad, respetando las diferencias y gestionándolas a través del diálogo, ya que solo incorporando estos principios se podrá transitar hacia la convivencia armónica que contempla la Cultura de Paz.

Estamos en un momento histórico trascendente en el que incorporar a nuestra vida una Cultura de Paz nos llevará al cambio personal, familiar y de la comunidad educativa hacia una convivencia armónica, que impactará positivamente a nuestra sociedad y coadyuvará a la pacificación de nuestro país y utópicamente de la humanidad.

El programa contempla una serie de acciones fundamentales como son:

- Difundir y sensibilizar en conceptos de Cultura de Paz a todos los miembros de la comunidad educativa,
- Formar mediadores que trabajen como promotores de paz,
- Instalar módulos de mediación en cada plantel,
- Elaborar Manual de Cultura de Paz en el ámbito educativo,
- Formar mediadores pares,
- Desarrollar talleres para docentes y alumnos en Cultura de Paz,
- Promover pláticas y talleres para padres de familia en Cultura de Paz que fomente la vinculación familia escuela,
- Vincular la Cultura de Paz con la formación académica para estar en sintonía con los pilares de la educación del siglo XXI,
- Certificar a los planteles con la: “Certificación de Instituciones que: *Educación y Conviven en Cultura de Paz*”.

Para que la comunidad educativa pueda aceptar que se implemente un Programa de cualquier tipo, es necesario que se le informe y sensibilice, para que de esta manera conozcan los alcances y objetivos de nuestra intervención.

Explicar que los conflictos son inherentes a las relaciones humanas por lo tanto también en la institución escolar, que para poder alcanzar la solución pacífica de conflictos en el ámbito educativo y como consecuencia una convivencia armónica será necesario:

- Reconocer el conflicto como parte de la vida institucional,



- Investigar las emociones y sentimientos que genera el conflicto,
- Asumir la corresponsabilidad en la construcción del conflicto,
- Analizar y revisar las actitudes, creencias, y presupuestos frente a ellos, así como los efectos que producen, dado que las respuestas del colectivo institucional frente a nuevas propuestas o situaciones dependen de la cultura y de los valores inherentes a cada institución,
- Conocer y poner en práctica técnicas y procedimientos de resolución de conflictos como son la Negociación, Mediación y Arbitraje pedagógico,
- Ponderar el respeto de los Derechos Humanos y la perspectiva de Género en todas las formas de gestionar conflictos.
- Resaltar la importancia de la vinculación familia escuela, por lo que es importante el involucramiento de todos los miembros de la comunidad educativa.

Una vez que es aceptado el desarrollo del Programa de Cultura de Paz, se inicia la Formación de Gestores de Conflictos en el ámbito educativo. Mediación escolar.

### **Curso de “Gestores de conflictos en el ámbito educativo. Mediación escolar”.**

El objetivo del curso: Formar y capacitar a docentes en la gestión y resolución de conflictos, desarrollando estrategias y habilidades en la comunicación y la expresión de emociones de una manera adecuada, proporcionando herramientas para fomentar una Cultura de Paz que se replique en la comunidad educativa.

El objetivo institucional: tener uno o dos responsables en cada plantel para gestionar conflictos de manera pacífica a través de la Mediación Escolar, como primera meta y desarrollar el programa de Mediación entre pares.

Concluida la formación de mediadores escolares, se instalará el módulo de mediación de cada plantel, se trabajará de acuerdo a los procedimientos que están desarrollados en el Protocolo de Gestión de conflictos, los cuales son: Análisis del conflicto, Negociación, Mediación y Arbitraje pedagógico.

### **Gestión de conflictos.**

En la gestión de conflictos en los planteles educativos es necesario que se tenga claridad de que la intervención que se realizará esté fundamentada en la situación conflictual que se presenta y no en esquemas preconcebidos

La intervención, por lo tanto, debe tener flujo de conocimiento, análisis e intervención, y no solamente de conocimiento e intervención.

Se debe prestar atención a cada una de las personas involucradas en la controversia, evitar prejuicios que lleven al gestor del conflicto a tener sesgos personales basados en la subjetividad o en conceptos preconcebidos sobre los protagonistas del conflicto, así como de las narrativas que expresen. Buscar en todo momento promover la comunicación y la empatía. Realizar escucha activa, validar emociones y sus narrativas.

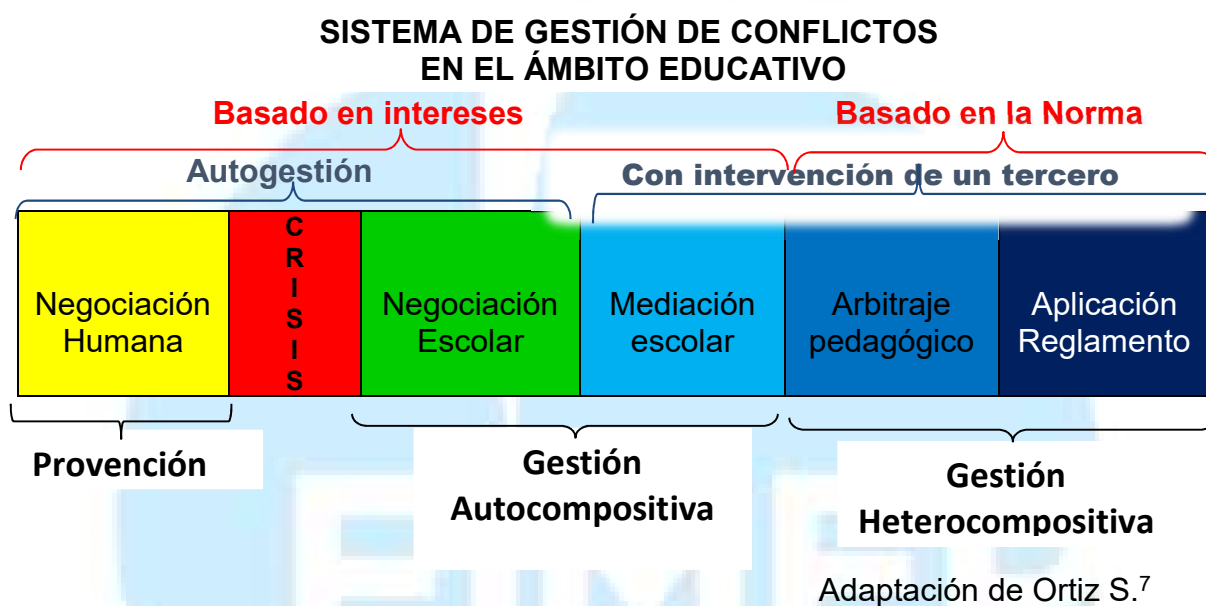
Asimismo, es indispensable hacer análisis de lo escuchado con el objetivo de hacer un planteamiento adecuado para la gestión, el cual se realizará de manera imparcial y con equidad. Hay que tener cuidado cuando realicemos el análisis de: no buscar culpables, no presuponer cuáles



son los intereses de las personas en conflicto como tampoco la actitud que han de tener para la resolución de su conflicto.

Finalmente, debemos entender que la realidad que el gestor del conflicto percibe, seguramente es diferente a la de los involucrados en el mismo.

Una vez que se ha analizado la situación conflictual se propondrá el procedimiento para la gestión del conflicto. Las opciones serán: Negociación, Mediación, Arbitraje pedagógico y finalmente aplicación de la norma.



Los procedimientos de intervención se han diseñado, teniendo como base el concepto de Conflicto como proceso.

En los conflictos que se presentan en el ámbito educativo hay procedimientos de autogestión basados en los intereses y necesidades de las personas, también aquellos que son autocompositivos pero requieren de la intervención de un tercero y los heterocompositivos que la resolución la decide un tercero.

Estos procedimientos son los que desarrollaran los mediadores en los Módulos de Mediación de los planteles educativos que tengan implementado el Programa de Cultura de Paz.

Es importante señalar que todos los procedimientos de gestión de conflictos en el ámbito educativo son útiles en el desarrollo de una Cultura de Paz, pero no son suficientes ya que es necesario generar acciones encaminadas a consolidar una Cultura de Paz, ya que solo así estaremos actuando para erradicar la violencia simbólica o cultural que de acuerdo a Johan Galtung es la base de todas las violencias.

La negociación humana<sup>8</sup> es el proceso mediante el cual las personas resuelven generalmente los conflictos utilizando sus propios recursos comunicacionales y habilidades socio afectivas. Puede

<sup>7</sup> Ortiz Salcedo Óscar, *El proceso del conflicto*, en *Temas selectos de Mediación*, Escuela Libre de Derecho, Instituto de Investigación y Estudios para la Paz A.C., México, en prensa, pág. 21.

<sup>8</sup>ídem, pág. 11

realizarse antes que aparezca la crisis del conflicto, es decir, antes que sea evidente. Para que así suceda es necesario que las personas conozcan cómo utilizar las técnicas comunicacionales y habilidades socio afectivas, conocimientos que transmiten los mediadores a través de talleres impartidos, a lo cual se le conoce como **Provención**.

El Programa de Cultura de Paz se enfoca a la incorporación de elementos socio afectivos y de valores que promuevan la negociación natural del ser humano, en circunstancias de igualdad, respeto, solidaridad a través del diálogo, esa capacidad que las violencias nos han arrebatado.

Desde la perspectiva del proceso de conflicto, en caso de que no se haya podido gestionar positivamente las diferencias, aparece la crisis, y el conflicto es evidente. La respuesta puede ser positiva y gestionarlo de manera pacífica sin la intervención de un tercero, esta etapa dentro del proceso de conflicto se le conoce como **Negociación**.

Existen conflictos en el ámbito educativo los cuales se resuelven de manera autocompositiva pero que requieren de la intervención de un tercero imparcial que ayude a los protagonistas del conflicto para lograr una gestión pacífica, a este procedimiento se le conoce como **Mediación** y de la misma manera que la negociación está basada en los intereses y necesidades de los protagonistas del conflicto.

Existen los procedimientos heterocompositivos los cuales en los planteles educativos están basados en la norma, siendo el **Arbitraje pedagógico** la manera de aplicar la norma desde una visión humanista, ya que permite al trasgresor ser escuchado y que se le explique bajo qué condiciones se ha dado la aplicación de la norma, propiciando la responsabilidad del acto y del cambio conductual, generando un desarrollo moral. En este procedimiento es posible trabajar procesos restaurativos.

Los procedimientos fueron desarrollados tomando en cuenta los elementos antes descritos y basados en el Modelo Humanista, que se centra en las necesidades de los protagonistas del conflicto y por lo tanto es un marco de referencia, ya que cada caso se resolverá en base a la situación conflictual, la cual se refiere al análisis del conflicto tomando en cuenta las variables: personales, de relación y del contexto (cultura, entorno, social, etc.).

### **Mediadores pares.**

Serán formados por los Mediadores escolares y tendrá como:

#### **Objetivo general:**

Formar y capacitar a alumnos, que hayan sido seleccionados, en la gestión y transformación de conflictos, desarrollando estrategias y habilidades en la comunicación y expresión de emociones de una manera asertiva, proporcionando herramientas para fomentar el diálogo entre los mediados, así como la Cultura de la no violencia, tratando que se replique en la comunidad educativa.

#### **Objetivos específicos:**

1. Formar a alumnos de los planteles como Mediadores pares, con la finalidad que ayuden a dirimir los conflictos a sus compañeros de una forma constructiva y colaborativa a través del diálogo,
2. Prevenir la violencia escolar en los planteles a través de potenciar el aprendizaje de un procedimiento, la mediación escolar, orientada a la resolución constructiva de conflictos,

3. Fomentar a través de la práctica de la mediación entre pares, la convivencia armónica y la Cultura de Paz.
4. Propiciar la equidad en la gestión de conflictos a través de que no solo se realicen mediaciones verticales, sino también desde una perspectiva de horizontalidad.

### **Provección**

**Objetivo:** Desarrollar competencias; socio afectivas y comunicacionales, técnicas para la gestión de conflictos, así como incorporar conceptos de Derechos Humanos e Igualdad de Género que permitan a los integrantes de la comunidad educativa gestionar sus diferencias antes que se conviertan en antagonismos que lleven a la crisis del conflicto, a través de pláticas y talleres.

Se realizan talleres para alumnos y docentes que se impartirán durante el ciclo escolar.

A los padres de familia se les dan pláticas sobre los mismos temas, además de desarrollar el vínculo familia escuela.

### **Experiencias**

PROGRAMA GLOBAL DE MEDIACIÓN ESCOLAR, implementado en Secundarias Técnicas de la Ciudad de México<sup>9</sup>

En el ciclo escolar 2011-2012 se implementó un programa de Mediación escolar en 30 Secundarias Técnicas de la Ciudad de México

En el 100% de las Secundarias Técnicas intervenidas se implementó la mediación, supervisando las acciones realizadas y dando seguimiento a los resultados obtenidos.

El 40% de los planteles educativos cuenta con espacio destinado para la mediación escolar

### **Resultados registrados en la Dirección General de Secundarias Técnicas:**

- Las discusiones generadas al exterior de los planteles disminuyeron de manera considerable, lo que permitió tener una comunidad estudiantil más preocupada por las situaciones de aprendizaje.
- Mejor convivencia entre los alumnos, menor índice de conflictos, y mejora aprovechamiento escolar 2015-2016.
- Se han generado ambientes más cordiales, han favorecido la sana convivencia a la mejor comunicación y a la resolución de conflictos entre pares.
- En la práctica diaria donde los alumnos se enfrentan a puntos de vista diferentes y conflictos, la mediación y sus herramientas ha permitido orientarlos a solucionar sus conflictos de manera pacífica y esto se lo llevan como aprendizaje de vida.
- Trabajando como medio de solucionar problemáticas entre alumnos y en ocasiones entre padres de familia.
- Se ha logrado la concientización del personal y alumnos acerca de la importancia de resolver los problemas a través de la mediación, mediante pláticas y talleres por el personal de los planteles educativos
- Los temas impartidos fueron:

---

<sup>9</sup> Aplicación del Modelo Humanista de Mediación Escolar, Programa de éxito XII Congreso Mundial de Mediación y Cultura de Paz. Colombia, 2016.

- Comunicación Asertiva
- Mediación entre pares, Como Prevenir la violencia
- Mediación Escolar, Resolución de Conflictos
- Mediación Escolar, Violencia
- Modelaje de la mediación
- Qué es la mediación, cómo se realiza, para qué sirve la mediación, seguridad escolar ambientes sanos
- Violencia entre pares

**Es importante comentar como caso de éxito:**

**ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA NO. 30 “ING. ALEJANDRO GUILLOT SCHIAFFINO”**

- Disminución del 70% de riñas al interior del plantel durante el ciclo escolar 2012-2013, hasta llegar a un solo evento en el ciclo 2013-2014.
- Aumentaron hasta en un punto su rendimiento académico.
- Los padres y madres que se formaron como Promotoras de Paz, realizan gestión de conflictos en sus comunidades
- Cambio de escenarios, la zona que era destinada para los pleitos fuera del plantel ahora se emplea como una cancha de fútbol rápido, continúan presentándose riñas en ese lugar, pero han dejado de ser comunes como anteriormente lo eran.
- Trabajando enfoques de desarrollo personal, comunicación asertiva y mediación de conflictos, se ha logrado que la población del taller de padres se mantenga entre 70 y 75 participantes cada semana.
- Actualmente se cuenta con mayor participación de la comunidad en las actividades escolares, se ha fortalecido el Consejo Escolar de Participación Social y sus diversos comités, ello como producto de la resolución de los diversos conflictos entre la propia institución y la comunidad de padres de familia.
- Al disminuir los niveles de violencia intra y extra escolar, así como incrementar el logro académico, el número de aspirantes a la Escuela Secundaria Técnica 30 ha pasado de 700 en el 2010 a 1200 en el 2013.

Cabe resaltar que este plantel es ubicado en una de las zonas más violentas de la Ciudad de México.

**Prospectiva.**

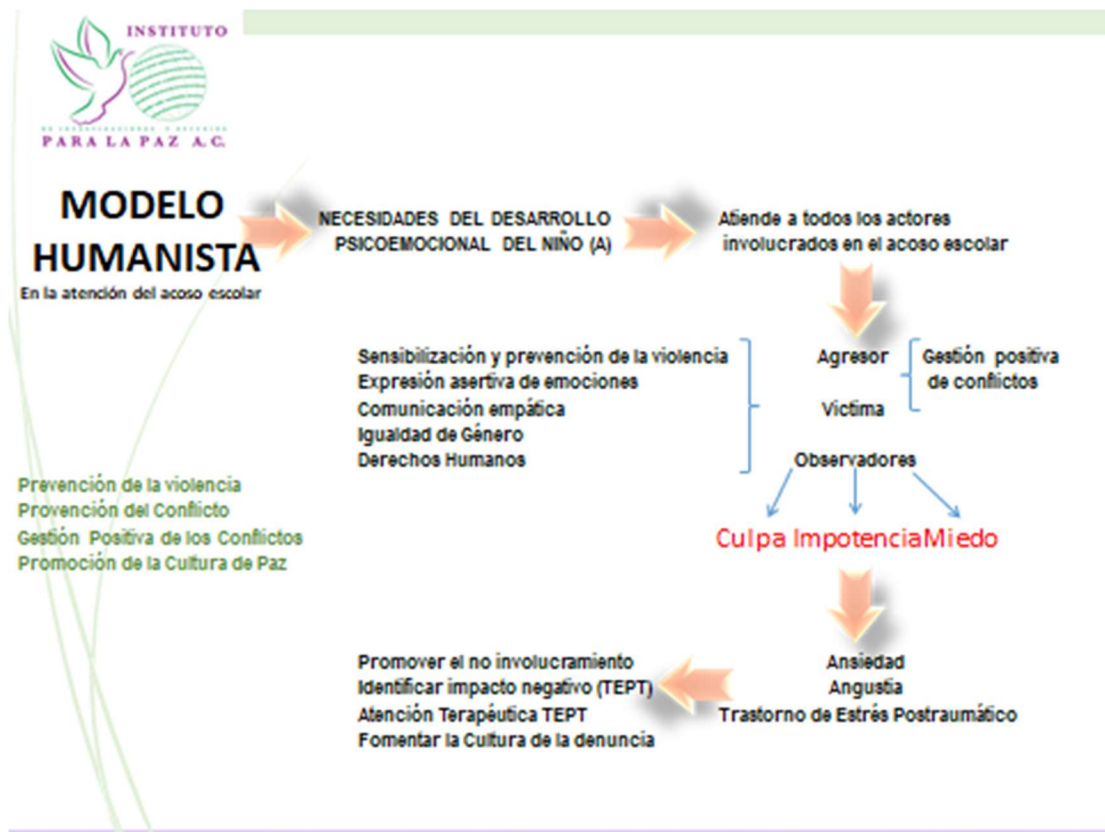
Actualmente teniendo como base la experiencia del Programa Global de Mediación escolar, se desarrolló el Programa de Cultura de Paz en el ámbito educativo, entendiendo la importancia de incorporar los saberes y conocimientos para una convivencia armónica y por lo tanto se puedan gestionar los conflictos de una manera pacífica, preocupándose más por la búsqueda de la igualdad, solidaridad, dialogo y empatía propios de la Cultura de Paz.

El Programa de Cultura de Paz actualmente se está trabajando en 73 planteles que conforman el sistema de Colegio de Bachilleres del Estado de México, con un Manual<sup>10</sup> que contiene:

---

<sup>10</sup> Ortiz Salcedo Óscar, *Manual de Procedimientos para Implementación del Programa de Cultura de Paz*, Colegio de Bachilleres del Estado de México, Instituto de Investigación y Estudios para la Paz, México 2019, en prensa.

protocolos de actuación y formatos para el desarrollo y seguimiento de cada una de las actividades del programa.



**Modelo de atención del acoso escolar que se vincula al Programa de Mediación Escolar.** Es un modelo basado en los intereses de los niños, niñas y adolescentes y que atiende no solo al agresor y la víctima, sino a los terceros observadores que también tienen impacto y la mayor parte de las veces no son atendidos.

# LA MEDIACIÓN COMO VÍA DE EQUILIBRIO EN LA EMPRESA FAMILIAR

PASCUAL HERNÁNDEZ MERGOLDD

---

Como es bien sabido la familia representa en la sociedad el núcleo de crecimiento de las personas; es donde conocen y practican sus primeros valores; así como sus habilidades de relaciones con los demás. El concepto de familia ha ido variando a través del tiempo, por las propias necesidades de sus miembros y de la sociedad. Formar parte de una familia es la esperanza que crea la conexión, es la historia compartida. El amor es uno de sus pilares. Puede ser fuente de motivación y de confianza. También crea obligaciones y estrés, distracción, dolor y vulnerabilidad.

La familia es la célula de la sociedad y no es casual que a partir de esa organización básica se deriven organizaciones más complejas como las empresas. En efecto, las primeras formas de organización de los factores de la producción para producir y distribuir bienes y servicios constituyeron una extensión del sistema familiar.

De la confluencia de ambas, de la familia y de la empresa, surge un sistema conocido como *Empresa Familiar*.

En las economías industrializadas como en las que se encuentran en vías de desarrollo, es la *Empresa Familiar* una pieza clave en la producción y distribución de bienes y servicios. Participa de manera relevante en la generación de la riqueza y del empleo.

En esta oportunidad nos referiremos a la *Empresa Familiar* como parte del engranaje económico, y de la mediación como vía para la gestión de los conflictos o controversias que pueden surgir en ese terreno.

*“Una controversia o conflicto implica la existencia de un problema. La palabra problema ocupa el sitio número veinticuatro entre las 400 palabras más usadas en el mundo. Está por detrás de palabras como tiempo, niño, hombre, mujer y trabajo y antes de la palabra hecho, que ocupa el sitio veinticinco. La palabra solución no aparece en esa lista.*

*Vivimos en una sociedad en la que las controversias o los conflictos no son una excepción, sino que forman parte de la normalidad”.*<sup>1</sup>

Dentro de la familia y de la empresa, como en toda organización, surgen conflictos de diversos tipos, varios de ellos de carácter legal. Para su resolución es conveniente y aún necesaria la intervención de un tercero imparcial capacitado y certificado, quien se convierte en el conducto para que las partes involucradas se comuniquen de forma adecuada y puedan llegar a acuerdos respecto de sus diferencias. Ese tercero que asiste a las partes en conflicto en su negociación debe ser un mediador profesional.

Es de tenerse en cuenta que un número importante de las controversias que surgen en el ámbito familiar frecuentemente trascienden a otros ámbitos como el escolar y el comunitario, y en el caso que analizamos podrán trascender a la *Empresa Familiar* y viceversa, en la medida en que el

---

<sup>1</sup> BOGAN, David. *What's keeping you awake at night: the handbook for life: how to analyze and solve problems*, Auckland, New Zealand, Harper Collins Publishers, 2010.



individuo interactúe en ambos ámbitos, puesto que éstos se interrelacionan irremediamente ya que existe una conectividad entre familia y empresa y una mutua influencia entre éstas.

Los conflictos o controversias reducen la productividad de cualquier organización, entre otros inconvenientes, y la *Empresa Familiar* no es la excepción, además son la causa de la desaparición del 60% de ese tipo de organizaciones. Por ello deben gestionarse para intentar su resolución y de esa forma contribuir a la constante o creciente generación de riqueza.

La gestión o prevención de los conflictos que se presentan en *Empresas Familiares*, tratándose de conflictos legales, pueden corresponder a la mediación familiar, a la mediación civil, a la mediación mercantil e incluso al ámbito penal o bien, a una combinación de ámbitos.

En los Estados Unidos, donde la mediación lleva más de treinta años de instaurada, la experiencia de los mediadores que trabajan con *Empresas Familiares* revela que del 75% al 85% de las personas que acuden a mediación consiguen solucionar las controversias o conflictos que les aquejan.

Los conflictos se pueden ocultar; ignorar; intentar controlar o enfrenar, pero no se pueden desaparecer, porque el conflicto es parte consustancial a la vida de toda organización.

La mediación es –sin lugar a dudas- el equivalente jurisdiccional o el procedimiento de justicia alternativa para la solución de conflictos o controversias más eficaz, en el que la participación directa de las personas involucradas, es indispensable.

Se trata de una negociación asistida por un tercero, un profesional de la mediación, cuya labor es facilitar la comunicación de manera respetuosa entre las partes en la que las decisiones que se tomen y los acuerdos que se acepten, sean construidos por los involucrados. No decide ese tercero, no es el mediador quien decide.

Ofrece diversas ventajas sobre el litigio, su lógica es encontrar la comunicación adecuada para el logro de soluciones negociadas, está orientada a conseguir pactos sobre el conflicto y, al mismo tiempo, a mantener o restaurar la relación entre las partes en disputa.

Los conflictos en las organizaciones responden a características típicas de la propia organización o son el resultado de conflictos importados de otro ámbito de interacción.

La confusión entre los dos sistemas, la familia y la *Empresa Familiar*, causan problemas y tensiones que inevitablemente afectarán la buena marcha de ambos.

Los problemas en la gestión del negocio, sobre todo en los órganos de gobierno y puestos directivos, al estar ocupados por los mismos integrantes de la familia, son inevitablemente afectados por las tensiones del ámbito familiar.

Las situaciones conflictivas más habituales<sup>2</sup> en la *Empresa Familiar* derivan de:

- a) Confusión entre propiedad y gestión;
- b) Confusión entre propiedad y trabajo;
- c) Confusión de las cuentas del negocio y de la empresa;
- d) Responsabilidades asumidas y la remuneración de los miembros de diferentes generaciones;

---

<sup>2</sup> VIOLA DEMESTRE Isabel. La Mediación en la Empresa miliar, Capítulo 21 de Mediación y Resolución de Conflictos: Técnicas y Ámbitos, Segunda Edición, Editorial Tecnos (Grupo Anaya, S.A.), Madrid España, 2013.

- e) Divergencias de las diferentes visiones de aplicación de los criterios empresariales;
- f) Falta de liderazgo empresarial definido o asumido entre los miembros de una misma generación, y
- g) Problemas de comunicación como consecuencia de la sucesión del fundador, en la gestión o en la propiedad.

El conflicto puede expresarse de varias formas:

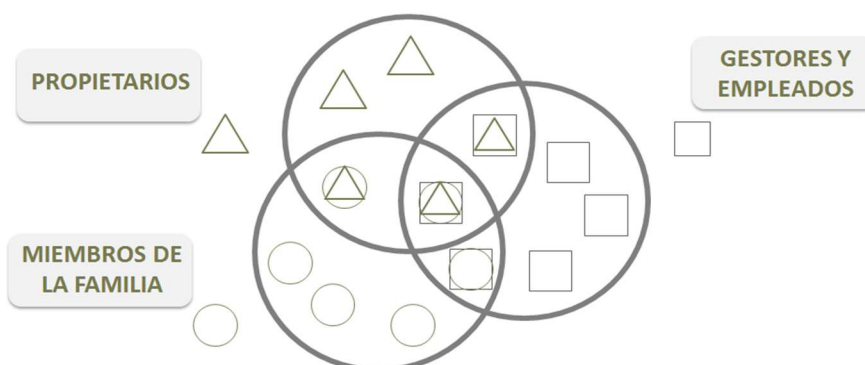
- Disputas: Agravios, acciones disciplinarias, quejas, amenazas de acciones legales, juicios. La disputa es el efecto secundario, la evidencia más visible del conflicto.
- Competencia: No toda competencia es una forma de conflicto; sin embargo, en el conflicto no cabe duda que reside en la competencia agresiva, descontrolada entre sectores de la organización o colegas que buscan sobresalir en su puesto de trabajo.
- Sabotaje: Puede ser tanto interno (una guerra por el control del territorio entre sectores de la organización), como externo (un cliente que, mientras dice que todo está bien, prepara un juicio por negligencia, etc.).
- Ineficiencia, falta de productividad: Íntimamente relacionada con el sabotaje, el trabajo lento, las demoras deliberadas o la caída en la producción, pueden evidenciar un conflicto latente.
- Baja moral: Similar a la ineficiencia, se presenta a menudo como una reacción a un conflicto oculto, a su intento por evitarlo o negarlo, o bien por la frustración ante una protesta no escuchada y/o inacción de la organización.
- Retención de información: Asumiendo que la información otorga poder; ahora bien, cuando la información es retenida como una forma de concentrar el poder de la organización, ello puede ser señal de un conflicto oculto y/o de desconfianza.
- Desconfianza: La desconfianza suele ser causada por un conflicto.

Identificado el conflicto cada *Empresa Familiar* podrá responder de forma diversa. Por una parte, considerando a las personas involucradas en el conflicto, y por otra, desde el punto de vista de los intereses de la *Empresa Familiar*.

En esta oportunidad nos ocupamos de los conflictos entre empresa y familia ya que los de la *Empresa Familiar* en el mercado, pueden ser solamente de carácter mercantil, laboral y de los demás ámbitos que comparte con cualquier empresa, que no son objeto del presente análisis.

En ambos territorios, el relativo a la *Empresa Familiar* en torno a su dualidad familia empresa y el que corresponde al mundo de los negocios, la sección jurídica, dentro de la organización o como servicios externos, puede aplicar una práctica a favor de que perduren los conflictos, demostrando y justificando la necesidad de su existencia o de sus servicios, como resultado de que los intereses de los abogados hayan contaminado a los de la *Empresa Familiar*.

## MODELO: 3 CÍRCULOS



En este modelo<sup>3</sup>, los círculos grandes representan la propiedad del negocio, la familia y el negocio, y es utilizado para describir todos los roles presentes en un negocio familiar:

- Socios: Triángulo
- Empleados: Cuadrado
- Familiares: Círculo
- Familiares que trabajan en el negocio: Círculo y Cuadrado
- Familiares con acciones del negocio: Círculo y Triángulo
- Accionistas no familiares que trabajan en el negocio: Cuadrado y Triángulo
- Familiares accionistas que trabajan en el negocio: Cuadrado, Círculo y Triángulo

Cada vez que se inician procesos de cambio es inevitable que surjan conflictos. Estos conflictos pueden derivarse de inconformidades para las que no habían existido canales de desahogo, o del temor de quienes sientan que peligra la posición que ocupan. Para esta situación no hay manera de evitar la controversia. Lo que sí existen son procesos adecuados de gestión y mediadores profesionales que pueden ayudar a que la crisis y el conflicto se superen.

La mediación es de utilidad a la hora de gestionar constructivamente cualquier tipo de conflicto o controversia que afecte a la *Empresa Familiar*. Dentro de los diversos temas que suelen propiciar controversias figuran: la sucesión, la dirección, luchas de poder, decisiones de pago de dividendos o reinversión, problemas causados por el divorcio de uno de los familiares o decisiones estratégicas de la compañía.

Sin embargo, la opción más saludable es la gestión de los conflictos o controversias que coadyuven a la solución de los mismos, preferentemente con la participación de los involucrados, con el apoyo de un mediador.

La mediación es un instrumento idóneo para gestionar y prevenir los conflictos o controversias derivados de intereses divergentes entre los diferentes miembros de la familia y, en consecuencia,

<sup>3</sup> MEDINA GONZÁLEZ, Luis Alejandro. Negocios Familiares en México, Guía para Empresarios, Manual Introductorio para Consultores, Miguel Ángel Porrúa, México 2018.

alcanzar los acuerdos satisfactorios que se recogerán en los instrumentos legales correspondientes.

Con la mediación, los familiares pueden comunicarse entre sí, manifestando sus expectativas y necesidades, acompañados por el mediador, quien facilita el diálogo entre ellos, creando un espacio en el cual podrán expresarse con igualdad y equidad comunicativa.

Las partes, para estos efectos los mediados, asistidos por el mediador, plantean voluntariamente las situaciones que quieren resolver o prevenir, desarrollan opciones con esa finalidad, toman en consideración las alternativas y alcanzan uno o varios acuerdos que tendrán en cuenta los intereses y necesidades de todas las personas implicadas.

Es importante tener presente que la mediación es un medio, no un fin, así como los principios que rigen a la mediación:

- Voluntariedad, la participación de los particulares en la mediación deberá ser por propia decisión, libre y auténtica;
- Confidencialidad, la información generada por las partes durante la mediación no podrá ser divulgada;
- Flexibilidad, la mediación carecerá de toda forma rígida, ya que parte de la voluntad de los mediados;
- Honestidad, los mediados y el mediador habrán de conducirse con apego a la verdad;
- Neutralidad, los mediadores que conduzcan la mediación deberán mantener a ésta exenta de juicios, opiniones y prejuicios propios respecto de los mediados, que puedan influir en la toma de decisiones;
- Imparcialidad, la mediación habrá de mantenerse libre de favoritismos, inclinaciones o preferencias personales que impliquen la concesión de ventajas a alguno de los mediados;
- Equidad, supone el propiciar las condiciones de equilibrio entre los mediados para obtener acuerdos recíprocamente satisfactorios;
- Legalidad, la mediación tendrá como límites la voluntad de las partes, la ley, la moral y las buenas costumbres, y
- Economía, el procedimiento deberá implicar el mínimo de gastos, tiempo y desgaste personal.

Las organizaciones pueden actuar en torno al conflicto de diversas formas, principalmente desde dos perspectivas, la de las personas involucradas en el conflicto y los intereses de la organización, y la de los responsables de la gestión del conflicto o controversia.

La respuesta al conflicto siempre es el resultado de un proceso dinámico que guarda relación directa con los estilos de comunicación, la aceptación o aceptabilidad de los cambios y lo incómodo que las personas se puedan sentir al vivir una situación de conflicto.

Cabe recordar en que el conflicto es un proceso y no un producto. Un proceso de insatisfacción (al descubrir la persona –debido a la percepción de incompatibilidad entre objetivos– que no podrá alcanzar su objetivo).

El conjunto de opciones iniciales con el que una organización puede gestionar conflictos, va desde los métodos más intrusivos o directivos, actuando como juez o arbitro (es decir, que no les permite a las partes el control del proceso y su posible resultado) a los de menor injerencia, como la mediación (mayor control de las partes).

Así, a grandes rasgos, podemos distinguir entre:

1. Los métodos preventivos: cuando se acuerdan por anticipado para definir cómo se abordará cualquier conflicto futuro.
2. Los métodos negociadores: incluyen los basados en los intereses de las partes (todos ganan), los posicionales (unos ganan y otros pierden) y la resolución de problemas (acordar las cuestiones a resolver).
3. La gestión del conflicto: incluyen un tercero neutral, el mediador, que ayuda a las partes en disputa a lograr una solución satisfactoria.

Una empresa, aunque sea familiar, no es una familia en la que usualmente se inventan y aplican sus propias reglas y se modifican unilateralmente; una empresa está sujeta a las reglas del mercado y a las disposiciones legales y fiscales que rigen las actividades empresariales, aunque también puede someterse a reglas propuestas por integrantes de la familia vinculados a una *Empresa Familiar* específica.

Sin duda, la mejor forma de prevenir los conflictos es con la construcción de un Protocolo Familiar, compuesto por los acuerdos consensuados y desarrollados entre los miembros de una familia propietaria de una *Empresa Familiar*. Debe ser un traje a la medida, personalizado con el objeto de que los intereses de la organización y de la familia sean compatibles y se evite su interferencia negativa recíprocamente, se prevea y planifiquen los aspectos que puedan afectar a la *Empresa Familiar*, tales como la sucesión del presidente del negocio, se establezcan los principios que guíen las relaciones familiares y el negocio.

La construcción del Protocolo Familiar puede hacerse a partir de debates en los que participen los familiares que tengan alguna relación con la *Empresa Familiar* para lo cual la intervención de un mediador profesional coadyuvará en una elaboración eficiente al permitir que las partes definan, adopten, acepten y respeten el procedimiento para construir los acuerdos que formen parte del Protocolo Familiar que debe ser eficaz y eficiente, además de sostenible, si se alcanza con los medios que las personas poseen y si el beneficio es perdurable.

El Protocolo Familiar puede integrarse por varios tipos de pactos con grados de transparencia diferente.

1. Pactos reservados. Por razones de confidencialidad se mantienen en el ámbito interno, son de interés exclusivamente familiar. Abordan temas como la prohibición de incorporar a la *Empresa Familiar* familiares políticos, el reparto de utilidades a un hijo no reconocido legalmente, entre otros temas;
2. Pactos públicos o estatutarios. Forman parte del estatuto de la empresa, del acta o escritura constitutiva, se inscriben en los registros públicos correspondientes con la finalidad de definir su forma legal, estructura de órganos de gobierno y del Consejo Familiar, límites a la venta de participaciones fuera del ámbito familiar, política de dividendos y de bonos, también puede incluir la forma en qué se gestionarán los conflictos. De esta forma se protege a la *Empresa Familiar* y el negocio frente a terceros, y
3. Pactos parasociales. Este tipo de pactos no forman parte de los estatutos, pero tampoco son secretos. Por ejemplo, la adopción del régimen de la separación de bienes en la celebración de matrimonios en determinados casos de familiares que forman parte o pueden formar parte de la *Empresa Familiar*. Los testamentos del fundador de la empresa y de determinados familiares.



## Comentarios finales

Es la mediación aplicada a la *Empresa Familiar* un procedimiento que enfatiza la responsabilidad de los miembros de la familia empresarial al tomar decisiones que afectan o pueden afectar sus vidas y que ofrece la oportunidad de gestionar o prevenir una controversia de manera confidencial, imparcial, cooperativa y basada en la libre voluntad de las partes. Asimismo, la mediación permite contener y superar las crisis que resultan de la situación de conflicto.

Quien se haga cargo de la mediación para gestionar los conflictos o controversias de una *Empresa Familiar* ha de contar con la formación y experiencia en la materia, habilidades comunicativas y sobrada empatía, conozca las técnicas y modelos de la mediación, así como los principios que la rigen, de tal suerte que sea capaz de mantenerse al margen de las intrigas o conflictos inherentes al negocio, conozca perfectamente los distintos ámbitos de la mediación tales como el familiar, el civil, el mercantil y hasta el penal.

Con frecuencia escucha el mediador decir de la gente que solicita sus servicios profesionales: “Estamos hartos de pelear”, “Ya no tengo dinero para otro juicio”, “Quiero arreglar las cosas por las buenas”, “Quiero darle una última oportunidad” y “Ya es hora de terminar con este problema”, entre otras expresiones.

Por lo que observamos que muchas personas quieren encontrar la **PAZ**, ya no desean involucrarse en pleitos legales o personales, quieren tranquilidad para sus vidas, y eso es lo que expresan la mayoría de ellas.

## BIBLIOGRAFÍA

BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, Imanol. 2017. Empresas familiares, Dinámica equilibrio y consolidación. Cuarta edición, México, McGraw Hill Education.

BOGAN, David. 2010, What's keeping you awake at night: the handbook for life: how to analyze and solve problems. Auckland, New Zealand, Harper Collins Publishers.

HERNÁNDEZ MERGOLDD, Pascual. 2018. Hacia un Sistema Mexicano de Mediación, Evolución del Marco Normativo. Ciudad de México. INFONAVIT, Ciudad de México

MEDINA GONZÁLEZ, Luis Alejandro. 2018. Negocios Familiares en México, Guía para Empresarios, Manual Introductorio para Consultores. México. Miguel Ángel Porrúa.

ORTEMBERG, Osvaldo Daniel. 2006. Mediación en Empresas Familiares. España. Editorial Gedisa, S.A.

VIOLA DEMESTRE Isabel. 2013. La Mediación en la Empresa miliar, Capítulo 21 de Mediación y Resolución de Conflictos: Técnicas y Ámbitos, Segunda Edición. Madrid España. Editorial Tecnos (Grupo Anaya, S.A.).





# NEUROCIENCIA Y NEUROPSICOLOGÍA: APRENDIZAJES Y APLICACIONES PRÁCTICAS A LA MEDIACIÓN

WALTER A. WRIGHT

---

## I. INTRODUCCIÓN

Para un libro publicado en 2016, escribí un capítulo que incluyó mucho de lo que he aprendido sobre los aportes de la neurociencia<sup>1</sup> y la neuropsicología<sup>2</sup> para la comprensión del comportamiento humano en el proceso de mediación (Wright, 2016). En este trabajo, explico las aplicaciones prácticas de esos aprendizajes que he podido implementar como mediador. La primera parte explica cómo los cambios de perspectiva y actitud que tuvieron lugar a través de mis estudios cambiaron mi conducta como mediador. La segunda parte explica cómo los aprendizajes adquiridos de mis estudios me ayudaron a desarrollar nuevas estrategias y técnicas para acompañar a los otros participantes en mis mediaciones a través del proceso. La tercera parte propone un diálogo entre los mediadores profesionales sobre las implicaciones de los aportes de las investigaciones neurocientíficas y neuropsicológicas para nuestros propios ejercicios.

## II. CAMBIOS DE PERSPECTIVA, ACTITUD Y COMPORTAMIENTO COMO MEDIADOR

### 1. LAS INFLUENCIAS DE ANTONIO DAMASIO Y FACUNDO MANES EN CUANTO A LA ACEPTACIÓN DE LAS EMOCIONES

Cuando comencé a trabajar como mediador en 1986, ya había sido un abogado por nueve años y tenía una opinión fuerte sobre el papel de la emoción en la negociación y mediación. No sería justo acusar a mis profesores de derecho de haberme enseñado a devaluar las emociones, pero es la lección que había aprendido en la facultad de derecho. Como un abogado joven, pensaba que las emociones no deberían estar involucradas en la toma de decisiones. Por ejemplo, cuando leí *Getting to yes (Obtenga el sí)* (Fisher y Ury, 1981) y estudié la negociación basada en los intereses por primera vez, interpreté el principio de “separar a las personas del problema” como una recomendación de reconocer las emociones al principio de una negociación, luego dejarlas atrás, y continuar con una negociación completamente “racional” sobre el problema en cuestión. Con esa impresión de la negociación basada en los intereses, comencé mi trabajo como mediador. Ahora entiendo que mi interpretación inicial estuvo equivocada, pero fue entendible porque yo había aceptado “una larga tradición de pensamiento occidental que supone que los seres humanos podemos separar las emociones de la toma de decisiones”. (Wright, 2016, pp.231-233).

Los escritos de los neurocientíficos y neuropsicólogos, particularmente los escritos de los Dres. Antonio Damasio (1994) y Facundo Manes (2014), cambiaron mi opinión sobre el papel de la emoción en la toma de decisiones.

---

<sup>1</sup> “La neurociencia es un campo científico interdisciplinario que estudia el sistema nervioso y cómo éste maneja los pensamientos, las emociones y la conducta” (Wright, 2016).

<sup>2</sup> La neuropsicología es “una ciencia que se ocupa de la integración de las observaciones psicológicas sobre el comportamiento y la mente con las observaciones neurológicas sobre el cerebro y el sistema nervioso” (Merriam-Webster.com, 2019).

El Dr. Damasio, un profesor de neurociencia, psicología y filosofía en la Universidad de California Sur (Estados Unidos), estudió las historias de personas que experimentaron una separación entre las partes de sus cerebros que controlaron sus emociones y las partes de sus cerebros que manejaron su razonamiento (Damasio, 1994). En cada persona, la consecuencia de esta separación fue la imposibilidad de tomar buenas decisiones. Los sujetos de las historias o perdieron su capacidad de elegir entre opciones, o perdieron su capacidad de encontrar y conservar empleo, o perdieron su capacidad de mantener relaciones personales (Ídem, pp. 9-10, 34-37, 48-49). Damasio admitió que un exceso de emociones puede impedir la buena toma de decisiones, pero también concluyó que la falta de emociones es igualmente perjudicial. Según Damasio, las emociones son “*un componente integral del mecanismo de la razón*”. (Ídem, p. xii; ver también Wright, 2016, p. 234).

El Dr. Manes, un neurólogo y neurocientífico argentino, también el fundador del Instituto de Neurología Cognitiva en Buenos Aires, ha apoyado las conclusiones del Dr. Damasio. Ha declarado, “*La evidencia científica indica que decidimos, básicamente, con las emociones*”. (Manes, 2014, p. 231). Las decisiones que tomamos los seres humanos “*dependen de qué región cerebral emerge victoriosa de una batalla entre los centros emocionales y racionales*”. (Ídem). Según Manes, las regiones emocionales usualmente emergen victoriosas porque “*la velocidad de los eventos que nos suceden hace que no haya tiempo para racionalizar los pros y contras de cada decisión*”. (Ídem; ver también Wright, 2016, p. 235).

Las investigaciones de los Dres. Damasio y Manes me persuadieron a aceptar, aun apreciar, la presencia de las emociones en la toma de decisiones. Entendí que mi primera impresión de “separar a las personas del problema” estuvo equivocada; uno no puede dejar las emociones atrás durante una negociación. Al leer *Getting to yes* nuevamente, vi que los autores del libro escribieron claramente: “*El separar a las personas del problema no es algo que uno puede hacer una sola vez y luego olvidar; hay que seguir a trabajarlo*”. (Fisher y Ury, 1981, p. 39). Las emociones deben abordarse a lo largo de la toma de decisiones. Aunque las emociones como el temor, el enojo o la desconfianza pueden ser obstáculos a la toma de buenas decisiones en el proceso de mediación, las emociones como la felicidad, el amor o la confianza pueden apoyarla. Cuando uno acepta la presencia de las emociones en una mediación, uno puede centrarse en las cualidades de las emociones que surjan. El desafío del mediador es encontrar maneras de transformar las emociones negativas a emociones positivas.

Aprendí otra lección importante durante mi lectura del libro del Dr. Damasio (1994). Es posible que algunos participantes en mis mediaciones parezcan disfrutar el uso completo de sus cerebros, pero en cambio hayan sufrido accidentes u otras circunstancias desafortunadas privándolas de su plena capacidad mental. Por lo tanto, yo debería dudar en juzgarlos como “dificiles” o “despistados” y ejercer más paciencia con todos.

## **2. LAS INFLUENCIAS DE MARCO IACABONI, V.S. RAMACHANDRAN Y OTROS EN CUANTO A LAS NEURONAS ESPEJO Y LA EMPATÍA HUMANA**

Cuando comencé a mediar disputas, los neurocientíficos no tenían muchos de los conocimientos que ahora tienen sobre las fuentes fisiológicas de la empatía en el pensamiento y comportamiento humano. Durante las décadas recientes, sin embargo, sus conocimientos han crecido, y los Dres. Marco Iacoboni (2008) y V.S. Ramachandran (2011) han sido algunos de los pioneros en este crecimiento.

El Dr. Iacoboni, un profesor de neurociencia en la Universidad de California en Los Ángeles (Estados Unidos), ha descrito y participado en algunos de los primeros experimentos que identificaron las neuronas espejo (2008). A través de los experimentos, decidió que estas neuronas espejo, ubicadas en la corteza frontal del cerebro, son los “*milagros pequeños*” que nos ayudan a funcionar como seres humanos (Ídem, p. 4). “*Están en el corazón de cómo navegamos por nuestras vidas. Nos unen entre sí, mental y emocionalmente*”. (Ídem).

El Dr. Ramachandran, un profesor de psicología y neurociencia en la Universidad de California en San Diego (Estados Unidos), ha postulado que las neuronas espejo sirven varias funciones importantes para los seres humanos: nos ayudan a determinar las intenciones y anticipar las acciones de los otros; nos ayudan a entender las perspectivas (incluso las emociones) de los otros; nos ayudan a imitar a los otros; nos ayudan a vernos como los otros nos ven; y nos ayudan a pensar de manera abstracta (2011, pp. 128-133). El Dr. Ramachandran también ha postulado que un sistema disfuncional de neuronas espejo puede causar el autismo (Ídem, pp. 136-140), debido a que las personas autistas a menudo sufren de un déficit en estas mismas funciones.

Otros autores han confirmado que las emociones, o positivas o negativas, son contagiosas entre los seres humanos, y han postulado que las neuronas espejo son la razón por este contagio (Hatfield y otros, 2009; van der Gaag y otros, 2007; Wicker y otros, 2003).

Habiendo leído los trabajos de Iacoboni, Ramachandran y otros sobre las neuronas espejo y el contagio de las emociones, he llegado a ser más consciente de las emociones que exhibo durante mis propias mediaciones. Intento establecer y mantener un ambiente optimista, respetuoso y empático durante todo el proceso. Intento darles a todos los participantes una bienvenida amable y respetuosa al llegar para una sesión de mediación. Durante mi descripción inicial del proceso a los participantes, intento usar una voz calmada y confidente para describir un proceso serio y seguro que pueda lograr un resultado mutuamente aceptable. Cuando los otros participantes hablan, intento escuchar activamente para establecer un ejemplo respetuoso. Intento hacer preguntas y escuchar y resumir propuestas con un tono respetuoso y sin críticas. En todo esto, mi propósito es persuadir a los participantes que demuestren una actitud positiva a los otros. A la vez, si algunos de los participantes adoptan actitudes agresivas u hostiles, intento estar consciente de mis propias reacciones, mantenerme equilibrado, y no difundir estas emociones negativas entre los otros participantes (Wright, 2016, p 244).

Además, he aprendido una lección parecida a la que aprendí al leer el libro del Dr. Damasio. Algunas personas, sin culpa suya, pueden sufrir un sistema disfuncional de neuronas espejo. En algunas de las personas, la discapacidad puede ser evidente, pero en otras no. Por lo tanto, intento recordarme que una persona aparentemente “difícil” o “despistada” puede ser la víctima inocente de un sistema neural disfuncional; necesito ejercer paciencia con todos.

### **III. ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DEL MEDIADOR PARA ACOMPAÑAR A LOS OTROS PARTICIPANTES A TRAVÉS DEL PROCESO DE MEDIACIÓN**

#### **1. LAS INFLUENCIAS DE DANIEL KAHNEMAN PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS PARA AYUDAR A LOS PARTICIPANTES A PENSAR DE UNA MANERA MÁS REFLEXIVA**

El Dr. Daniel Kahneman ha ganado el Premio Nobel en Ciencias Económicas, y es un profesor emérito de psicología y asuntos públicos de la Universidad de Princeton en New Jersey (Estados Unidos). Un libro suyo (Kahneman, 2011) visualizó la toma de decisiones de los seres humanos como dos sistemas interdependientes del cerebro: el Sistema 1 y el Sistema 2.

El Sistema 1, una visualización del funcionamiento de las partes del cerebro asociadas con las emociones, opera rápido y automáticamente, a menudo inconscientemente, sin mucho esfuerzo. Genera sentimientos, impresiones e inclinaciones (Ídem, pp. 20, 28-30, 105). La mayor parte de las decisiones se toman automáticamente por el Sistema 1 y están basadas en estos sentimientos, impresiones e inclinaciones (Ídem, p. 33). La descripción del Sistema 1 apoya la conclusión del Dr. Manes que decidimos, básicamente, con nuestras emociones porque no hay tiempo para racionalizar los pros y contras de cada decisión (Manes 2014, pp. 231, 235).

Por otra parte, el Sistema 2, una visualización del funcionamiento de las partes del cerebro asociadas con el pensamiento racional, considera más información y opciones que el Sistema 1. Exige más energía mental que el Sistema 1, y funciona más lentamente. Con tiempo y esfuerzo, tiene la capacidad de absorber información adicional, superar los impulsos e intuiciones del Sistema 1, y formar actitudes, creencias e intenciones más sofisticadas. Por lo tanto, el Sistema 2 es esencial para la toma de decisiones complejas o difíciles (Kahneman, 2011, pp. 20, 21, 25, 26, 28-30, 105).

En las mediaciones, la toma de decisiones complejas o difíciles a menudo se exige. Por lo tanto, los mediadores debemos emplear una estrategia general de balancear el pensamiento del Sistema 1 con el pensamiento del Sistema 2 y alentar a los participantes a usar el Sistema 2 para las decisiones más complejas o difíciles. Además, necesitamos tácticas para implementar la estrategia. Las tácticas pueden incluir procesos que alientan el intercambio de información pertinente entre los participantes antes de y durante la mediación; la programación de sesiones de mediación de una duración suficiente para recibir y considerar información nueva o compleja; y la consideración cuidadosa de las perspectivas, propuestas, y observaciones de todos los participantes (Wright, 2016, pp. 244-245).

Las preguntas reflexivas son herramientas útiles para alentar la reflexión más profunda en la toma de decisiones. Si, por ejemplo, nos parece que una parte ha llegado a la mediación con información incompleta, podemos hacerle algunas de estas preguntas: “¿Cuánta información tuvo cuando surgió este tema? ¿Quién le dio la información? ¿Ahora tiene mayor información? ¿Quién le dio la información nueva? ¿Cambió la información nueva su perspectiva? ¿Hay otras perspectivas posibles? ¿Son razonables las otras perspectivas?” (Ídem, p. 245). O si, durante la generación de opciones, nos parece que las partes y sus representantes sólo han pensado en opciones que les sirven, podemos hacerles algunas otras preguntas reflexivas (en sesiones privadas si es apropiado). Algunos ejemplos de posibles preguntas son: “¿Cómo satisface esta opción sus intereses? ¿Cómo puede esta opción satisfacer los intereses de la otra parte? ¿Hay otras opciones posibles? ¿Conoce a otras personas que han tenido un problema parecido? ¿Cómo lo resolvieron? ¿Hay criterios objetivos para evaluar las opciones?” (Ídem, pp. 245-246). En cualquier etapa del proceso de mediación, la pregunta reflexiva puede ser nuestra amiga confiable.

## **2. LAS INFLUENCIAS DE DREW WESTEN PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS PARA ABORDAR LAS CREENCIAS FUERTES**

El Dr. Drew Westen es un profesor de psicología y psiquiatría de la Universidad de Emory en Atlanta, Georgia (Estados Unidos). Ha estudiado las actividades del cerebro humano cuando ocurre un fenómeno conocido como el “sesgo confirmatorio” (Westen, 2007). El fenómeno se lleva a cabo cuando una persona con una creencia fuerte encuentra información que contradice esa creencia. Cuando encuentra la información contradictoria, la persona busca cualquier información disponible—sea confiable o poco confiable—para confirmar y conservar su creencia.



Si la persona encuentra alguna información confirmatoria y mantiene su creencia, el sistema de recompensa del cerebro emite una dosis de dopamina, y la persona logra un sentido de satisfacción. Debido al sesgo confirmatorio, es difícil usar los hechos nuevos o las apelaciones a la razón para cambiar una perspectiva firmemente tenida. Westen concluyó que una apelación a las emociones es más probable lograr un cambio de perspectiva (Ídem, pp. xiv-xv, 417-420).

Todos los mediadores conocemos la dificultad de cambiar una creencia fuerte. Si los participantes llegan a una mediación con perspectivas firmes sobre el caso, es dudoso que cualquier información nueva vaya a cambiar sus perspectivas. En un caso como éste, la información objetiva no es de mucha utilidad. Si mencionamos hechos objetivos que cuestionan sus perspectivas, los participantes pueden responder de manera defensiva porque ven la presentación de los hechos como un ataque (Wright, 2016, p. 247).

Cuando detectamos la presencia de creencias fuertes, los mediadores podemos seguir la recomendación del Dr. Westen y adoptar una estrategia de apelar a las emociones de los creyentes. En lugar de ofrecer información que contradice sus creencias, podemos reconocerlas, hacer preguntas para aclararlas, e intentar entender las bases por ellas. Como siempre, las preguntas pueden ser una buena táctica; algunas posibles preguntas para reconocer y aclarar las creencias son: *¿Puede explicarme las bases de sus creencias?* o *“¿Le parece que entiendo bien su perspectiva? ¿Qué he perdido? ¿Ve algo en común entre su perspectiva y la perspectiva de la otra parte?”* (Ídem, pp. 247-248).

Si los creyentes determinan que los entendemos, pueden estar dispuestos a abrirse al pensamiento del Sistema 2 que aboga el Dr. Kahneman para las decisiones importantes, y una apelación a las emociones puede ser apropiada. Algunas posibles preguntas reflexivas: *¿Desea lograr un acuerdo que sea en el interés superior de sus hijos (o de sus amigos, o de su negocio, o de su iglesia, o de su país)? Si no logra un acuerdo hoy, ¿cuáles podrían ser los efectos sobre sus hijos (sus amigos, su negocio, su iglesia, su país)? Si fuera posible lograr un acuerdo hoy, ¿cómo se sentiría, y cuáles serían los beneficios para sus hijos (sus amigos, su negocio, su iglesia, su país)?*

Los mediadores también podemos averiguar si las partes comparten algunos objetivos y están dispuestos a trabajar juntos para lograrlos. Algunas posibles preguntas: *“¿A pesar de las diferencias entre sus perspectivas, hay objetivos que ambas partes tengan en común? ¿Cuáles son? ¿Sería posible trabajar juntos para lograr esos objetivos? ¿Qué le gustaría proponer?”* (Ídem, p. 248). En algunos casos, las partes pueden seguir adelante en buena fe y lograr esos objetivos comunes.

### **3. LAS INFLUENCIAS DE DANIEL GOLEMAN PARA SUPERAR UN SECUESTRO EMOCIONAL**

El Dr. Daniel Goleman es un psicólogo y uno de los directores del Consorcio para Investigaciones sobre la Inteligencia Emocional en Organizaciones de la Universidad de Rutgers (New Jersey, Estados Unidos). En uno de sus libros más influyentes (Goleman, 1995), describió el fenómeno del “secuestro emocional”, una reacción de “lucha o huida” a menudo provocada por el estrés intenso, enojo o temor. Cuando ocurre un secuestro emocional, las partes del cerebro asociadas con la emoción emiten hormonas como el cortisol y la adrenalina, inundan las partes del cerebro asociadas con el razonamiento, y las dejan incapacitadas. Bajo estas condiciones, la toma de una decisión bien razonada es imposible (Ídem, pp. 4-5, 12, 13-29, 167-168). La reacción de “lucha o huida” puede tener sentido si hay una amenaza física inmediata, pero puede tener consecuencias desafortunadas si una amenaza física no existe y una decisión más razonada sería apropiada. La



duración de un secuestro emocional es variable—desde minutos hasta horas (Ídem, pp. 57-61, 144). Una persona que toma una decisión importante durante un secuestro emocional puede lamentar su comportamiento más tarde porque las consecuencias a menudo son negativas (Wright, 2016, pp. 235-236).

Debido a que las emociones siempre están presentes en una mediación, un secuestro emocional es posible en cualquier etapa del proceso. Como mediadores, nuestra estrategia general debe ser acompañar a los participantes a través de las emociones fuertes y ayudarlos a tomar decisiones razonadas; en otras palabras, ayudarlos a resistir las influencias automáticas e inconscientes del pensamiento del Sistema 1 y tomar el tiempo que exige una decisión razonada realizada con el pensamiento del Sistema 2. Las técnicas pueden incluir el reconocimiento de las emociones fuertes, la toma de descansos, y el empleo de preguntas reflexivas.

Una etapa común para la aparición de un secuestro emocional es el punto muerto (o un posible punto muerto). A mi parecer, los participantes en una mediación a menudo pasan por un ciclo emocional cuando llega un punto muerto aparente, y he desarrollado algunas tácticas para reconocerlo y abordarlo. La primera etapa del ciclo es el secuestro emocional aparente. Las señales comunes de la primera etapa son exclamaciones tales como: ¡Esa propuesta es ridícula! ¡Le dije que no están aquí en buena fe! ¡Ya partimos! En otros casos, es posible que un participante comience a llorar. Mi primera táctica es reconocer la emoción con algunas declaraciones y preguntas como: Veo que usted está frustrado (o enojado o triste). ¿Estoy correcto? Después de recibir un sí o una corrección del participante, intento normalizar la emoción con declaraciones y preguntas como: Muchas personas se sienten frustradas (o enojadas o tristes) durante una mediación, pero eso no quiere decir que una resolución es imposible. ¿Le gustaría tomar un descanso? ¿Está dispuesto a dejarme investigar algunas otras posibilidades? ¿Puede usted dejarme hablar con la otra parte antes de su partida? El propósito de hacer estas clases de declaraciones y preguntas durante la primera etapa del ciclo es dejar que los participantes con las emociones negativas fuertes tengan tiempo para calmarse y recuperar el uso de las partes racionales de sus cerebros; en otras palabras, darles la oportunidad de tomar una decisión con el uso del pensamiento del Sistema 2 en lugar del pensamiento del Sistema 1.

La segunda etapa del ciclo emocional de un punto muerto es la depresión o la ansiedad. A mi parecer, el punto muerto aparente es a menudo la primera vez que los participantes evalúan de manera realista sus alternativas a un acuerdo negociado. Después de recuperarse de sus emociones fuertes, reconocen, por primera vez, la probabilidad que vayan a salir de la mediación sin un acuerdo y que el conflicto todavía va a existir el próximo día; la molestia o amenaza va a seguir adelante. Si hay un pleito pendiente, las partes en conflicto comienzan a preguntar a sus abogados sobre los costos adicionales del litigio y el tiempo adicional involucrado. Los abogados comienzan a reconocer que sus clientes van a salir de la mediación insatisfechos y con la expectativa de que los abogados vayan a ayudarlos a encontrar una solución aceptable al conflicto. Mi táctica principal durante esta etapa del ciclo emocional es dejar que los participantes tomen el tiempo para evaluar sus alternativas y los costos de las mismas. Muchas veces, esta parte del ciclo se realiza en reuniones privadas entre los abogados y sus clientes. Si no hay abogados, puedo hacerles a las partes preguntas reflexivas tales como: ¿Ha visto usted progreso en la mediación hasta este punto? ¿Qué progreso ha visto? ¿Ve algunas ventajas en la oferta de la otra parte? ¿Si no es posible lograr un acuerdo hoy, cuáles serán sus próximos pasos? ¿Cuánto dinero y tiempo le costarán esos próximos pasos? ¿Si no es posible lograr un acuerdo hoy, cuáles pueden ser los próximos pasos de la otra parte? ¿Cómo le parecen esos próximos pasos?

La tercera etapa del ciclo emocional de un punto muerto es una nueva perspectiva sobre la realidad y un regreso a la negociación con ofertas nuevas y un optimismo renovado de que el conflicto se resolverá. Los participantes hacen un mayor esfuerzo para resolverlo, y sus propuestas tienden a ser más realistas. En esta etapa del ciclo, mi actividad principal es ayudar con el intercambio de ofertas. En algunos casos, puedo hacer preguntas reflexivas tales como: A su parecer, ¿cómo recibirá la otra parte esta oferta si se hace? ¿Cómo sería posible formular una propuesta más atractiva para la otra parte?

Si los mediadores mantenemos paciencia e implementamos una estrategia apropiada con tácticas apropiadas, podemos ayudar a muchos participantes en nuestras mediaciones a pasar al otro lado de un secuestro emocional y lograr un acuerdo razonado basado en el pensamiento del Sistema 2 que describió el Dr. Kahneman.

#### **IV. INVITACIÓN Y CONCLUSIÓN**

En este artículo, he intentado explicar cómo mis estudios de la neurociencia y la neuropsicología cambiaron mi perspectiva, actitud, y comportamiento como un mediador. Además, he intentado explicar cómo los aprendizajes adquiridos de mis estudios me ayudaron a desarrollar nuevas estrategias y técnicas para acompañar a los otros participantes en mis mediaciones a través del proceso.

En el capítulo que escribí en 2016, expresé una opinión que me parece pertinente para este artículo:

*“[H]ay que tener en cuenta que la neurociencia es un campo en crecimiento y en proceso de evolución. Muchos estudios del cerebro se efectúan permanentemente, y las creencias de hoy pueden cambiar en el futuro. Por eso, cuando uno aplica los resultados de las investigaciones neurocientíficas a la mediación, debe hacerlo con cuidado y humildad, partiendo de una hipótesis sobre las bases neurocientíficas de una conducta, en lugar de una conclusión definitiva” (Wright, 2016, p. 242).*

Este artículo describe mis aplicaciones de las investigaciones neurocientíficas y neuropsicológicas en mi propio ejercicio como mediador. Admito que no soy ni neurocientífico ni neuropsicólogo, y hay mucho que aún necesito leer sobre las investigaciones más recientes. Además, entiendo que es posible que yo haya mal entendido o aplicado alguna de la información que he leído. Por lo tanto, con mucho respeto y humildad, invito a mis compañeros mediadores profesionales a compartir conmigo sus aprendizajes y corregirme en lo que yo haya mal entendido. Espero con ansia muchos intercambios fructíferos. Si trabajamos juntos para mejor entender el comportamiento humano, no podemos dejar de proveer de servicios más útiles y apropiados para los que participan en nuestras mediaciones.

#### **V. BIBLIOGRAFÍA**

DAMASIO, A. (1994). *Descartes' error: emotion, reason, and the human brain*. Nueva York: Avon Books.

FISHER, R. y URY, W. (1981). *Getting to yes: negotiating agreement without giving in*. Nueva York: Penguin Books.

GOLEMAN, D. (1995). *Emotional intelligence*. Nueva York: Bantam Books.

HATFIELD, E. y otros (2009). Emotional contagion and empathy. En DECETY, J. e ICKES, W., Directores. The social science of empathy (pp. 19-30). Cambridge, Mass: MIT Press.

IACABONI, M. (2008). Mirroring people: the new science of how we connect with others. Nueva York: Farrar, Straus and Giroux.

KAHNEMAN, D. (2011). Thinking fast and slow. Nueva York: Farar, Straus and Giroux.

MANES, F. (2014). Usar el cerebro: conocer nuestra mente para vivir mejor. Buenos Aires: Grupo Editorial Planeta S.A.I.C.

Merriam-Webster.com (2019), <https://www.merriam-webster.com/>.

RAMACHANDRAN, V.S. (2011). The tell-tale brain: a neuroscientist's quest for what makes us human. Nueva York: W. W. Norton & Company.

VAN DER GAAG, C. y otros (2007). "Facial expressions: what the mirror neuron system can and cannot tell us". En Social neuroscience [2 (3-4)], pp. 179-222.

WESTEN, D. (2007). The political brain: how people vote and how to change their minds. New York: Public Affairs.

WICKER, B. y otros (2003). "Both of us disgusted in my insula: the common neural basis of seeing and feeling disgust". Neuron (40-3), pp. 655-664.

WRIGHT, W. (2016). Aportes de la neurociencia para comprender el comportamiento humano en la mediación. En WRIGHT, Director. Abordaje de conflictos (pp. 223-249); Buenos Aires: Editorial Astrea.



**CAPÍTULO II. EXPERIENCIAS  
DE SERVICIOS DE MEDIACIÓN**



## A MEDIAÇÃO CONDOMINIAL

ANA LUISA PRETEL

---

O primeiro grande edifício do Brasil, na cidade de São Paulo, foi concluído em 1929, com 30 andares e uma única torre, pelo italiano chamado Giuseppe Martinelli.

Atualmente, na cidade de Balneário Camboriu, está sendo construído e será concluído, em 2020, o mais alto edifício do Brasil e América Latina, com 81 andares, com duas torres.

Em 2019, com apenas 90 anos após o término do Condomínio Prédio Martinelli, podemos afirmar que hoje em dia 30 % da população brasileira residem ou trabalham em Condomínios, sendo que na Região Sudeste (Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais) este número sobe para 50%.

Por ser um país continental, para cada uma das cinco regiões (Norte, Sul, Centro Oeste Nordeste e Sudeste), há um progresso diferenciado na forma de mudar a habitação.

Neste intervalo de 90 anos, o mundo mudou muito, na forma de viver, na tecnologia com a globalização, no transporte, com os aplicativos, etc e para tanto há a necessidade de gerenciar conflitos e incluímos sempre o diálogo em primeiro plano para a convivência pacífica das pessoas.

Para os judeus, na contagem tempo, este é o ano 5.780 e para os cristãos 2019, a nossa reflexão é a de que 90 anos atrás as pessoas viviam ou trabalhavam somente em plano horizontal, ou seja, uma ao lado da outra e atualmente milhões de pessoas moram ou trabalham acima ou embaixo das outras, em uma proximidade muitas vezes indesejável.

Neste artigo iremos tratar especificamente de Condomínios residenciais e de como podemos melhorar a convivência entre elas, já que historicamente, em relação ao tempo, estamos engatinhando neste aprendizado.

A Comunicação e a linguagem a serem utilizadas internamente dentro dos Condomínios devem ser feitas de forma correta, para não criar ruídos indesejáveis.

Diariamente, uma das preocupações é como lidar com as informações e conversas que circulam dentro dos condomínios.

A comunicação e linguagem não compatível, com certeza irá gerar o que conhecemos como ruídos na comunicação.

Diferente de uma empresa, o estabelecimento de regras muito rígidas pode gerar conflitos, pois não podemos esquecer que as pessoas residem no local, ela está em seu lar, o seu aconchego, o lugar de convivência com a sua família.

Temos que observar que os ruídos indesejáveis na comunicação, podem provocar erros na mensagem e o mau entendimento da informação transmitida, o que torna um obstáculo na convivência intramuros.

No Brasil, em especial na cidade de São Paulo, que tem mais de 15 milhões de habitantes, o cuidado com a linguagem é de fundamental importância para a convivência. Quando



mencionamos a linguagem adequada é porque dentro do mesmo espaço temos pessoas de culturas diferentes, grau de instrução diferenciada e classes sociais segmentadas.

Quando a mensagem, exposta por um emissor descuidado com a linguagem, não irá atingir o receptor da forma desejada, desviando sua atenção e se desinteressando em participar de decisões conjuntas ( assembleias condominiais) fundamentais para a vida saudável do Condomínio.

Para ajudar a economizar tempo, energia e ruídos a humanidade, ao longo de sua evolução foi construindo hábitos, padrões e códigos para uma melhor convivência

Como podemos pensar estratégias para diminuir os ruídos nas comunicações internas?

Não impor uma regra, a decisão deverá ser sempre em conjuntos, e aqueles que não puderam estar presentes, recebem a comunicação de uma decisão conjunta dos demais moradores.

Quem irá gerar a comunicação interna deverá observar a frequência, estipulando datas e horários e em quais canais será divulgada a informação, para que todos criem a rotina de buscar a informação, se por um acaso ela não chegar. Esta providência faz com que com a facilidade de encontrar as informações diminua em muito os ruídos ocasionados por falta delas.

Outro fator importante é em quais dos canais de comunicação será transmitida uma informação para aquela coletividade.

Qual delas será a mais eficaz?

Podemos citar alguns exemplos de canais como, e-mail, grupo em facebook, grupo de whatsapp, comunicação escrita individual ou/e comunicação verbal para cada unidade.

No meu entendimento, de acordo com cada condomínio, o ideal será um canal oficial e outros canais de relacionamento sociais para que as pessoas possam interagir de forma dinâmica e atrativa, dar voz a todos aqueles que não puderam participar nas Assembleias, mas que suas considerações, ideias poderão serem escutadas nas próximas reuniões assembleares.

Se não houver diálogo, não há comunicação, temos que escutar e saber perguntar, com a comunicação adequada, respeitosa, afirmativa, interessada, assertiva e cooperativa.

A comunicação para ser totalmente eficaz ela requer que seja feita com boas maneiras, comportamento e postura profissional, aprender a ser um bom ouvinte, saber escutar ativamente, criar um ambiente de relacionamento interpessoal e colaborativo, não ter recio ao falar, planejar toda a comunicação com apresentação e vocabulário adequado e se utilizar além da comunicação verbal e comunicação não verbal.

Nas relações interpessoais devemos salientar que as normas, culturas e costumes são fatores que não devemos nos esquecer na comunicação e mediação condominial.

Qualquer que seja a situação de comunicação dentro de um Condomínio, devemos identificar no emissor qual é o sentimento expressado em sua mensagem, como confusão nervosismo, indecisão, inquietação, vergonha, ressentimento, descrença, preocupação, medo, frustração, tédio, insegurança, alegria, confiança, honestidade, tranquilidade, satisfação, surpresa, esperança, suspeita, dignidade, firmeza e determinação, porque quando há a identificação das emoções, iremos trabalhar para que a comunicação não seja afetada por elas.

A Comunicação Pragmática ela afeta o comportamento dos objetivos da comunicação bem como a capacidade de compreender a intenção do emissor. Destaca a comunicação como um processo

interativo sobre as pessoas envolvidas e ressalta a necessidade que há no efeito da comunicação sobre o receptor, mas também no efeito da reação do receptor sobre o emissor..

Na Mediação Condominial utilizamos a Negociação denominada Colaborativa / Integrativa, pois são elas que priorizam a continuidade do relacionamento e o ganho mutuo, não diz respeito a passar por cima de diferenças e persuadir outros a quererem aquilo que queremos, diz respeito a reconhecer como as diferenças podem ajudar a fazer com que cada um de nós acabe em uma situação melhor do que estaríamos se um acordo. ( Fisher Roger, Ertel Danny in Estratégias de Negociação – Ediouro.

Este modelo de resolver conflitos que leva em conta a satisfação conjunta dos “interesses” dos envolvidos; isto é o que está latente, aquilo que se desejava ter ou evitar, são as verdadeiras motivações da posição. Esta negociação é conhecida como negociação ganha –ganha, e é a mais indicada para os conflitos condominiais.

A propriedade na sociedade brasileira é permanente e ainda muito valorizada, e nos condomínios temos as áreas comuns em que todos são proprietários ao mesmo tempo, gerando conflitos frequentes, porque todos tem direitos e deveres iguais sobre o mesmo pedaço.

O conceito para o Conflito Condominial é:

**O RESULTADO DAS AÇÕES RESISTENTES AO CONVIVIO COLETIVO OU COMUNITÁRIO, NÃO EVITADOS, NÃO CONTIDOS E NÃO CANALIZADOS NO MOMENTO EM QUE FORAM DETECTADOS.**

Fazemos uma classificação meramente educativa:

1. Conflitos de Origem: são aqueles conflitos que ocorrem na raiz do condomínio ocorrem na Implantação; Construção Estrutural; Garantia Legal; Documental; Conceitual e os exemplificamos nos Alvarás para inicio da obra; Registro no Cartório de Imóveis (documentos necessários); Habite-se( Auto de Conclusão);Vistoria do corpo de Bombeiros, 1ª Assembleia Geral Ordinária, etc
2. Conflitos de Gestão: são os conflitos que surgem durante o gerenciamento, e podemos exemplificá-los quando há obras em andamento, nas fachadas dos edifícios, onde os condôminos insistem em colocar objetos que descaracterizam a homogeneidade, na administração propriamente dita e nas Assembleias, que tem requisitos essenciais a serem seguidos como tipos, prazos para convocação, quorum para os diversos tipos de votação,etc.
3. Conflitos de Vizinhaça: são os de relacionamentos propriamente dito e os que fazem parte do cotidiano dos condôminos, conflitos como esse, decorrentes da inobservância do direito de vizinhaça. São eles, barulho, garagem, vazamento, Animais, Áreas de lazer. Ressalte-se que dentre os conflitos mais comuns em um Condomínio destacam-se o barulho, com 30% dos casos e as vagas de garagem, que somam 29% dos litígios. Animais, crianças e vazamentos também costuma serem motivos de brigas entre vizinhos.

O conceito de Mediação Condominial:

**É UM CONJUNTO DE PROCEDIMENTOS QUE PROCURA A SOLUÇÃO PACIFICA DOS CONFLITOS GERADOS NAS RELAÇÕES HUMANAS E INSTITUCIONAIS CONDOMINIAIS, CONTINUADAS OU PONTUAIS, QUE ENVOLVAM A PROPRIEDADE E O CONDOMÍNIO EM SÍ.\***

O Mediador Condominial deverá seguir os princípios da Imparcialidade; Isonomia entre as partes; Oralidade e Informalidade e ter em mente que não é sua função interpretar, julgar, assessorar e muito menos aconselhar.

Além dos princípios deverá o mediador ter um planejamento de como será a sua atuação, identificando quais informações já estão disponíveis; quais informações necessitam ser trazidas pelas partes e quais os meios para obter as informações.

O Síndico poderá atuar como Mediador na forma preventiva, desde que seja devidamente capacitado para tal fim, pois é a vontade das partes a escolha do Mediador - Síndico, ressaltando que não deverá confundir com a suas funções de representatividade do próprio Condomínio.

Nesta fase, ou no primeiro momento o conflito ainda não atingiu o seu ápice, atuando o Síndico como mediador, com as técnicas adquiridas para estabelecer à conversa entre os Condôminos, poderá obter resultados satisfatórios.

O Síndico deverá sempre escutar sem preconceitos; adotar posturas com isonomia entre todos; não radicalizar; flexibilizar com parâmetros definidos e claros; defender com respeito ao próximo e linguagem adequada.

O Mediador Condominial é o profissional adequado para atuar nas relações que envolvem o Condomínio. Ele terá alguns limites a serem observados, como conhecer a coletividade sem conceitos já preconcebidos; planejar as ações sem privilégios, mas buscando a colaboração; esclarecer a metodologia aplicada sem conduzir; positivar, sem alterar o conteúdo; observar a legislação e não aceitar que conflitos individuais sejam solucionados por meio do aparecimento de outros conflitos, sejam eles individuais ou coletivos, ter uma postura ativa; escutar com paciência, atenção, respeito e sem julgamentos e por fim avaliar a situação o mais próximo da realidade para assegurar o cumprimento do acordo. Também terá que transpor alguns obstáculos, observando os limites individuais e coletivos, as obrigações legais

A Escuta Ativa e o Teste de Realidade são as técnicas mais utilizadas na Mediação Condominial, pois se não utilizadas não irão atingir o objetivo da continuidade das relações internas no Condomínio.

A Escuta Ativa será utilizada deverá ser utilizada do começo ao fim da mediação, com espaços adequados, utilizar a leitura da linguagem corporal/verbal e usar as técnicas de escuta, através de perguntas, observando as perguntas abertas, fechadas e voltadas para o futuro.

O teste de realidade também é uma técnica que deverá ser amplamente aplicada, pois em uma relação duradoura que é a existente entre condôminos, o mediador deverá mostrar que a proposta não é executável, verificar com o mediando se ele tem visão sobre sua própria proposta, sempre com o cuidado de não acirrar o conflito.

A utilização da co-mediação é recomendável e fundamental em condomínios, pois com tantas especificidades e peculiaridades, e ainda com a coletividade sempre envolvida, dois mediadores condominiais no procedimento, sendo de áreas profissionais diferentes; enriquecerá e muito a mediação.

O Mediador Condominial poderá trabalhar internamente ou externamente ao condomínio, através de contratos poderá permanecer diariamente nos locais ou ser chamado só quando houver necessidade.

Em nossa sociedade moderna, o sigilo é fundamental para o resultado da Mediação Condominial porque com ele protegemos toda a coletividade envolvida, salvo o acordo que será divulgado, se houver necessidade.

A especialização / capacitação técnica do Mediador Condominial; a sensibilidade e a criatividade na sua atuação; são absolutamente necessárias para um bom desempenho da função.

A cientificação ou informação do acordo será obrigatória para o Síndico e deverá constar em todos os termos de qualquer acordo daquela comunidade específica, pois é ele o representante legal do Condomínio e a solução acordada interessa a toda coletividade.

A Mediação Condominial é diferenciada por todo o exposto acima. Moramos debaixo do mesmo teto como se família fossemos, mas com crenças, culturas, escolaridades e valores muito diferentes. Um verdadeiro aprendizado de conviver e aceitar o outro como ele é.

Devemos utilizar a Mediação Condominial como uma medida sócio - educativa, antes de qualquer advertência ou multa a qualquer condômino envolvido em um conflitos condominial.

A Mediação Condominial é um Instrumento para a Pacificação Social tão necessária e almejada em tempos atuais no Brasil.





# THE EFFECTIVENESS OF COLLECTIVE CONFLICT MEDIATION WITH PROCEEDING REINFRACCIÓN SENTENCE IN THE STATE OF RIO GRANDE DO SUL / BRAZIL

CARLA ADRIANE ZIR BARBOSA DELGADO

---

## I. INTRODUCTION

The collective conflict that involves the occupation of public and / or private land is a social drama of great repercussion, since on the one hand is the right to property and protection of the environment, while on the other hand rests the right to decent housing. In an article published in the *Correio do Povo*, June 17, 2018, on Page 06, of the Sunday Special Notebook, titled as Homeless People / Homeless People, it was said that *"The Judiciary is also the State and, many times in judging a concrete case between the right to property and the right to housing, between the social function of property and property, the prevailing legal culture is a protective culture of the right to property, even if it does not fulfill the social function."* We saw in this report that there is a great lack of knowledge about this public policy, especially with regard to the holding of collective mediations in various regions of the state of Rio Grande do Sul.

In collective litigation for the possession or ownership of urban or rural property, when the rubbish or turbulence stated in the initial petition occurred more than a year and a day ago, the judge, before considering the request for the grant of the injunction, shall designate a hearing of within 30 days, to which the Public Prosecution Service and the Public Defender's Office will be summoned, in the event that there are hyposufficient stakeholders, and the bodies responsible for the agrarian policy and the urban policy of the Union, State or Federal District and the Municipality where the area of the dispute is located, which will be summoned to express their interest in the process and the existence of a possibility of solution to the possessive conflict, thus establishes articles 554 and 565, paragraphs of Civil Procedure Code 2015.

Mediation in Brazil is a new public policy, introduced by Resolution No. 125/2010 of the National Council of Justice. Currently, it is the goal of the judiciary to continue this policy of implementing self-composed methods of conflict resolution, a permanent policy that needs to be expanded and qualified.

A large number of collective mediations are carried out in proceedings with an injunction to repossession, in which low income families in vulnerable situations are part of the public and private areas. At first we will expose the peculiarities of a collective conflict, specifying the average of mediation sessions held in the forums and public mediation sessions in the occupied area, as well as the participation of a large number of actors, all those who can contribute to the solution. peaceful conflict.

Among the specificities of collective conflict is also the relativization of the principle of confidentiality and the diversity of protocols that can be implemented. Collective mediations have particularities that other mediations do not have, and other appropriate mechanisms for conflict resolution may be applied, such as criminal mediation and peace circles.

In this paper we will analyze the collective conflicts in the actions with sentence coming from repossession. It will be presented the study of three court cases of the Court of Justice of Rio Grande do Sul, sent to mediation with sentence of repossession of possession. The first refers to



the occupation of a private property. The second concerns the occupation of public area, and the third involves cooperatives, private and public area.

With the study of the cases of collective mediation, we will see the effectiveness of this mechanism of conflict resolution in processes with sentence coming from repossession. Effectiveness, measured by the satisfaction of the parties to the conflict. We will find that the Judiciary, in the performance of its functions, must verify, prior to the sentence of reinstatement of possession, the possibility of seeking an appropriate solution in a consensual manner with those involved being the most efficient and democratic way. As stated in the Brazilian Journal of Sociology - *The judiciary has not treated conflict fairly and, moreover, does not address the complexity of the interests involved and fails to consider the distributive nature of conflicts. Thus, it is understood that the treatment directed to the actions of reintegration of possession ends up feeding urban land conflicts, since it does not provide solutions to the homelessness of the defendants, nor does it impose sanctions on property owners who do not fulfill their function. Social.*<sup>1</sup> In order to guarantee fundamental rights, we depend on public policies that are developed to improve the means of control and participation of the population involved in the decision-making mechanisms of the state.

## II. THE COLLECTIVE CONFLICT

The occurrence of irregular occupations carried out by tens or hundreds of people shows that the housing shortage situation affects a significant portion of the population and that the abandonment of rural or urban properties, besides being numerous, is vast enough to accommodate many families.

These conflicts tend to have a major impact on the life of society, as judicial decisions arising from repossession tend to mobilize a large police contingent, cause numerous traffic disorders and sometimes serious physical and psychological trauma to the internal and external population.

According to Luciane Moessa de Souza:

“ Given the greater complexity involved in collective conflicts, namely those brought to court in popular actions, public civil actions or other collective actions, either because they reach a plurality of rights holders at the active pole and usually at the passive, may involve more than one public body that is competent to protect these rights (sometimes from more than one sphere of the Federation), either because many of these conflicts are multifaceted, involving fundamental rights that conflict with other rights. Also of a fundamental nature, it is absolutely challenging for the judiciary the prospect of carrying out its proper consideration by obtaining a solution that is both feasible and legally acceptable. Due to its potential to generate a dialogue that provides the clarification of convergent and divergent interests, and the exploration of solutions that meet all legitimate interests, mediation thus appears as the appropriate instrument for the search for a solution that In addition to

---

<sup>1</sup> **ACESSO À JUSTIÇA E DIREITO À MORADIA: UMA CRÍTICA À ATUAÇÃO DO JUDICIÁRIO NOS PROCESSOS DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE NO CENTRO DA CIDADE DE SÃO PAULO REVISTA BRASILEIRA DE SOCIOLOGIA DO DIREITO. Revista Brasileira de Sociologia do Direito, Porto Alegre, ABraSD, v. 2, n. 2, p. 106-120, jul./dez., 2015. Ana Carolina Cinoca Piovani**

fulfilling the applicable legal requirements, it is effectively built and accepted by all involved.<sup>2</sup>

Collective conflicts in sentences arising from repossession are the conflicts with greater complexity, as mentioned above, because they have multiple faces. These conflicts have effects in many cases for hundreds or thousands of people. They involve the community of public and / or private occupants, who generally represent a considerable number of families. In most occupations there are conflicts between the occupants of private areas and green areas, where there will be the participation of the public prosecutor, City Hall and the owner of the private area.

As these conflicts present a considerable number of vulnerable people, the occurrence of estelionate crimes, drug trafficking and threats are recurrent. Public prosecutor interference is often necessary for negotiation to be possible.

### **III. PROTOCOL OF COLLECTIVE MEDIATION AND RELATIVIZATION OF THE CONFIDENTIALITY PRINCIPLE:**

Collective mediations are held in various mediation sessions. Initially, there is an analysis of the judicial process to identify the actors involved in the collective conflict and then the individual mediation sessions are held to identify the interests of each party. In most collective conflicts, three to four public mediation sessions are held at the place of occupation. The public sessions are held with the aim of clarifying the whole community, what Mediation is and the election of the representatives legitimated by the occupants of the area to come to the mediation sessions in the Forum, where negotiations were held between all those involved in the conflict.

At every mediation session of a collective conflict a report is made so that the magistrate and all concerned become aware of the progress of the negotiation. This report is mandatory due to the presence of public entities, such as the city, involved in the process of collective mediation. This is also a reason for the relativization of the confidentiality principle of mediation.

### **IV. CASE STUDY 1 - VIAMÃO/RS**

Mediation carried out in the Possession Reintegration process No. 039/ 1.12.0001162-5 of a private property, occupied by approximately 650 families, which was referred to the Rio Grande do Sul State Judicial Center for Conflict Resolution (CEJUSC), from the city of Viamão, December 2017.

The first session was held on December 11, 2017, on the premises of the Forum, with the presence of some of the occupants and 02 members of the Association of Occupants Board, their attorneys and the representative of the National Movement for Fight for Housing. After the opening statement clarifying the principles and procedures of mediation, all expressed interest in participating to negotiate the area, which is already being surveyed. It is a privately owned area of reasonable geographical proportions and the team of mediators acted to foster dialogue among all concerned, with the aim of understanding that concerns all stakeholders. Subsequently, the

---

<sup>2</sup> **MEIOS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS ENVOLVENDO ENTES PÚBLICOS E A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS COLETIVOS.** Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010, pág 353.

Community and Housing Association of the residents of Chácara de Figueira was included. Through negotiation in mediation session was established by the occupants the continuity of a topographic study in the area. For the accomplishment of this work, the City Hall of Viamão made available a surveyor, who was accompanied “on site” by one of the mediators, in 4 visits, during 4 Mondays. The mediation team held several public hearings (01/27, 05/05, 05/19, 04/08 and 09/15/2018), in the occupation, to provide clarification to the community occupying the area, regarding the principles and objectives of the mediation, opportunity in which their representatives were chosen by them. The Chácara da Figueira Association, located in Bairro Santo Inácio, legitimated by the community, followed the election of the 10 representatives at the 5 public hearings held at the site.

After these hearings, eight sessions were held at CEJUSC premises, within the Forum of Viamão, in which the Association pledged to negotiate with the owner of the occupied area, with a total of 650 families involved, but only 350 were represented by Association, which assumed the negotiation of the area as a whole, even without the consent of the 300 families that are part of the Electricity area. Subsequent to the various rounds of negotiations, in which market assessments were requested, of the area under discussion, which comprises approximately 24 hectares of land, the parties reached an understanding on November 1, 2018, when the area was purchased. 24 hectares of land by the Association of Occupied Members who joined the association, around 350 families out of a total of 650 families. After the judicial approval of the Term of Understanding, two public mediation sessions were held to monitor the agreement. Because it is a very complex mediation, reaching a large number of people and the payment extends over 5 years, there is a need for constant monitoring so that the association can comply with the agreement signed and approved.

## **V. CASE STUDY 2 - SÃO LEOPOLDO - CITY HALL**

This mediation deals with the process of Reintegration of Possession No. 033 / 1.15.0003937-3 of the County of São Leopoldo. In this process, eight mediation sessions were held at the Forum premises and three public mediation sessions at the Padre School. Orestes in São Leopoldo, with the participation of the Municipality, represented by the Municipal Secretary of Housing, the City Attorney's Office, always represented by one of its attorneys, the judicial mediators and representatives of the occupied areas.

This mediation culminated with the disaffection by the Municipality of the area under discussion and on January 18, 2018, in solemnity in the Noble Hall of the City Hall of São Leopoldo, the laws were sanctioned, through Projects 825, 826 and 827, which aim at public areas for housing policies, benefiting 157 families in the region. At that time, the Urban Inclusion Project was presented, as well as the Unisinos Cooperation Agreement for the development of the Projects. With the solution of this process, the Reintegration of Possession 033 / 1.14.0003003-0 was also resolved, which dealt with the occupation of a public area, known as Anita Ceramics. This process was referred to Cejusc for mediation at the end of 2015 and involved approximately a total of 189 families. In total, ten sessions were held at the São Leopoldo Forum premises, and in March 2016, a public mediation session was held in the occupied area. These sessions were attended by the mediators, the representatives of the occupied area, as well as the representatives of the Government, in the figure of the Municipal Secretary of Housing, the Municipal Attorney's Office and the Coordinator of Urban Planning Projects. The area ended up being disaffected and the families that were there, managed to stay in place.

## **VI. CASE STUDY 3 - VILA MONTE CRISTO**

This mediation refers to Case No. 001 / 1.05.0274206-6, with judgment of Repossession. So far a collective mediation session has been held with the participation of four occupants of the area, the owners and the District Attorney. It was clarified that the occupied area of approximately 44 hectares was formally divided into three registrations. After the negotiation phase, a public session was scheduled to be scheduled, in which the area would be negotiated in three separate registrations, with the implementation, with the advice of Porto Alegre / RS, of three cooperatives. Two public sessions were held with the objective of electing the representatives of each area A, B and C to come to the mediation session at the Porto Alegre Forum and start of negotiations. The occupants of area A and B were identified and area C was missing. Several questions were raised regarding the legitimacy of the Repossession sentence and its effects.

A third public mediation session was held for the adhesion of the occupants of area C, where a study of area B was presented, made by attorney Dr. Leandro Klein Loureiro OAB / RS 105.813, attached. In this public mediation session the principles and procedures of mediation were again clarified, with the presence of the occupants of area A, area B, an occupant of area C, and representatives of DEMHAB. It has been established that mediation will proceed in separate negotiation with each area. In area A will be made by the owner of the area, because there are a small number of occupants (12 occupants), area B, because they are 180 families, will be formed a cooperative with advice from the Municipality of Porto Alegre, In order to negotiate and purchase the area, after the purchase of the area, which will be negotiated between the cooperative and the owner in a mediation session to be held at the Porto Alegre / RS / Brazil Forum, the City will regularize the area through REURB (Law 13465 - Land and Urban Regularization of Municipalities).

## **VII. CONCLUSION**

We have seen that the lack of protection of the social right to housing and human dignity for the sake of the exclusive protection of the right to property shows the serious consequences of court decisions on possessions against collective conflicts over the ownership of urban and rural real estate, with families being removed from property. their homes without state support, the occurrence of excesses in the fulfillment of warrants of reintegration and maintenance of tenure and also the non-satisfaction of the interests of the owners or of public goods belonging to all Brazilian citizens. Currently with the implementation of public policy of collective mediation what is perceived is that the proposal to use this procedure in this type of collective conflict, arises because of the widespread perception of the failure of the jurisdictional system to account for the complexity of conflicts of this nature, either. from the technical-scientific point of view, or from the intersubjective point of view, given the large number of interests involved in these conflicts.

The above three areas, located in three different municipalities in the state of Rio Grande do Sul, comprise a total of approximately 1800 families. With the intervention of the mediation there was the full satisfaction of the parties involved in the conflict, both the passive pole and the active pole. These procedures take an average of one year to reach an understanding and involve a large number of people and public entities. These conflicts have great capillarity having effects on the community as a whole. The social cost is quite high if we do not treat collective conflict differently and in priority.

Through the factual experiences of using the mediation procedure in collective conflicts involving the occupation of private and or public areas, it is concluded that it meets the social interests and fundamental values of the human person, as well as the individual interests of property.

## VIII. BIBLIOGRAPHY

Correio do Povo, **Gente sem casa / Casa sem gente**. Edição 17/06/18, pág 06, Caderno Especial de Domingo.

SOUZA, LUCIANE MOESSA. **MEIOS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS ENVOLVENDO ENTES PÚBLICOS E A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS COLETIVOS** – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Doutorado, 2010 pág. 353


PIOVANI, ANA CAROLINA CINOCA. **ACESSO À JUSTIÇA E DIREITO À MORADIA: UMA CRÍTICA À ATUAÇÃO DO JUDICIÁRIO NOS PROCESSOS DE REINTEGRAÇÃO DE POSSE NO CENTRO DA CIDADE DE SÃO PAULO**. Revista Brasileira de Sociologia do Direito. Porto Alegre, ABraSD, v. 2, n. 2, p. 106-120, jul./dez., 2015.

Processo de nº 039/1.12.0001162-5, TJRS - Reintegração de Posse

Processo de nº 033/1.15.0003937-3, TJRS - Reintegração de Posse

Processo de nº 001/1.05.0274206-6, TJRS - sentença de Reintegração de posse

REURB (Lei 13465 – Regularização Fundiária e Urbana dos Municípios).



FIMEP



# LA SUPERVISIÓN ENTRE PARES COMO ESPACIO DE APRENDIZAJE EN LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES DE MEDIACIÓN

CATERINE VALDEBENITO LARENAS

---

## Resumen.

Los procesos educativos de adultos, se encuentran enmarcados por ciertos principios propios del aprendizaje andragógico, donde destacan los elementos de la experiencia previa, la reflexión guiada, el aprender haciendo y la autoevaluación, que en su conjunto potencian un desempeño responsable y consciente. Lo que en el ámbito de la mediación gestión de conflictos jurídicos es altamente valorado como criterio de calidad de servicio, donde las prácticas profesionales, desde el enfoque de supervisión de pares, constituyen un espacio potenciado de aprendizaje individual y colectivo.

**Palabras claves:** aprendizaje guiado – supervisión de pares – metodologías innovadoras – práctica profesional – mediación.

## Abstract.

Adult educational processes are framed by certain principles typical of andgogic learning, where the elements of previous experience, guided reflection, learning by doing and self-assessment stand out, which as a whole responsible and conscious performance. What in the field of legal dispute management is highly valued as a quality of service criterion, where professional practices, from the peer monitoring approach, constitute an space enhanced individual and collective learning.

**Keywords:** guided learning - peer supervision – innovative methodologies – professional practice - mediation.

## I. INTRODUCCIÓN

Es un valor común encontrar que en los espacios de formación de la mediación, está la asignatura o el módulo de práctica, llamado también pasantía formativa, lo que aceptado por la mayoría de los y las formadores de mediadores si mayor cuestionamiento y por el contrario, valorándolo como espacio educativo integral.

A lo que agrego que en determinadas legislaciones y reglamentos, es considerado como un requisito indispensable y por ende un criterio de ingreso a los registros profesionales habilitantes para el ejercicio profesional, siendo Chile, Argentina y Brasil, ejemplos de ello para la atención de casos de familia y/o del ámbito civil.

Sin embargo, las condiciones de duración, realización y evaluación de los contenidos de la misma, no se encuentran claramente definidos en los reglamentos habilitantes, dejando un espacio de discrecionalidad en la manera que pueden ser recogidos y posteriormente habilitados por las instancias formadoras de mediadores.

Asimismo, no debemos de perder de vista que quienes se interesan en ser mediadores, son profesionales que disponen de una carrera profesional de base y perfeccionan su hacer con la mediación, considerándola una instancia de especialización terciaria en su formación profesional.



Cabe relevar en este punto, que el ejercicio laboral de la mediación para la gestión de conflictos, conlleva incertidumbre, tensión e interferencias que son propias del abordaje de los conflictos que enfrentan las personas y que deben ser considerados dentro de los aspectos que son atendidos por el/la profesional mediador/a.

Dado estos antecedentes, sabemos nuestros/as aprendices de mediador/a que disponen de un bagaje de conocimientos previos a los que suman la formación especializada de la gestión colaborativa de conflictos, especialmente de mediación, que completan con la asignatura de práctica en mediación, que mayoritariamente se encuentra al final de la ruta de especialización por la complejidad que presenta, en la integración de lo teoría-práctica –reflexión, que habilita para el ejercicio profesional de la mediación.

Surge entonces, la interrogante ¿Qué entendemos por espacio de práctica profesional de mediación?, a lo que podemos agregar ¿De qué manera podemos potenciar los criterios de aprendizaje y evaluación que son propios de esta herramienta pedagógica?

De modo de intentar responder estas interrogantes, iniciaremos esta reflexión mostrando algunos conceptos claves de lo que es la supervisión como instrumento pedagógico para la formación profesional, para luego incorporar los criterios del enfoque de supervisión entre pares y su aporte a la mirada de evaluación auténtica de este espacio formador. Continuaremos presentando como se desarrolla esta signatura en algunas universidades chilenas a la luz de lo analizado, para finalizar con ciertas reflexiones sobre el rol del supervisor/a, las que he ido construyendo desde mi ejercicio de mediadora familiar y docente en gestión colaborativa de conflictos.

## **II. SUPERVISIÓN DE PARES. METODOLOGÍA Y ALCANCES EDUCATIVOS**

Para comenzar, creo necesario recoger una definición de supervisión que nos permita comenzar a construir una mirada compartida. Para ello recojo las palabras de Lobato que la enuncia como una relación de uno a uno, donde el/la supervisor/a participa en encuentros cara a cara con los/las futuros/as profesionales, para discutir los sucesos del trabajo realizado, a los que ambos han asistido, uno como observador/a y el otro/a como aprendiz de oficio (2007: 32).

Esta conceptualización, se encuentra enmarcada dentro del quehacer de las profesiones que trabajan con personas, en proceso de relaciones de ayuda, poniendo el foco en el reconocimiento de los valores de respeto y la colaboración entre estos actores, lo que cobra particular interés, para el caso que nos convoca, donde nos encontramos con personas que disponiendo de un bagaje profesional, están interesados en su fortalecimiento.

Este enfoque, nos permite recoger los criterios básicos de la relación existente entre el/a supervisor/ supervisorado, la relación basada en la co-construcción de códigos lingüísticos comunes (Linck; 1996), enfocados al logro de objetivos comunes de aprendizaje que permiten compartir analíticamente la experiencia, donde una y otra parte, desde el espacio en que se encuentra aporta los conocimientos, habilidades y prácticas realizadas, enmarcada en los principios de dignidad humana, confidencialidad y resguardos éticos profesionales.

Coherentemente con lo señalado, aparecen las autoras Sheriff y Sánchez, al decir que la supervisión es una pedagogía donde se aprende y se enseña a instrumentar las posiciones de acción de acuerdo a una intencionalidad definida, que permite a las personas implicadas en el proceso una concientización y por lo tanto una liberación, gracias al dialogo, a la reflexión y a la crítica presentes en su metodología. Ya que al enfrentar teoría y práctica, da la oportunidad de

construir, integrar conceptos y técnicas, de operacionalizar dichos conceptos en una realidad concreta, que posibilita el cuestionamiento desde la praxis de la intervención (1976:47).

Desde un enfoque constructivista (López-Silva; 2012), encontramos que la supervisión reconoce en su misma definición la existencia de un espacio pedagógico generado por dos sujetos que, desde distintas experiencias y saberes reconocidos por ambos, construyen un tercer escenario específico, que se encuentra intencionadamente enfocado a compartir sus bagajes técnico para un mejor ejercicio profesional.

La intencionalidad que mencionamos, resulta ser el eje clave, ya que recogiendo la mirada de Folger (2005) y de Shailor (2008), que consiste en la habilidad de cada persona para ampliar los alcances de su comprensión descubriendo nueva información, estableciendo conexiones novedosas, que le permiten la construcción de nuevas percepciones sobre la realidad que enfrenta potenciado su propio actuar pero también el del otro/a, en una sumergía de aprendizajes mutuos.

Desde el enfoque de aprendizaje por competencias, cobra sentido el enseñar a aprender, donde el estudiante es el centro y se espera una formación integral” (Benito y Cruz, 2011:19), por lo que las asignaturas prácticas son especialmente necesarias para ello, lo que ha sido recogido cabalmente en los procesos formativos de mediación.

La noción de aprendizaje entre pares aplicada al proceso de aprendizaje de la mediación para la resolución colaborativa de conflictos, es entendida como el espacio de trabajo entre un/a mediador/a y otro/a, destinado a la reflexión del trabajo realizado en la sala de mediación, por uno/a de ellos/as, convirtiendo la experiencia en un aprendizaje significativo” (Sallard, 2009: 37).

Lo anterior, nos permite abrir la puerta de nuestra práctica al proceso reflexivo, rescatando las hipótesis de abordaje del trabajo, el reconocimiento de la posición que ocupamos y las acciones utilizadas en este hacer mediador que estamos realizando.

### **III. ASIGNATURA PRÁCTICA DE MEDIACIÓN.**

Las mallas curriculares de los estudios de postgrados en mediación en Chile, contienen la asignatura práctica de mediación como ya fue señalado, y corresponde a la etapa de profesionalización y de cierre del aprendizaje realizado.

Desde mi experiencia docente<sup>1</sup>, puedo señalar ciertas etapas comunes de abordaje de esta asignatura, que compartiré con ustedes para que luego podamos abordar una construcción del rol del mediador/a supervisor/a desde el enfoque de pares centrado en el/la aprendiz.

He observado que se desarrollan cinco etapas de aprendizaje centrado en el/la estudiante en práctica y que son:

- a. De observación. Que consiste en que se permite al/la estudiante, observar de forma presencial y en silencio dentro de la sala de mediación –con la autorización explícita de las partes intervinientes-, el proceso de trabajo. Ello permite al/la estudiante tomar notas personales que luego son revisadas con el docente supervisor/a. SU duración es variable en el tiempo.

---

<sup>1</sup> Por mi experiencia docente, he observado en las Universidades Central de Chile, U. Cardenal Silva Henríquez y U. De Los Lagos, así como en los centros de mediación que han sido espacios de práctica de la P. U. Católica de Chile, una cierta lógica compartida de acercamiento del estudiante al hacer mediador, que presentaré en este apartado.

- b. De primera intervención. Desde una mirada de aprendizaje progresivo, se potencia la presencia del/a estudiante, permitiéndole participar con algunas intervenciones acordadas para la etapa de inicio de la mediación, especialmente en la presentación del discurso inicial, que dispone de un pauteo estandarizado que apoya su implementación. Asimismo se potencia su participación con la toma de apuntes para la construcción de la historia del conflicto, confección de la hipótesis de trabajo y los aspectos relacionales claves de la situación en tratamiento de modo que se pueda ir familiarizando con el proceso reflexivo que es parte sustantiva de la atención.

Esta etapa, también es realizada con la participación de actores que representan casos reales de mediación, en la perspectiva de brindar un espacio de ensayo y error en las primeras atenciones, con el acompañamiento de un supervisor/ experto como parte del modelo de aprendizaje con enfoque de aprendizaje pares<sup>2</sup>.

- c. De co-mediación. Es quizás el momento más esperado por el/la estudiante de mediación; cuando puede ser parte activa de una atención de mediación propiamente tal. Y que se realiza en compañía de un/a mediador/a, con quién se han acordado previamente el funcionamiento y la participación del/a estudiante, de modo de favorecer la experiencia de participación activa desde los ámbitos de mayor dominio del aprendiz, para ir avanzando paulatinamente al ejercicio de una sesión completa de mediación, contando con el acompañamiento de la reunión clínica de análisis respectiva.
- d. Reunión clínica. Constituye una instancia transversal, que siguiendo a Sallard, está presente en distintos momentos del proceso de desarrollo de la asignatura y que constituye el espacio de escucha para el/a estudiante respecto de sí mismo y de lo que ha realizado con un/a docente experto/a. Favorece el análisis del encuentro realizado, en su aspecto técnicos: herramientas y técnicas usadas; permite desentrañar el contenido del conflicto para la confección de la hipótesis de trabajo; apoya la visibilización de las fortalezas y debilidades comunicacionales ante la casuística abordada, así como apoyar la incorporación de experiencias evolutivas significativas que surgen desde la práctica. (2009:39).

Esta instancia, puede tomar diferentes modalidades, adecuadas de acuerdo a los recursos y espacios existentes. Como instancias individuales de un supervisor/a experto con un/a estudiante para hacer seguimiento respecto de un caso en particular, muy presente en los centros de atención de mediación; reuniones de grupo pequeño, de un número máximo de 10 estudiantes con un tutor/a supervisor/a que permite el dialogo entre pares que se pueden encontrar en atendiendo diferentes casos en los centros de práctica, y potencian su aprendizaje entre pares, en un espacio acordado de confidencialidad y crítica constructiva. También puede darse, mediante el trabajo de sala espejo, que permite la observación de atenciones de mediación por estudiantes, que a su vez son observados por otros/as estudiantes, que luego toma la forma de reunión clínica ampliada para la contención de la experiencia, y la construcción de la continuidad de la atención.

- e. Existe una quinta acción que es parte de los contenidos de la asignatura de práctica de mediación, y que se refiere a la confección de documentos de trabajo y sistemas informáticos. Este espacio de trabajo, no constituye una etapa especial de atención directa, sino más bien un acercamiento a los instrumentos de gestión que deberá manejar el/la profesional en su ejercicio de mediación.

---

<sup>2</sup> En la U. Central de Chile, es donde ocupamos esta metodología, como parte del modelo de supervisión con enfoque de aprendizaje entre pares.

Cabe hacer notar que, cualquiera sea la modalidad que tome este espacio de trabajo, se encuentra definido por la relación de supervisor/a-estudiante, que requiere un trabajo conjunto de análisis e interpretación de los datos recogidos, y que las diferencias de interpretación son valoradas por la riqueza que aportan a la discusión del enfoque de trabajo, así como las alertas propias para la aplicación continua de los principios rectores de la mediación, en particular la imparcialidad y multi-neutralidad.

#### **IV. ROL DE SUPERVISOR/A FORMADOR/A.**

La figura del/a mediador/a docente que se hace cargo de esta tarea de supervisar prácticas profesionales (Cruz; 2008), es clave para el éxito del proceso educativo que implica. Y por ello requiere de poder cumplir con algunos requisitos pedagógicos y presentes en el contexto que potencien este ejercicio docente.

Desde mi perspectiva, lo señalado por Juncosa Carbonelli, sientan tres temas a ser abordados en el ejercicio de la supervisión entre pares, y que cuidan la relación basal que este trabajo requiere y que son los criterios de manejo del tiempo, del espacio y la positivización de la relaciones (1993:65).

Cuando nos referimos al manejo del tiempo, hacemos mención al proceso de análisis y de reflexión que es personal de cada sujeto, y que el/ docente debe apoyar que el/a estudiante realice, potenciando la reflexión conjunta que postula Suares (2005) sin emitir juicios que coarten la reflexión del/a aprendiz, que en palabras de Robles, son los timing de lo observado, de la espera de registro y de la intervención (2011: 52).

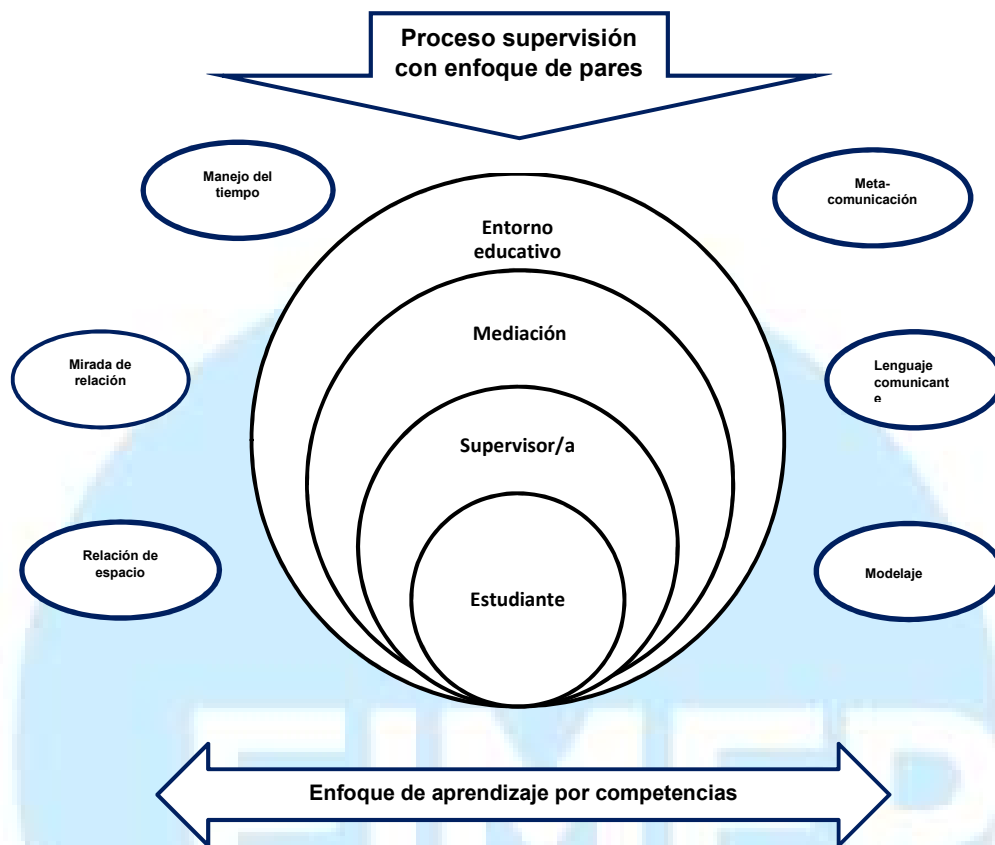
El tema del espacio, lo debemos necesariamente vincular con la posibilidad de brindar instancias individuales de trabajo del estudiante, que le permitan avanzar en la validación del ejercicio profesional que realiza, en acuerdo con el/a supervisor/a para que sea efectivamente valioso sin exponerse a escenarios especialmente riesgosos para el propósito del aprendizaje autónomo.

La mirada de la relación, enfocada como la búsqueda de relaciones positivas enfocadas para el futuro desempeño mediador, tiene un papel relevante en los procesos de supervisión con enfoque de pares. Ya que instala en el supervisor/a las habilidades de continencia, estructura de demora, atención flotante y análisis de los procesos de transferencia y contratransferencia. (Robles, 2011: 51).

Para ello, el/a supervisor/a debe ejercer una función dual: estar adentro y estar afuera de la relación con el/a supervisado/a. Lo que implica un trabajo interno permanente del profesional experto/a respecto de sí mismo y el manejo de su multi-neutralidad, de modo de generar procesos transferenciales y contra-transferenciales con el/a estudiante. En síntesis requiere de que pueda pensar, repensar y re-pensarse en la intervención pedagógica que realiza, considerando en todo momento, la calidad de la relación emocional que despliega en ella, mirando especialmente los diálogos meta-comunicacionales (Sallard: 2009:41) que se despliegan dentro de esta relación.

Desde una mirada complementaria, hay coincidencia que el rol de supervisor/a, requiere respetar en todo momento la teoría de la mediación como acto comunicacional entre sujetos participantes del trabajo educativo, fortaleciendo con ello el modelaje del rol de experto/a (Carballeda; 2007), apoyando la construcción del espacio de contención y acogida que se requiere para el trabajo de supervisión.

Desde una perspectiva gráfica sistémica, el siguiente esquema nos permite presentar lo expuesto en las páginas anteriores.



## V. A MODO DE CIERRE

Por mi propio ejercicio profesional de supervisora de prácticas profesionales en mediación, sé que es una tarea demandante para su adecuada aplicación, ya que interpela diariamente para el adecuado ejercicio pedagógico en el marco de la ética profesional, requiriendo constantes encuadres que reorienten y regulen el ejercicio de la tarea.

También tengo plena convicción que, quienes se incorporan a la cultura de la gestión colaborativa de conflictos, afrontan la necesidad de realizar sus propios encuadres de modo de lograr los equilibrios que se requieren para abordar el trabajo de atención en mediación, en condiciones de funcionalidad dentro de la natura incertidumbre del trabajo en relaciones de ayuda a personas.

Pero al mismo tiempo, es muy gratificante, al permitirnos observar los cambios en las prácticas profesionales de nuestros/as aprendices de mediación, los que nos hacen pensar en un futuro con mayor presencia de los sistema de gestión colaborativa de conflictos y por ello, con mayor presencia de paz positiva en el mundo.

## VI. BIBLIOGRAFÍA



- Benito, A. y Cruz, A. (2011). Nuevas claves para la docencia universitaria en Espacio Europeo de Educación Superior. España: Narcea.
- Carballeda, J. (2007). Escuchar las prácticas. La supervisión como proceso de análisis de la intervención social. Editorial Espacio. Buenos Aires.
- Cruz, M. (2008). Crónica de la práctica de supervisión en Mediación Familiar. Ponencia en el II Congreso de Mediación y Convivencia. Gandía- Valencia
- Juncosa Carbonell, A. (1993). Status epistemológico de la ciencia y la ética. En V.A. La mediación de la filosofía en la construcción de la bioética. (Coord. Francesc, A. y Cañón, C.) Universidad Pontificia de Comillas. Madrid.
- Link, D. (1996). Mediación y Comunicación., en Gottheil, Julio y Schiffrin, Adriana. Mediación, una transformación en la cultura. Ediciones Paidós. Buenos Aires.
- Lobato Fraile, C. (2007). La supervisión de la práctica profesional socioeducativa. Revista de Psicodidáctica, 12(1). Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=175/17512103>
- López-Silva, P. (2012). Realidades, Construcciones y Dilemas. Una revisión filosófica al construccionismo social. Cinta de Moebio, núm. 46, marzo, 2013, pp. 9-25. Universidad de Chile. Santiago, Chile. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/101/10125578002.pdf>,
- Robles, C. Supervisar (2011). ¿Para qué? Lo oculto detrás de la resistencia. Espacio editorial. Bs. Aires.
- Sallard, S. (2006) Mediación, supervisión y contención: Una visión tridimensional. Universidad de Sonora. México.
- Sherif, T., Sánchez, E. y colab. (1976). Supervisión en Trabajo Social. Ed. Ecro. Bs. Aires.
- Shailor, J. (2005). Desarrollo de un enfoque transformador para la mediación consideraciones teóricas y prácticas. En Fried Schnitman, D. Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas. Ediciones Granica. Buenos Aires.
- Suares, M. (2005). Mediando en sistemas familiares. Editorial Paidós. Buenos Aires.





# CONFLITOLOGIA E A INSTRUMENTALIZAÇÃO DAS ODR'S ONLINE DISPUTE RESOLUTION

CELEIDA MARIA CELENTANO LAPORTA

---

**RESUMO:** O artigo contextualiza uma pesquisa sobre as soluções de conflitos online. O método é conceituado como Resolução Online de Conflito (ODR ou Online Dispute Resolution). Reflete uma tendência da vida moderna, são novas formas de se resolver litígios, que podem ser acessadas com computadores ou smartphones frente as tecnologias disruptivas. As partes diante de um conflito, seja um usuário ou uma empresa pode relatar seu litígio na plataforma online e buscar um acordo extrajudicial com celeridade e inovação, através da mediação e conciliação online.

**Palavras Chaves:** Solução de conflitos, Solução Online de Conflito, ODR, mediação online, conciliação online e tecnologia disruptiva.

**ABSTRACT:** The article contextualizes a research on the solutions of conflicts online. The method is conceptualized as Online Dispute Resolution (ODR). It reflects a trend of modern life, are new ways of resolving disputes, which can be accessed with computers or smartphones in the face of disruptive technologies. Parties to a conflict, be it a user or a company, can report their litigation on the online platform and pursue an out-of-court agreement and innovatively through online mediation and conciliation.

**Keywords:** Conflict resolution, Online Dispute Resolution, ODR, mediation online, conciliation online and disruptive technology.

## I. introdução

O presente artigo tem como objetivo analisar o tema sobre o uso de plataformas para solução de conflitos online no Brasil, a fim de oferecer um ponto de partida para o entendimento desse procedimento para solução de conflitos em rede.

Sendo assim, para a respectiva elaboração adotou-se o método dedutivo, isto é, parte-se da premissa de uma especificação do conhecimento já existente, de uma verdade já estabelecida, sobretudo sobre o conceito e instrumentalização de ODR<sup>1</sup> *Online Dispute Resolution*, e as tendências da sociedade digital frente ao litígio com a aplicação do instituto da mediação no ambiente virtual.

Para atingir mais detalhadamente o objetivo, inicialmente esse artigo dispõe de uma breve explanação sobre os institutos jurídicos dos meios adequados nas soluções de conflitos em plataforma online; negociação, mediação e conciliação, e análise sobre o modelo conceitual de ODR.

---

<sup>1</sup> ODR Online Dispute Resolution

Nesse contexto, o estudo apresenta brevemente o cenário brasileiro no que tange as mediações em plataformas online, a aplicabilidade das ferramentas TIC's<sup>2</sup> e a metodologia aplicada no caso concreto.

## II. REFLEXÃO DO INSTITUTOS JURÍDICOS DOS MEIOS ADEQUADOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

**O ACESSO AO JUDICIÁRIO NÃO É A ÚNICA VIA QUE POSSIBILITA AS PARTES BUSCAREM QUANDO HÁ UM LITÍGIO, HÁ OUTROS MECANISMOS PARA A SOLUÇÃO DE CONFLITOS A SEREM CONSIDERADOS PELAS PARTES ENVOLVIDAS. OS MEIOS EXTRAJUDICIAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS MAIS UTILIZADOS COMO ALTERNATIVA AO PODER JUDICIÁRIO, SÃO NEGOCIAÇÃO, MEDIAÇÃO, CONCILIAÇÃO E ARBITRAGEM.**

**A APLICABILIDADE DOS MEIOS ADEQUADOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS MASC OU ADR<sup>3</sup> (ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION) PROPORCIONARAM HISTORICAMENTE O APRENDIZADO E EMBASAMENTO NECESSÁRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DOS MEIOS ELETRÔNICOS PARA SOLUÇÃO DE CONFLITOS MESC<sup>4</sup> OU ODR.**

**NESSE CONTEXTO Eckschmidt, Magalhães E Muhr (2016), EXPLICAM QUE AS PRIMEIRAS DEFINIÇÕES DE MESC FORAM ATRELADAS AO MASC, DESSA FORMA O MESC É CONSIDERADO UM RAMO DO MASC.**

**COM O AVANÇO DIÁRIO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVAS TECNOLOGIAS, AS PRÁTICAS DO MESC VÊM EVOLUINDO CONSIDERANDO-SE TRÊS PILARES OU DIMENSÕES FUNDAMENTAIS, CORRELATAS AOS RESPECTIVOS PRINCÍPIOS.**

**PARA Eckschmidt, Magalhães E Muhr (2016), AS DIMENSÕES SÃO: RELACIONAMENTO, RENDIMENTO E REPUTAÇÃO. O RELACIONAMENTO, ESTÁ ATRELADO AOS PRINCÍPIOS DA COMUNICAÇÃO ENTRE AS PARTES, DA INTERAÇÃO QUE É A FORMA COMO SE DÁ O DIÁLOGO E AO PRINCÍPIO DA FORMALIZAÇÃO, QUE ESTABELECE A ESTRUTURA PARA QUE A COMUNICAÇÃO E A INTERAÇÃO SEJAM REGISTRADAS. O RENDIMENTO, ATRELADO AO PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA, EM VISTA DE QUE O VALOR E OS PRAZOS NO MESC SEJAM MELHORES DO QUE NOS MASC, DA CONVENIÊNCIA, QUE É A FACILIDADE DAS PARTES ACESSAREM DE QUALQUER LOCAL, SEM A NECESSIDADE E OS CUSTOS DE DESLOCAMENTO E DO PRINCÍPIO DA APLICABILIDADE, CORRELATO AO TIPO DE LITÍGIO QUE PODERÁ SER TRATADO NO MESC.**

---

<sup>2</sup> TIC's Tecnologia da Informação e Comunicação

<sup>3</sup> ADR Alternative Dispute Resolution

<sup>4</sup> MESC Meios Eletrônicos para Solução de Conflitos

**POR FIM, NA DIMENSÃO DA REPUTAÇÃO, ESTÃO OS PRINCÍPIOS CENTRAIS DO MESC, SENDO O PRINCÍPIO DA LEGITIMIDADE, FUNDAMENTAL PARA IDENTIFICAR E GARANTIR A IDENTIFICAÇÃO E CONFIRMAÇÃO DAS PARTES, O PRINCÍPIO DA PRIVACIDADE, APONTADO COMO O GRANDE DIFERENCIAL DOS MASC E MESC, EVITANDO A PUBLICIDADE DO LITÍGIO E O PRINCÍPIO DA EXIGIBILIDADE, UMA VEZ QUE O ACORDO RESULTANTE DE UM MESC PODE SER LEGITIMAMENTE CONSIGNADO EM UM ACORDO EXTRAJUDICIAL COM O RESPALDO DA LEI DE MEDIAÇÃO OU UM ACORDO COM FORÇA DE SENTENÇA ARBITRAL NOS TERMOS DA LEI DE ARBITRAGEM.**

**ADEMAIS, ENSINAM ECKSCHMIDT, MAGALHÃES E MUHR (2016):**

**OS MESC SÃO UM PROCESSO DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS QUE SE ESTRUTURA EM FERRAMENTAS ELETRÔNICAS QUE PROMOVEM A COMUNICAÇÃO, INTERAÇÃO E FORMALIZAÇÃO DE MANEIRA *EFICIENTE* (P.E. BAIXO CUSTO), *CONVENIENTE* (P.E. NÃO PRESENCIAL E PREVISÍVEL EM CUSTO E PRAZO) E *APLICÁVEL* (À QUESTÃO EM DISPUTA), GARANTINDO *AUTENTICIDADE* (VERACIDADE DAS PARTES ENVOLVIDAS), *PRIVACIDADE* ( CONTEÚDO PROTEGIDO DE TERCEIROS NÃO ENVOLVIDOS), E *EXEQUIBILIDADE* ( O RESULTADO DO CONFLITO É EXEQUÍVEL E EXIGÍVEL PERANTE A LEI). (Eckschmidt, Magalhães E Muhr, 2016, P.106).**

**OU SEJA, AS PLATAFORMAS DE ODR OU OS MESC, SÃO FRUTO DO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO NA ÁREA DO DIREITO, QUE INICIALMENTE ATENDE UMA DEMANDA DA SOCIEDADE MODERNA NA BUSCA DE REFORMULAR OS MÉTODOS TRADICIONAIS E PRESENCIAIS PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS POR PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS, DE FORMA MAIS CÉLERE, EFICAZ E ECONÔMICA.**

**A FERRAMENTA PARA RESOLUÇÃO DO CONFLITO PODERÁ SER PRESENCIAL OU ATRAVÉS DE PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS ONLINE (MESC OU ODR), PARA QUAISQUER DAS HIPÓTESES PERMANECEM COMO MÉTODO OS INSTITUTOS JURÍDICOS: A NEGOCIAÇÃO, A MEDIAÇÃO, A CONCILIAÇÃO E/OU ARBITRAGEM.**

#### **1. NEGOCIAÇÃO**

**A NEGOCIAÇÃO É UMA ATIVIDADE PRATICADA DIARIAMENTE E IMPRESCINDÍVEL NA VIDA PARTICULAR E PROFISSIONAL DAS PESSOAS, SEGUNDO (GABBAY, FALECK E TARTUCE, 2013), A NEGOCIAÇÃO PODE SER ENTENDIDA COMO A COMUNICAÇÃO ESTABELECIDADA ENTRE AS PARTES, COM AVANÇOS E RETROCESSOS, EM BUSCA DE UM ACORDO. AS PARTES RESOLVEM O CONFLITO SEM A AJUDA DE TERCEIRO E SEM OS GASTOS PERTINENTES A ESSA INCLUSÃO.**

#### **2. MEDIAÇÃO**

**A LEI 13.140/2015 DEFINE A MEDIAÇÃO NO PARÁGRAFO ÚNICO DO ART. 1º NOS SEGUINTE TERMOS “CONSIDERA-SE MEDIAÇÃO A ATIVIDADE TÉCNICA EXERCIDA POR TERCEIRO IMPARCIAL E SEM PODER DECISÓRIO, QUE, ESCOLHIDO OU ACEITO PELAS PARTES, AS AUXILIA E ESTIMULA A IDENTIFICAR OU DESENVOLVER SOLUÇÕES CONSENSUAIS PARA A CONTROVÉRSIA”.**

**O MEDIADOR DEVIDAMENTE CAPACITADO ATUA TECNICAMENTE COMO FACILITADOR, BUSCA NEUTRALIZAR A EMOÇÃO DAS PARTES, FACILITANDO A SOLUÇÃO DA CONTROVÉRSIA, DE FORMA QUE AS PARTES POSSAM ENCONTRAR FORMAS PRODUTIVAS DE LIDAR COM O IMPASSE QUE OS ENVOLVEM.**

**NO MESMO SENTIDO PONDERA TARTUCE (2016), A MEDIAÇÃO PODE SER DEFINIDA COMO UM MEIO DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS EM QUE, A PARTIR DA ATUAÇÃO DAS PRÓPRIAS PARTES, ELAS SE TORNAM APTAS A CONSTRUIR UMA SOLUÇÃO RÁPIDA, PONDERADA, EFICAZ E SATISFATÓRIA DOS ENVOLVIDOS. A RESPONSABILIDADE A AUTORIDADE PARA CHEGAR À COMPOSIÇÃO DO IMPASSE COMPETEM AOS PRÓPRIOS ENVOLVIDOS NA CONTROVÉRSIA.**

**E NO CONTEXTO RESULTANTE, GUILHERME (2019) ENSINA QUE A MEDIAÇÃO ESTÁ CALCADA NA EFETIVAÇÃO DA ARTE DA LINGUAGEM PARA FAZER GANHAR VIDA OU RECRIAR O ELO ENTRE AS PESSOAS.**

### **3. CONCILIAÇÃO**

**A CONCILIAÇÃO E A MEDIAÇÃO TÊM PONTOS EM COMUM, EM AMBOS OS MECANISMOS O TERCEIRO MEDIADOR OU CONCILIADOR, INTERVÉM PARA FACILITAR O DIÁLOGO E ESTABELECEER UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ.**

**ENTRETANTO, HÁ DISTINÇÃO NORMATIVA NO ARTIGO 165 NO CPC PARÁGRAFO 2º E 3º, A MEDIAÇÃO PREFERENCIALMENTE QUANDO HOUVER VÍNCULO ANTERIOR ENTRE AS PARTES E A CONCILIAÇÃO PREFERENCIALMENTE QUANDO NÃO HOUVER VÍNCULO ANTERIOR ENTRE AS PARTES.**

**Art. 165** Os tribunais criarão centros judiciários de solução consensual de conflitos, responsáveis pela realização de sessões e audiências de conciliação e mediação e pelo desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição.

§ 1º A composição e a organização dos centros serão definidas pelo respectivo tribunal, observadas as normas do Conselho Nacional de Justiça.

§ 2º O conciliador, que atuará preferencialmente nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes, poderá sugerir soluções para o litígio, sendo vedada a utilização de qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem.

§ 3º O mediador, que atuará preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes, auxiliará aos interessados a compreender as questões e os interesses em

conflito, de modo que eles possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprios, soluções consensuais que gerem benefícios mútuos.

#### **ACRESCENTA-SE AO DISPOSITIVO NORMATIZADO, POSIÇÃO DOS DOUTRINADORES:**

**HÁ DIFERENÇAS PRINCIPALMENTE NO QUE TANGE À ELABORAÇÃO DAS PROPOSTAS DE SOLUÇÃO (O MEDIADOR NÃO DEVE SUGERI-LAS) E TAMBÉM NA PROFUNDIDADE DA ABORDAGEM DE CERTAS SITUAÇÕES (NA MEDIAÇÃO, AS QUESTÕES SUBJETIVAS COSTUMAM TER MAIOR ESPAÇO PORQUE AS RELAÇÕES ENVOLVEM RELAÇÕES CONTINUADAS, ENQUANTO NA CONCILIAÇÃO O FOCO TENDE A SER OBJETIVO, PORQUE AS INTERAÇÕES ENTRE OS ENVOLVIDOS COSTUMAM SER EPISÓDICAS).(TARTUCE, 2016, P.179).**

**SEGUNDO ENSINA TARTUCE (2016), EXISTEM CORRENTES DOUTRINÁRIAS QUE SUSTENTAM NÃO HAVER DIFERENÇA ENTRE A MEDIAÇÃO E A CONCILIAÇÃO, A DISTINÇÃO É MÍNIMA, NA PRÁTICA O TERCEIRO QUE AS REALIZA PODERIA ESCOLHER ENTRE UM OU OUTRA.**

**AINDA QUE A DOUTRINA CONSIDERE A LINHA TÊNUE ENTRE OS INSTITUTOS DA MEDIAÇÃO E DA CONCILIAÇÃO, A DISTINÇÃO ENTRE OS MÉTODOS DEVE SER RESSALTADA, NA MEDIDA EM QUE NA MEDIAÇÃO O MEDIADOR É O TERCEIRO FACILITADOR ENTRE AS PARTES NEUTRO E IMPARCIAL, SEM QUALQUER INTERFERÊNCIA DIRETA NA DECISÃO DOS ENVOLVIDOS COM FOCO NOS INTERESSES COMUNS E NA RESTAURAÇÃO DA COMUNICAÇÃO E DA RELAÇÃO PRÉ-EXISTENTE.**

**A CONCILIAÇÃO POR SUA VEZ HÁ UM VIÉS PREPONDERANTE DA NEGOCIAÇÃO E DE SUGESTÕES MAIS EFETIVAS NO QUE CONCERNE O OBJETO DA CONTROVÉRSIA.**

#### **4. ARBITRAGEM**

**A ARBITRAGEM SEGUNDO O MAGISTÉRIO SCAVONE JUNIOR (2016), ARBITRAGEM É UM MEIO PRIVADO E ALTERNATIVO À SOLUÇÃO JUDICIAL DE CONFLITOS, ONDE AS PARTES CONCORDAM EM SUBMETER O CONFLITO A UMA PARTE NEUTRA E QUE TENHA SIDO SELECIONADA PARA TOMAR A DECISÃO EM LITÍGIO DECORRENTE DE DIREITOS PATRIMONIAIS E DISPONÍVEIS, DE FORMA QUE SERÁ PROLATADA PELO ÁRBITRO, JUIZ DE FATO E DE DIREITO SENTENÇA ARBITRAL DEFINIDA COMO TÍTULO EXECUTIVO JUDICIAL.**

**EM RELAÇÃO AO PROCEDIMENTO ONLINE, DESDE QUE PREVISTO NA CONVENÇÃO DE ARBITRAGEM E QUE A PARTE INTERESSADA NOTIFIQUE A INTENÇÃO, NÃO HÁ IMPEDIMENTO PARA QUE A ARBITRAGEM SEJA ONLINE.**

### **III. CONFLITO E O CONCEITO ODR**



Inicialmente, vamos instigar com breves inquietações sobre o conflito: Como se instala um conflito? Diante de uma negativa, de uma frustração, de uma expectativa ilusória, interesses contrapostos, da falta de comunicação, do diálogo não síncrono ou não assíncrono?

A palavra **conflito** vem do **Latim** *conflictu* que significa choque, embate das pessoas que lutam; reencontro; discussão; alteração; desordem; antagonismo; oposição; conjuntura; momento crítico.

Segundo Norberto Bobbio, o conflito é a negação da cooperação em qualquer grupo social. Qualquer sociedade histórica pode se definir a qualquer momento, de acordo com as formas do conflito e da cooperação entre os diversos atores que nesta surgem.

O conflito é transdisciplinar, simultaneamente ele é delineado mediante o ponto de vista linguístico, jurídico, sociológico, antropológico, cultural, psicológico ou comportamental, Ele se instala perante a inerência do indivíduo e se perpetua pela aptidão que o ser humano tem em se dividir em partes colocando-se primordialmente em uma relação conflituosa.

A conflitolgia pode ser desde um valor a ser pago para o banco, quanto a contrariedade sobre a partilha de bens ou sobras as regras da visita da guarda compartilhada de um filho, assim observemos prontamente para esse artigo em contexto, que o conflito é o nascedouro da matéria prima para a mediação, seja ela presencial ou online.

No que diz respeito ao conceito ODR decorre de uma série de eventos na linha do tempo do conflito, da sua judicialização e da tecnologia.

Com o advento da Internet em 1992, o mercado de transações comerciais se deparou com quebras de paradigmas. Novos modelos foram gerados para um ambiente virtual, de forma que inicialmente as relações de compra e venda que eram presenciais passaram a se propagar na WEB<sup>5</sup>, sobrevividas pelos demais tipos de relações que existiam no âmbito presencial e se transportaram para o ciberespaço.

Nesse sentido explica KATSH e RIFKIN:

Consequentemente, uma série de novos modelos de conflitos foram gerados, entre usuários que, por terem como base para sua interação o ciberespaço, restam impossibilitados ou encontram dificuldades em participar em qualquer processo de solução de conflito face to face. Assim, tornou-se fundamental a concepção de um formato de solução de conflitos que atuasse no mesmo ambiente onde os conflitos foram originados (KATSH; RIFKIN, 2001; RULE, 2002).

**NESSA LINHA, EM 1995, FOI LANÇADA UMA PLATAFORMA TESTE NOS ESTADOS UNIDOS A VIRTUAL MAGISTRATE<sup>6</sup> PARA DIRIMIR OS CONFLITOS ENTRE OS USUÁRIOS DA INTERNET. AS PARTES PREENCHIAM FORMULÁRIOS COM A DESCRIÇÃO DA CONTROVÉRSIA, SENDO ACEITO POR AMBAS AS PARTES EM PARTICIPAR AUTOMATICAMENTE A PLATAFORMA JULGAVA A DEMANDA.**

---

<sup>5</sup> WEB World Wide Web

<sup>6</sup> The Virtual Magistrate Project had its origins in a meeting sponsored by the National Center for Automated Information Research (NCAIR) and the Cyberspace Law Institute (CLI) on October 25, 1995.

**ASSIM A SUPREMA CORTE DE MICHIGAM APROVOU ATRAVÉS DO ATO 262 DE 2001 O PRIMEIRO TRIBUNAL PÚBLICO VIRTUAL NOS EUA, A CYBERCOURT, FIXANDO O MARCO TEMPORAL PARA O INÍCIO DAS ODR'S.**

**PORTANTO, OS MODELOS DE PLATAFORMAS PARA SOLUÇÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE ONLINE TÊM EVOLUÍDO EM PARALELO AS NOVOS RECURSOS TECNOLÓGICOS, MAS EM REGRA OS MODELOS RECEBEM A DESCRIÇÃO DO PROBLEMA, A QUAL É ENCAMINHADA PARA OUTRA PARTE, ONDE ELES PODEM DECIDIR POR UM NEGOCIAÇÃO DIRETA, NEGOCIAÇÃO ASSISTIDA COM O AUXÍLIO DE UM TERCEIRO NEGOCIADOR OU A MEDIAÇÃO COM UM TERCEIRO MEDIADOR.**

**NESSA LINHA, A DOUTRINA KATHS E RIFKIN (2001) ENTENDEM QUE AS PLATAFORMAS DE SOLUÇÃO ONLINE ATUAM NESSE CONTEXTO COMO UMA “QUARTA PARTE”, ENTRE O TERCEIRO NEUTRO MEDIADOR E AS PARTES ENVOLVIDAS NO CONFLITO.**

**ADEMAIS, NO CONTEXTO DA MEDIAÇÃO ONLINE, ACRESCENTE-SE AOS PRINCÍPIOS ORIUNDOS DA LEGISLAÇÃO DA LEI DE MEDIAÇÃO 13140/2015 OS PRINCÍPIOS NÃO TAXATIVOS E DERIVATIVOS NAS SOLUÇÕES DE CONFLITO ONLINE, OU SEJA, DA TRANSPARÊNCIA, CELERIDADE, EQUIDADE, INTERDEPENDÊNCIA, DOS QUAIS RESSALTAMOS O DA ACESSIBILIDADE.**

**COM EFEITO, ESTE PRINCÍPIO DA ACESSIBILIDADE VISA CONTEMPLAR A QUESTÃO DE CUSTOS PROCESSUAIS, TRAZENDO UMA FORMA ALTAMENTE ATRATIVA DO PONTO DE VISTA FINANCEIRO, COM BARREIRAS DE CUSTO BASTANTE REDUZIDAS. ALÉM DISSO, A NATUREZA VIRTUAL DO PROCESSO DE RESOLUÇÃO PERMITE QUE QUALQUER UMA DAS PARTES POSSA PARTICIPAR SEM A NECESSIDADE DE DESLOCAMENTOS SEM BARREIRAS FRONTEIRIÇAS ENTRE AS PARTES. O PROCESSO DE RESOLUÇÃO PASSA A ESTAR A UM CLIQUE DE DISTÂNCIA.**

**NO QUE TANGE A INSTRUMENTALIZAÇÃO PARA AS MEDIAÇÕES ONLINE, O PROCEDIMENTO NA PLATAFORMA PODERÁ USAR VÁRIOS RECURSOS DE TIC'S, OU SEJA, E-MAIL, WHATSAPP, VIDEOCONFERÊNCIA ENTRE OUTROS TECNOLOGIAS DISPONÍVEIS PARA ESTABELECEM AS COMUNICAÇÃO E APLICAÇÃO DE TÉCNICAS ADEQUADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA NEGOCIAÇÃO OU DA MEDIAÇÃO. A ODR É SIMPLEMENTE A APLICAÇÃO INTELIGENTE DOS TIC'S PARA QUALQUER UM DOS ELEMENTOS NA PRÁTICA DE RESOLUÇÃO DE LITÍGIOS.**

**POR FIM, HÁ DE SE RESSALTAR A VITAL IMPORTÂNCIA DE QUE A PLATAFORMA SEJA INDEPENDENTE EM RELAÇÃO ÀS PARTES CONTRATANTES DO SERVIÇO ONLINE, EVITANDO ASSIM EVENTUAL POSSIBILIDADE DE RESULTADOS DESVIADOS PARA INTERESSES ESPECÍFICOS. ASSIM PREVALECE A NEUTRALIDADE E A IMPARCIALIDADE DA “QUARTA PARTE” INTEGRANTE DA ODR.**

**IV. PLATAFORMAS ONLINE DE MEDIAÇÃO NO BRASIL E AS TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS**

A CADA DIA SURGE UMA NOVA NECESSIDADE E UM NOVO MODELO DE SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO QUE EMERGE NO COTIDIANO DAS PESSOAS, QUE ATRAVÉS DA TECNOLOGIA DE SEUS INDISPENSÁVEIS SMARTPHONES E COMPUTADORES, SE COMUNICAM, TRABALHAM, COMPRAM, VENDEM, VIAJAM, CANTAM, DANÇAM, APRENDEM ENTRE TANTAS OUTRAS ATIVIDADES.

EM ANÁLISE À DIVULGAÇÃO DO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE) <sup>7</sup> EM 21/02/2018, O BRASIL TEM 116,1 MILHÕES DE USUÁRIOS DE INTERNET. APROXIMADAMENTE ¾ DA POPULAÇÃO TEM CELULAR, APESAR DE O CELULAR SER PREDOMINANTE, OUTRAS FORMAS DE ACESSO À REDE SÃO VIA MICROCOMPUTADOR (63,7%), TABLET(16,4%) E TELEVISÃO (11,3%).

SEGUNDO O PORTAL NOVOVAREJO<sup>8</sup> A COMPRA VIA PLATAFORMA ONLINE NO BRASIL EM 2018 TERÁ UM CRESCIMENTO DE 12% NO FATURAMENTO RENDENDO AO TODO R\$ 53,5 BILHÕES DE REAIS.

OBSERVAR ESSE CENÁRIO TRADUZ UM FIO CONDUTOR PARA UMA SOCIEDADE DE USUÁRIOS ONLINE QUE TEM O HÁBITO DE ACESSAR PLATAFORMAS ONLINE E APLICATIVOS MOBILE. ESSES USUÁRIOS INEVITAVELMENTE GERAM E SE ENVOLVEM EM INÚMERAS CONTROVÉRSIAS E ANSEIAM EM RESOLVE-LAS DE FORMA ÁGIL, CÉLERE, ECONÔMICA E CONFIÁVEL.

TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS OU FENÔMENO DISRUPTIVO SÃO DESCOBERTAS CIENTÍFICAS QUE PROVOCAM UM RÁPIDO AVANÇO TECNOLÓGICO EM SERVIÇOS OU PRODUTOS PROPORCIONANDO UM MODELO TOTALMENTE NOVO, MAIS COMPETITIVO E MELHOR DO QUE O EXISTENTE.

O CONCEITO É DE CLAYTON M. CHRISTENSEN <sup>9</sup> PROFESSOR DE ADMINISTRAÇÃO NA HARVARD BUSINESS SCHOOL, QUE PASSOU A ESTUDÁ-LAS A PARTIR DA DÉCADA DE 90. AS INOVAÇÕES DISRUPTIVAS DÃO ORIGEM A NOVOS MERCADOS COM SOLUÇÕES AINDA NÃO EXISTENTES, OCASIONA UMA RUPTURA DE UM ANTIGO MODELO DE SERVIÇO, PRODUTO OU OPERAÇÃO E IMPACTA CONSISTENTEMENTE NAS BASES MERCADOLÓGICAS DE COMPETIÇÃO NO MUNDO DOS NEGÓCIOS, TORNAM OS PRODUTOS E SERVIÇOS MAIS ACESSÍVEIS E DISPONÍVEIS PARA O MAIOR NÚMERO DE PESSOAS.

PARA O CHRISTENSEN INSTITUTE O MUNDO PODE SER MELHORADO ATRAVÉS DA INOVAÇÃO DISRUPTIVA “Improving the world through disruptive innovation”<sup>5</sup>

---

<sup>7</sup><http://idgnow.com.br/internet/2018/02/21/brasil-tem-116-milhoes-de-usuarios-internet-e-comunicacao-e-o-principal-uso/>

<sup>8</sup> <http://www.portalnovarejo.com.br/2018/03/09/e-commerce-deve-ter-maior-crescimento-em-2018-apos-dois-anos/>

<sup>9</sup> <https://www.christenseninstitute.org/>

## **AS PLATAFORMAS ONLINE DE MEDIAÇÃO PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS, DEFINITIVAMENTE TRADUZEM O CONCEITO DE UM MODELO DISRUPTIVO QUANDO SE ALINHAM COM A BUSCA DA PACIFICAÇÃO SOCIAL.**

Trata-se de uma realidade que reflete uma tendência da vida moderna, uma vez que os usuários e as empresas acessam diariamente a internet para resolver inúmeras atividades, comprar, pagar, agendar, estudar, namorar, viajar, reclamar, pesquisar. e resolver suas controvérsias.

O modelo ODR perfaz a ideia de rompimento com um modelo anterior judicialização, inova quando contempla os pilares básicos da resolução de conflitos online a acessibilidade, simplicidade na utilização, adequação e rapidez.

No Brasil a mediação online se alinha com ferramentas já disponíveis pelo governo tais como [www.consumidor.gov](http://www.consumidor.gov), que permite ao consumidor informar as empresas sobre eventual litígio e o CNJ DIGITAL com a justiça a um clique no endereço <http://www.cnj.jus.br/mediacaodigital/> com a seguinte chamada:

*Mediação Digital. A justiça a um clique.*

*A alternativa rápida e econômica de solução de conflitos! O serviço é público e gratuito e facilita o diálogo entre as partes para a realização de um acordo que poderá ser homologado por um juiz. Aqui seu acordo tem valor legal. Tudo isso sem a necessidade de sair de casa<sup>10</sup>.*

De forma simples e rápida o portal de mediação online do CNJ informa apenas 4 passos para o usuário dar início a solução de um conflito: cadastrar-se no site, descrever o conflito, dialogar com a outra parte e avaliar a proposta.

Na esfera privada, várias startups já oferecem serviços para resolver conflitos online, inovando inclusive com terminais de autoatendimento. Para registrar uma reclamação basta selecionar as informações sobre a empresa e automaticamente se permite uma chamada de videoconferência com um mediador qualificado, diante da negociação frutífera a minuta de acordo é impressa na hora.

As tecnologias disruptivas como mecanismo das plataformas online de resolução de conflitos vão de encontro no que tange a prevenção ao excesso de demandas no Judiciário, às políticas públicas dos MASC, às respostas céleres e efetivas as demandas dos cidadãos, às necessidades competitivas de atendimento do mercado corporativo.

## **V. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

**O CONFLITO, A CONTROVÉRSIA OU A DIVERGÊNCIA DE INTERESSES TEM REVESTIDO OS RELACIONAMENTOS DA HUMANIDADE AO LONGO DE TODA NOSSA LINHA EVOLUTIVA.**

**POR OUTRA VIA, O DIREITO SURTIU PARA REGULAR DIREITOS E OBRIGAÇÕES NAS RELAÇÕES, E O JUDICIÁRIO EFETIVAMENTE PARA SENTENCIAR APÓS O JULGAMENTO NO CASO CONCRETO.**

---

<sup>10</sup> <http://www.cnj.jus.br/mediacaodigital/>

**A PAR DISSO, O TRADICIONAL JUDICIÁRIO PARA “OPERAR” OS CONFLITOS NEM SEMPRE TEM SE MOSTRADO EFICIENTE, PRINCIPALMENTE PARA UMA SOCIEDADE COMO A DO BRASIL QUE APRESENTOU EM 2018 SEGUNDO O CNJ UMA MÉDIA DE 80 MILHÕES COM UM TEMPO MÉDIO PARA BAIXA DE UM PROCESSO NA JUSTIÇA COMUM EM 1ª INSTÂNCIA DE 2 À 6 ANOS.**

**PARADOXALMENTE O BRASIL TEM QUE TEM 116,1 MILHÕES DE USUÁRIOS DE INTERNET QUE ANSEIAM POR ACESSIBILIDADE, CELERIDADE, AGILIDADE E TRANSPARÊNCIA, ACESSANDO ATRAVÉS DE SEUS COMPUTADORES E SMARTFONES INÚMEROS PROCEDIMENTOS, SEJA PARA RESOLVER AS SITUAÇÕES ADVINDAS DO COTIDIANO COMO PARA RESOLVER INÚMERAS POSSIBILIDADES DE CONFLITOS.**

**ESSES USUÁRIOS DESTA SOCIEDADE VIRTUAL QUE ESTUDAM, COMPRAM, VENDEM, NAMORAM TEM EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO A RESOLUÇÃO EFETIVA DOS SEUS PROBLEMAS PARA O MAIOR NÚMERO DE PESSOAS NO MENOR TEMPO E NO CIBERESPAÇO. DETERMINA-SE ASSIM O SURGIMENTO DA “QUARTA PARTE”, OU SEJA, AS PLATAFORMAS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS ONLINE PARA ATENDER SIMULTANEAMENTE ESSES INTERESSES.**

**AINDA QUE NÃO EXISTAM DADOS ESTATÍSTICOS SOBRE AS ODR’S NO BRASIL E UM DESCOMPASSO DE UMA LEGISLAÇÃO QUE REGULAMENTE E CREDENCIE A OPERACIONALIDADE DESSAS PLATAFORMAS, OS BENEFÍCIOS COMUNS SÃO PERCEPTÍVEIS NA MEDIDA EM QUE POSSIBILITAM AS PARTES INICIAREM UM DIÁLOGO E A CONSTRUÍREM JUNTAS A EFETIVIDADE DA SUA CONTROVÉRSIA COM COMPROMETIMENTO DA MELHOR OPÇÃO; “O GANHA-GANHA E O SEGUIMOS EM FRENTE”.**

**DESPONTAM POR FIM NESSE CENÁRIO, AS TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS QUE PERFAZEREM CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES NESTA NOVA ÁREA DE SOLUÇÃO DE NAS PLATAFORMAS ONLINE E VISLUMBRAM, UM FUTURO PROMISSOR PERANTE A CONTEMPORANEIDADE DAS SOLUÇÕES DOS CONFLITOS DA SOCIEDADE, QUE TANTO ALMEJA A PACIFICAÇÃO SOCIAL.**

## **VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**BOBBIO, Norberto. O problema da guerra e as vias da paz. Tradução de Álvaro Lorencini. São Paulo: Unesp, 2003.**

**LAPORTA, Celeida M. Celentano; SALES, Sabrina Nagib e Col. Mediação de Conflitos na Prática: Estudos de Casos Concretos. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2019.**

**CORREA, Gustavo Testa. Aspectos jurídicos da internet. 4ªed. São Paulo:Saraiva,2008.**

**ECKSCHMIDT Thomas; MAGALHÃES Mario; MUHR, Diana. Do conflito ao acordo na era digital Meios eletrônicos para solução de conflitos – MESC). 2ª ed. Curitiba:Doyen,2016.**

**GABBAY, Daniela, FALECK, Diego, TARTUCE, Fernanda., Meios Alternativos de Solução de Conflitos. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.**

**GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. Arbitragem. São Paulo: Editora Quartier Latin,2003.**



GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. Manual dos MESCS: meios extrajudiciais de solução de conflitos. Barueri: Manole, 2016.

GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. Arbitragem na Bolsa de Valores de São e Madrid. São Paulo. Casa do Direito, 2019.

KATSH Ethan; RIFKIN, Janet . Online dispute resolution: resolving conflicts in cybersapce. Estados Unidos: Jossey-Bass, 2001.

KATSH, Ethan e RIFIKIN, Janet. Online Dispute Resolution: resolving conflicts in cyberspace. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

MUHR, Diana., Arbitragem online :Tendências e legislação aplicável à arbitragem online no Brasil, Estados Unidos: CLAMARB Publicações,2013.

SCAVONE JUNIOR, Luís Antonio. Manual de Arbitragem Mediação e Conciliação. 7ª ed. São Paulo: Editora Forense Ltda, 2016

TARTUCE, Fernanda. Mediação nos Conflitos Civis, São Paulo: Editora Forense Ltda,2016.

### **Referências Eletrônicas**

<http://idgnow.com.br/internet/2018/02/21/brasil-tem-116-milhoes-de-usuarios-internet-e-comunicacao-e-o-principal-uso/> . Publicado em 22/02/2018 acesso em abril 2018 às 21:26.

<http://www.portalnovarejo.com.br/2018/03/09/e-commerce-deve-ter-maior-crescimento-em-2018-apos-dois-anos/> . Publicado em fevereiro 2018 acesso em março 2018 às 20:18.

<https://www.consumidor.gov.br/pages/principal/?1525086635624>. Acesso em março 2018 às 10:35.

<http://www.cnj.jus.br/mediacaodigital/>. Acesso em abril 2018 às 21:40.

<https://www.christenseninstitute.org/>. Acesso abril 2018 às 19:14.

<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>. Publicado em 2017 acesso em abril às 14:50.

<http://www.umass.edu/dispute/ncair/gellman.htm> Acesso setembro às 18:12.





# EXPERIENCIAS EN MEDIACIÓN INTRAJUDICIAL EN TEMAS DE FAMILIA Y BUSQUEDA DE DIFERENCIAS CON LA MEDIACIÓN EXTRAJUDICIAL. TÉCNICAS MÁS DESTACADAS EMPLEADAS

DELIA FERNANDEZ-DELGADO REVERTE Y GUSTAVO TERROR MOTA

---

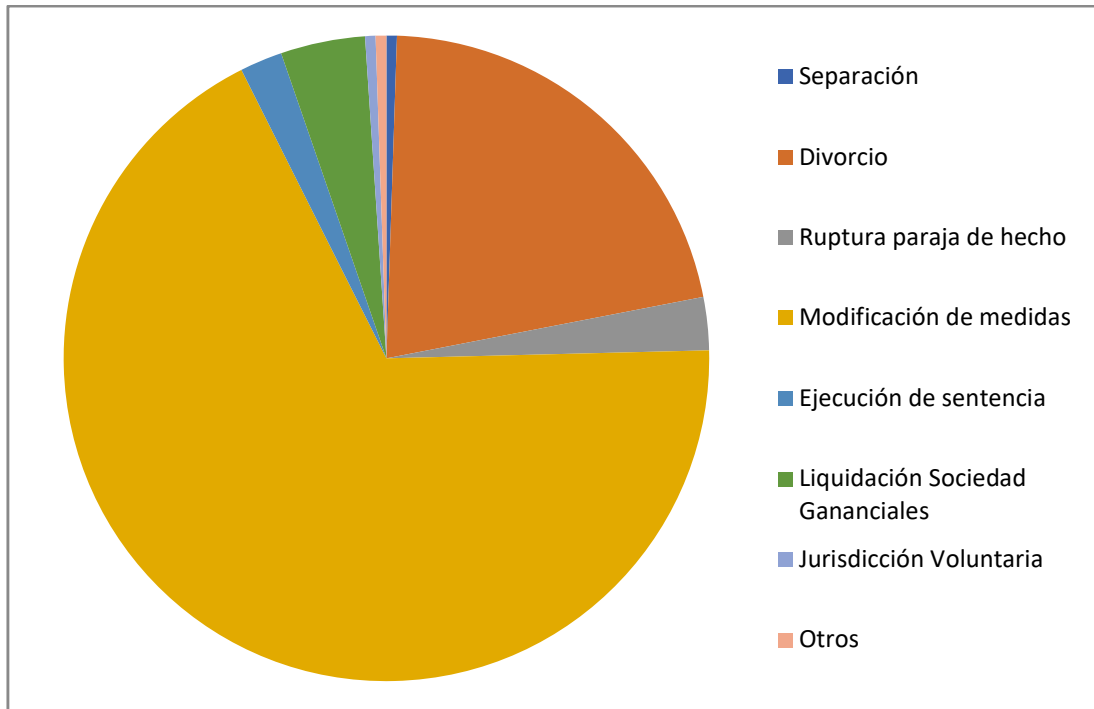
## I. TIPOS DE CONFLICTO

### 1. DIFERENCIA DE TIPOLOGÍAS DE ASUNTOS QUE ACUDEN A MEDIACIÓN TANTO INTRAJUDICIAL COMO EXTRAJUDICIAL

Para tener una visión realista tras nuestra experiencia en la Unidad de Mediación Intrajudicial de Murcia, vamos a tomar como ejemplo dos cuadros de los procedimientos que hemos mediados. Tomamos como ejemplo, un cuadro con todas las derivaciones de 2016 y otro de solo del último trimestre del 2018.

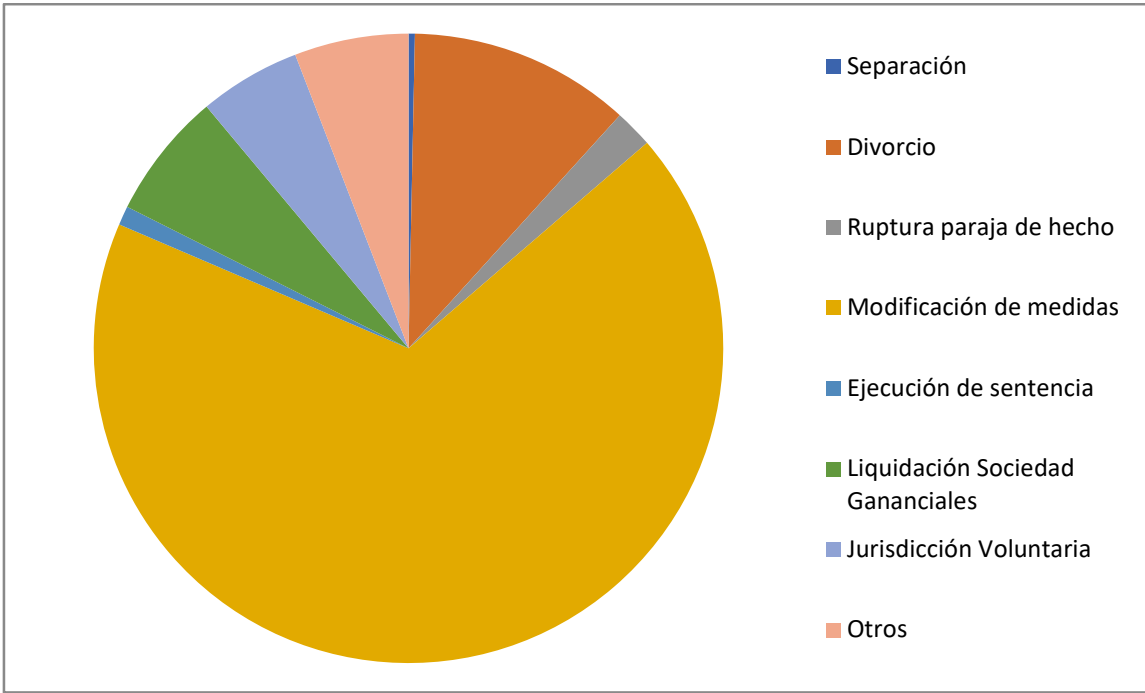
#### 1.1. TIPOLOGÍAS DE LOS PROCEDIMIENTOS REMITIDOS AÑO 2016:

TIPOLOGIA	PORCENTAJE
Separación	0,53
Divorcio	21,43
Ruptura pareja de hecho	2,65
Modificación de medidas	67,99
Ejecución de sentencia	2,12
Liquidación Sociedad Gananciales	4,23
Jurisdicción Voluntaria	0,53
Otros	0,53
<i>TOTAL</i> .....	100



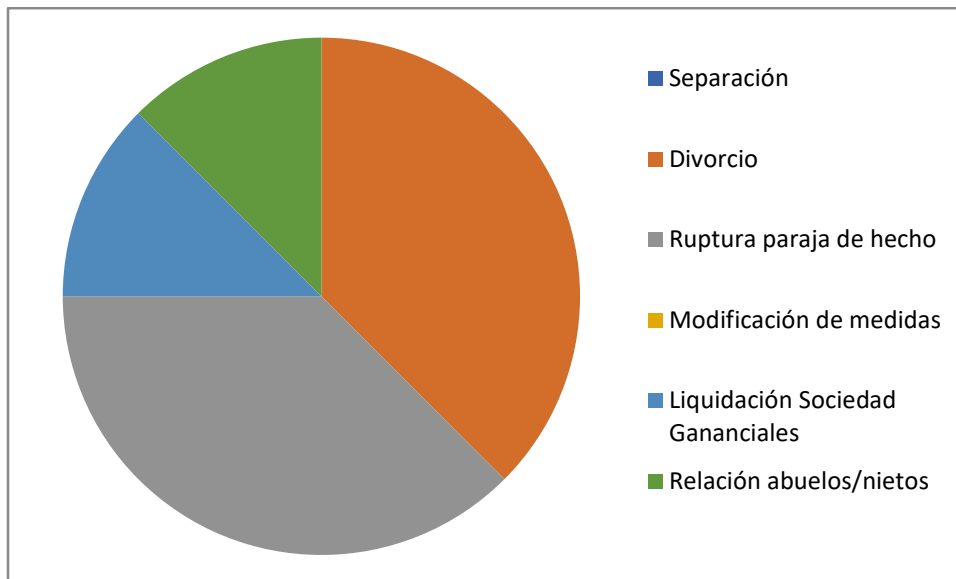
## 1.2. TIPOLOGÍAS DE LOS PROCEDIMIENTOS REMITIDOS AÑO 2018:

TIPOLOGIA	PORCENTAJE
Separación	0,33
Divorcio	11,40
Ruptura pareja de hecho	1,95
Modificación de medidas	67,75
Ejecución de sentencia	0,98
Liquidación Sociedad Gananciales	6,51
Jurisdicción Voluntaria	5,21
Otros	5,86
<b>TOTAL</b> .....	<b>100</b>



**1.3. TIPOLOGIAS DE LOS PROCEDIMIENTOS EXTRAJUDICIALES (EN 5 AÑOS):**

TIPOLOGIA	PORCENTAJE
Separación	
Divorcio	37,50
Ruptura pareja de hecho	37,50
Modificación de medidas	
Liquidación Sociedad Gananciales	12,50
Relación abuelos/nietos	12,50
<i>TOTAL</i> .....	100



## 2. ANÁLISIS DE MOTIVOS

Tras ver las diferencias de procedimientos por los cuales se acude a mediación intrajudicial y extrajudicial, nos gustaría hacer un análisis de cuales creemos que son los motivos, de que se elija una manera u otra para llegar un acuerdo, sobre asuntos extremadamente personales, como son los conflictos familiares.

### 2.1. TIPOLOGÍA DE ASUNTOS QUE ACUDEN INTRAJUDICIALES:

Como observamos el mayor número de asuntos que acuden por este medio son:

- **MODIFICACIÓN DE MEDIDAS**, en la cual la mayoría de las parejas vienen de anteriores procedimientos, como divorcio o unas mediadas provisionales, muchas de ellas tienen otros procedimientos abiertos, normalmente demandas por incumplimientos de visitas o por impago de pensiones.

Y la mayoría solicitan

- Extinción de pensión de alimentos
  - Mayor tiempo de estancia con los hijos
  - Solicitud de suspensión de pensión compensatoria.
- **DIVORCIO**. En la mayoría de los casos las personas que acuden por este medio, normalmente no han hablado antes de encontrarse en la mediación. Casi todos estos asuntos vienen acompañados de otro procedimiento como LIQUIDACIÓN DE GANANCIALES, aunque normalmente a mediación solamente llega uno de los asuntos. Pero en la Unidad de Mediación Intrajudicial podemos solicitar la unión de los dos y por tanto en una misma mediación tratar de conseguir un acuerdo de ambos temas.

- **SEPARACIÓN PAREJAS DE HECHO**, el tiempo de convivencia normalmente ha sido menor, por lo que el vínculo entre ellos y su entorno también lo es, las familias no ocupan un lugar tan importante o mejor dicho influyente que en otro tipo de separaciones de más tiempo de convivencia, donde éstas en muchos casos son partes no presentes en la mediación pero a las que hay que tener en cuenta, pues su opinión será importante a la hora de tomar decisiones.

Podemos destacar que en la actualidad nos encontramos con parejas de mismo sexo, no habiendo hijos. Los conflictos no están tan enquistados, aunque aparecen otros factores que con matrimonios de igual sexo no aparecen (quizás mayor sensibilidad por ambas partes, no predomina el tema económico, relaciones más pasionales). Como hemos dicho la mayoría no tienen hijos pero sí, en algunos, casos animales de compañía, los cuales también se tienen que incluir en la mediación tratando los tiempos de estancia y pago de necesidades, veterinario, comida etc.

## **2.2. TIPOLOGÍA DE ASUNTOS QUE ACUDEN EXTRAJUDICIALES:**

Aunque la cantidad de casos es mucho menor los que acuden a mediación extrajudicial, ya que la mediación por desgracia es todavía una gran desconocida en España, podemos decir que cada vez son más las parejas que solicitan nuestros servicios.

Los casos más comunes son:

- **DIVORCIOS Y SEPARACIONES:** La mayoría de las veces con hijos, por lo cual en esa misma mediación pretenden recoger, tanto los tiempos de estancia de los hijos, uso de la vivienda familiar, así como, van a contribuir en la alimentación de ellos.

Estas parejas llegan recién tomada la decisión de su separación, por lo que no ha dado tiempo a que los conflictos se enquisten. Podemos destacar que son personas normalmente con un nivel cultural medio alto, que creen firmemente que son ellos los que tienen que dar solución a sus problemas y que no debe ser un tercero el que ponga orden en su nueva forma de vivir.

Normalmente vienen estando ambas partes de acuerdo a comenzar con el proceso por lo que el nivel de compromiso también es mayor. Por el contrario tienen muy claro cada uno lo que quiere.

## **3. METODOLOGÍA PARA LA DERIVACIÓN DE LOS ASUNTOS TANTO JUDICIALES COMO EXTRAJUDICIALES.**

### **3.1. DERIVACIÓN INTRAJUDICIAL**

Las parejas que acuden a mediación intrajudicial, han sido derivadas a una sesión informativa, bien por la secretaria judicial, o ya directamente por el juez, en menor medida, pero cada vez en aumento, por los propios abogados o al menos uno de ellos. Como la sesión informativa es voluntaria y por tanto el empezar una mediación también, podemos apreciar, que la mayoría de los que comienzan la mediación han sido los que han asistido a la sesión informativa acompañados por sus abogados.

También podemos destacar que muchos de los casos que han comenzado la mediación los abogados son de oficio, siendo estos los más partidarios en utilizar este sistema de resolución de conflicto (porque llevan solamente uno de los pleitos, por ejemplo el divorcio, y luego es otro el que lleva los siguientes, por ejemplo, modificación de medidas). También destacamos que cada



vez es mayor el número de abogados que creen en la mediación y colaboran con nosotros, tanto en la preparación de sus clientes, como en su asesoramiento durante todo el proceso.

La edad de los usuarios mayoritariamente es de personas mayores de los 35 años. Ya que han pasado por distintos procedimientos anteriores.

Para que los usuarios decidan empezar una mediación es muy importante que se trate con exquisitez la sesión informativa, donde se les va a explicar los beneficios de la mediación y la posibilidad de utilizarla sin paralizar el procedimiento, teniendo en cuenta los tiempos de espera hasta la fecha de señalamiento de vista a juicio.

### **3.2. DERIVACIÓN EXTRAJUDICIAL**

Normalmente ellos conocen la mediación, o alguien muy cercano, y acuden por su propia iniciativa o son sus abogados los que les han hablado de este procedimiento, asesorándoles que comiencen por este procedimiento, dejándole las puertas abiertas a una posterior demanda si no llegaran a un acuerdo.

Se contacta que las personas que acuden a mediación familiar extrajudicial, son matrimonios muy jóvenes con un hijo, o como mucho dos, asesorados por abogados jóvenes. La Sesión Informativa, si bien también es importante, no tiene un peso tan fuerte como en la Intrajudicial.

## **4. GRANDES DIFERENCIAS ENTRE MEDIACIONES INTRAJUDICIALES Y EXTRAJUDICIALES**

Aunque alguna de estas diferencias ya las hemos nombrado vamos a volver a ellas para dejar muy claro cuáles son las más significativas:

### **4.1. INTRAJUDICIAL**

- ❖ **Siempre tienen el asesoramiento de su abogados**, hemos podido detectar que las que ya han tenido otros procedimientos anteriores, también han cambiado de abogado con asiduidad y en la mayoría de los casos aprovechando la gratuidad por ser abogados de Oficio.
- ❖ **La comunicación está rota**, o se distorsiona en el camino.
- ❖ **Acostumbrados a la judicialización**, por lo que no se encuentran en un lugar hostil, aunque como todo el mundo sabe, la mediación intrajudicial, aunque se hace en el juzgado, se hace en unas salas preparadas para ello, donde uno entra en un lugar, con música, habitaciones con plantas, sillones, mesas pequeñas con caramelos, etc. Y donde el lenguaje les hace salir de ese mundo judicial, donde no se habla de custodias, sino de tiempos de estancia de” Javier” con Papa y con Mama, no se habla de pensiones de alimentos sino, de las necesidades de “Javier” y de cómo se va a contribuir a que estas se satisfagan.
- ❖ **Necesidad de tratamientos por especialistas distintos a los mediadores (psicólogos...)**. Nos encontramos en mediación intrajudicial que el mediador debe mucho medir, hasta donde llegar, pues las mediaciones, a veces, tocan la línea de la terapia, por lo que el mediador, debe muy bien discernir, hasta donde llega su trabajo, y cuando debe asesorar, el acudir a otro especialista. Por ser casos tan enquistados, los usuarios que acuden a mediación intrajudicial, tienen una serie de necesidades que en la mayoría de los casos, tendría que ser solucionadas por especialistas, como psicólogos, psiquiatras, coordinadores parentales, al igual que sus hijos.

- ❖ **Utilización del estudio psicosocial en beneficio propio de una de las partes.** Aunque en apariencia tienen miedo a pasar por este tipo de estudio, donde se van a tener que enfrentar sus hijos a un psicólogo, metiéndolos de lleno en el conflicto, también creen que este les va a ser favorable, por lo que lo tienen como un factor a su favor, y lo utilizan en muchos casos como una amenaza hacia el que más protege a los niños, pues le hace culpable de que tengan que pasar por este trance.

## 4.2. EXTRAJUDICIAL

- ❖ **Vienen sin abogado.** Aunque en la mayoría de los casos hay uno detrás que es el que los ha derivado y que posteriormente les redactará el acuerdo. Pero los usuarios no quieren que participen en sus decisiones.
- ❖ **Saben lo que quieren y quieren ser dueños de sus decisiones** Se consideran capacitados para llegar a acuerdos.
- ❖ **Comunicación adecuada,** Son capaces de escucharse, también a veces se distorsiona pero por lo general es más respetuosa y no viene tan deteriorada.
- ❖ **Buena voluntad.**

## II. ACTUACIÓN DEL MEDIADOR

### 1. EL NÚMERO DE “INTERVINIENTES”

El primer punto que ha de tenerse en cuenta en una Mediación es el número de partes al que nos enfrentamos. En una Mediación familiar “*tipo*”, la mayor parte de las veces se trata de una pareja, por tanto dos partes.

Aquí ya podemos encontrar una primera diferencia de importancia entre la Mediación Intrajudicial y la Extrajudicial: el número de intervinientes en dicha Mediación.

Cuando nos referimos al número de intervinientes no estamos pensando, aunque también es un factor a tener muy en cuenta, a los “*terceros*” que no participan directa o activamente en la Mediación, pero que sí están, de alguna manera, presentes en la misma (familia, amigos, nuevas parejas... de los mediados), sino que, ahora, nos estamos refiriendo a los abogados y el rol que los mismos tienen, de vital importancia, en toda Mediación pero muy especialmente en las familiares y, de manera muy concreta y específica en las Intrajudiciales.

Hay que tener muy en cuenta que los abogados en la Intrajudicial acompañan a los mediados, habitualmente en la PSI, pero también a la firma del Acuerdo, antes de la misma cuando lo revisan, etc., en definitiva, dentro de las muchas mediaciones que hay dentro de una Mediación familiar, una de ellas suele, con mucha frecuencia, ser la que se hace con los propios abogados.

Aquí podemos poner ejemplos de todo tipo: desde el abogado muy participativo que le gusta ser protagonista, hasta el que está muy encima del procedimiento y tiene una participación muy activa en el mismo, lo cual en ocasiones es muy de agradecer, pero en otras puede entorpecer su desarrollo.

La labor de los abogados debe limitarse a asesorar y acompañar durante todo el proceso de mediación, pero sin intervenir de forma directa en él salvo casos que sea necesario y previa solicitud por el mediador.

Este rol tan marcado de la intervención y la interacción de los abogados de los mediados con los mediadores no es tan acentuada en la Mediación extrajudicial, donde en muchas ocasiones incluso las partes acuden a la Mediación incluso antes de haber consultado con un profesional del derecho.

Por tanto el abogado en la Mediación Intrajudicial puede ser un factor que a veces es positivo y otras puede ser negativo en el desarrollo de la misma. Es muy importante la relación de los mediadores con los abogados y la comunicación con ellos, lo cual puede hacer invertir tiempo fuera de la mediación estricta (ejemplo: llamadas de teléfono, reuniones...), cosa no tan habitual en la Mediación extrajudicial.

## **2. FLEXIBILIDAD VS RIGIDEZ**

En una Mediación Extrajudicial, por norma general, el mediador puede tomarse una serie de licencias, no ser tan rígido, o dicho de otro modo, no estar tan sujeto al procedimiento como en una Mediación Intrajudicial. No estamos diciendo, evidentemente, que no haya que seguir en ambas todas las fases de la Mediación, una por una y dedicándoles el tiempo necesario, pero sí es cierto que la Intrajudicial, al estar enmarcada en un procedimiento que se dirime en un Juzgado, hay una mayor observancia de formalismos, peticiones de las partes y exigencias del propio procedimiento que limitan, en cierta manera, la actuación del mediador.

No obstante, nosotros abogamos por, en la medida de lo posible, actuar dejando los formalismos a un lado y siendo creativos, pero ciertamente hay muchas más licencias que podemos tomar al actuar fuera del Juzgado.

## **3. INCIDENCIA DE LA “EDUCACIÓN AFECTIVA, EMOCIONAL”**

En nuestra experiencia, existe en las partes que vienen a una Mediación fuera del Juzgado una serie de elementos educacionales, pero más relacionados con la educación en gestión y expresión de emociones, que precisamente juegan a favor de que esos usuarios se decanten por resolver su conflicto a través de una Mediación y no acudiendo al Juzgado.

Este extremo es menos frecuente, por razones obvias, en la Intrajudicial, donde, desde luego como Mediadores, agradecemos cuando encontramos a mediados con esa sensibilidad.

Este punto es de vital importancia pues nos hace emplear en la Intrajudicial, sobre todo en las fases iniciales de la Mediación, gran cantidad de tiempo y recursos para que de alguna manera las partes tomen algo de “conciencia” sobre estos extremos, cosa que en la Extrajudicial la gestión es más rápida y sencilla porque las partes vienen, en cierta forma, entrenados de casa.

Una de las herramientas que en este sentido más utilizamos, repetimos en la Intrajudicial, sobre todo en las fases iniciales, es el EMPODERAMIENTO de las partes, para precisamente conseguir ese equilibrio imprescindible para poder avanzar hacia el acuerdo.

Igualmente se trabaja en la comunicación: restablecer o mejorar, pero sobre todo mucho más se trabaja este aspecto en la Intrajudicial que en la Extra.

## **4. LA MEDIACIÓN COMO UN PROCESO SIEMPRE BENEFICIOSO (O NO).**

En este punto queremos destacar que termine como termine la Mediación (con acuerdo o sin él), es un proceso siempre beneficioso. Esta afirmación, sin embargo, es mucho más rotunda en Mediación Extrajudicial que en la Intrajudicial.

En la primera, las partes encuentran siempre algo positivo y de valor por el mero hecho de acudir a Mediación. En muchas ocasiones esto viene marcado por una mejora de las relaciones previas y conservar y/o preservar una buena comunicación.

En caso de no llegar a un acuerdo, los mediados ven la Mediación como algo que no empeora la situación, al contrario la mejora y muchas veces deja la puerta abierta a un acuerdo posterior (a veces en temas de familia, a un Convenio de mutuo acuerdo).

En la Mediación Intrajudicial en cambio, es habitual que haya una agenda oculta (intentar remover la situación, obtener información, reprochar comportamientos al contrario...) que hace que acepten iniciar la Mediación pero sin tener ninguna intención de llegar a un acuerdo, solo con el fin de buscar supuestos beneficios ocultos para esa parte.

Es labor del mediador que actúa en este tipo de intervenciones detectarlo a la mayor celeridad para no hacer perder tiempo a los mediados (y a la propia Unidad), y derivarlos directamente a juicio.

En este tipo de asuntos la Mediación no sirve a las partes más que para empeorar la situación reprochándose cosas del pasado, empeorar la situación en cuanto sentimientos y emociones...

## **5. TIPO DE PREGUNTAS QUE SE UTILIZAN.**

En la Mediación Extrajudicial usamos preguntas más concretas desde el inicio, puesto que vienen más concienciados de lo que quieren resolver; los mediados son más claros y directos. De alguna manera podemos ir de forma más inmediata al fondo de la cuestión.

En Mediación Intrajudicial, por el contrario, debemos usar preguntas más abiertas en las fases iniciales, lo que nos permite explorar para buscar alternativas, y llegar a opciones que les satisfagan. Siendo ya casi al final cuando podemos concretar, pero solo cuando tenemos al alcance de la mano la posibilidad de redactar un acuerdo. En ocasiones tenemos que ser el “abogado del diablo” y hacerles preguntas que les hagan entender qué sucedería si finalmente acaban por tener que ir a juicio. Esto lo hacemos casi siempre en caucus pero también en sesiones conjuntas donde queremos una reflexión de ambos.

## **6. DIFERENCIA DE TIEMPOS EMPLEADOS.**

Es muy habitual en Mediación Intrajudicial que las partes tengan prisa por terminar, a pesar de que por lo general se dispone de bastante tiempo desde que se inicia la mediación hasta la fecha de señalamiento para trabajar con ellos. Si bien venimos detectando un número importante de casos en los que pese a que no se llega a acuerdo en Mediación, habiendo hecho un buen trabajo con ellos, el acuerdo se alcanza en la misma puerta antes de juicio, donde generalmente se acuerda lo que se había hablado previamente en la Mediación.

Cuando los mediados manifiestan esa necesidad de acabar pronto esto se debe, por un lado, a la necesidad de pasar por un proceso al que las partes no quieren asistir, pero temen que de no hacerlo pueda tener consecuencias negativas en el pleito, y, por otro lado, al cansancio de venir de procedimientos muy largo y con mucha carga negativa (demanda, contestación, etc.).

Por otra parte, encontramos casos en los que tienen la vista cerca y ven como una luz al final del túnel, a veces porque el juzgado señala con poco plazo y hay que hacer mediación demasiado corta (existe la disyuntiva de que no se empiece a mediar por no poder hacer el trabajo con el tiempo que se precisa, sin embargo no se quiere cerrar la puerta a la Mediación que puede ser la última oportunidad de llegar a una solución amistosa antes de ir necesariamente a juicio).

Por el contrario, en la Mediación Extrajudicial es muy habitual que una de las preguntas que surge siempre en la Sesión Informativa sea el tiempo (de hecho se suele incidir mucho por las partes en la rapidez de este sistema frente al Juzgado), pero a la hora de trabajar con ellos no escatiman en emplear las sesiones que sean necesarias en busca de ese acuerdo.

Este empleo y gestión del tiempo, tiene su importancia en la Intrajudicial donde precisamente se necesita mucho más tiempo, en muchas de las ocasiones, precisamente para trabajar con las partes en que se logren las condiciones idóneas entre ellas -gestión de emociones, restablecimiento de la comunicación, búsqueda de intereses comunes y compartidos, etc.-, antes de poder abordar la consecución de un acuerdo definitivo.

## **7. INTERESES EN JUEGO**

Los intereses en liza en una Mediación frente a la otra también son diferentes. Posiblemente la causa de ello venga dada precisamente por la mala gestión realizada ante la situación por los mediados y su entorno, que da lugar a la judicialización del asunto.

Ello, como es evidente, no se da tanto en la extrajudicial, donde precisamente en la mayoría de veces vienen convencidos de mejorar o al menos no empeorar la situación desde el inicio.

En cuanto a los intereses que, en nuestra experiencia, vemos más veces en juego en la Mediación Intrajudicial, son:

- Emociones. En general suelen ser dolor, odio...
- Presencia de rencor y uso de la Mediación para ajustar cuentas pendientes.
- Obtención de información que pueda ser utilizada en juicio (evidentemente cuando ello se detecta se da por terminada la Mediación por los mediadores).
- Y el tema estrella, bien de las dos partes, bien de al menos una de ellas: dinero.

En cuanto a los intereses que, en nuestra experiencia, vemos más veces en juego en la Mediación Extrajudicial, son:

- Hijos
- Mantener la relación
- Sentirse dueño de sus propias decisiones (tener en control de ellas)
- El dinero, no juega un papel tan preponderante o aparece de manera más secundaria.

## **III. EJEMPLO PRÁCTICO**

Debido a la escasez de centros de encuentro familiar y al tiempo de espera se deriva a la Unidad de Mediación un caso excepcional para la misma.

- Motivos de la mediación: llegar a un acuerdo de visitas tuteladas de un menor con su padre, donde, tiempo y quien las va a tutelar pues lleva un año solicitándolas y no hay centro de encuentro disponible.



- Diferencias con una mediación normal: es obligatoria para ambos progenitores, con posibilidad de multa de no acudir.
- Partes: en este caso no sólo vienen ambos progenitores, los cuales lo hacen por separado, sino que también lo hacen los abuelos paternos y el niño.
  - El padre tuvo un episodio psicótico con un intento de suicidio delante del niño.
  - La madre, mujer insegura la cual acude a todas las sesiones acompañada de su madre.
  - Los padres del padre, un matrimonio unido, con miedo al compromiso de supervisar las visitas y de dejar sus viajes del Inverso y asumir el compromiso de estar en todas las visitas.

La asistencia de los abuelos es necesaria puesto que ellos van a ser los que se comprometan a estar presentes en todas las visitas que el padre haga al niño.

- Acuerdo:

Viendo entre todos que el mejor sitio para que se produzcan esos encuentros, serán los fines de semana a la hora de la comida en la casa de campo de los abuelos, puesto que también van los tíos y primos. Para ello el abuelo se compromete a ser él quien lo recoja en casa de la madre y lo devuelva al mismo sitio. Se recogen horas, sitio, y quien y como se recoge.

Tras largas charlas con ambos padres, se decide que como el niño no ha visto al padre desde hace cinco años, y el último encuentro fue en un intento de suicidio. Las visitas se tendrán que hacer muy progresivamente, ya que el niño tiene cierto miedo al padre. Nos encontramos que la primera visita va a ser directamente SIN antes haber hablado padre e hijo. Por lo que con autorización de la madre y tras consultar al niño, acordamos que antes de la firma del acuerdo el niño se vea con su padre en la Unidad de Mediación.

Preparamos dicho encuentro con mucho cuidado, para que el niño en ningún momento pueda sentirse inseguro. Por lo que tenemos a cada padre en una sala y en una central entramos con él. Mantenemos una conversación relajada, preguntándole cosas del colegio. Y le preguntamos cómo quiere ver a su padre. Si sólo, o con sus abuelos, nos explica sus miedos, pero también las ganas de ver a sus primos, cree que con su padre no va a tener mucho que hablar, pero si le gustaría verlo. Decide que quiere que esa primera reunión sea solos. Por lo que hacemos pasar al padre, estamos con ellos diez minutos y es el padre el que abraza al hijo y le cuenta el año que lleva intentando conseguir verlo. Le cuenta cómo van a ser sus encuentros, y la tranquilidad de que van a ser muy progresivas y siempre en presencia de sus abuelos. Termina la mediación con un acuerdo muy detallado en el que ambas familias y el propio niño salen muy satisfechos.





# CONFLICTOS INTERCULTURALES EN LAS ORGANIZACIONES

MARCELA E. ARHANCET, ELISA H. BAÑO Y MIRTA E. BONANNI

---

## Resumen.

Como consecuencia de las migraciones internas y externas, físicas y virtuales, voluntarias e involuntarias que los diferentes países han sufrido a lo largo de los años han tenido lugar situaciones conflictivas cuyo sostén básico es la diferencia cultural.

Siempre que existan relaciones interpersonales, aun mas las interculturales, van a existir conflictos, lo que debe lograrse es evitar la escalada y en caso de haber sido superada dicha etapa, debe intervenir para lograr un entendimiento donde las partes salgan lo más satisfechas posibles, sin resentimientos; comprendiendo que las diferencias existirán siempre, lo que hay que lograr es que en la interacción sean productivas y enriquecedoras, no destructivas.

Querer zanjar esas diferencias sin la posibilidad de contar con espacios donde conversarlas, donde conseguir la legitimación de las partes intervinientes, dejando atrás la cultura propia, dando la oportunidad, sobre la base de lo común, de ir generando una nueva donde poder enriquecerse de lo que cada una individualmente puede aportar, no es gestionarlos, ni prevenirlos ni resolverlos definitivamente.

La generación de un espacio intercultural, interdisciplinario, sumamente flexible, de inclusión, donde se produzca un intercambio voluntario, respetuoso, consiente y abierto es crecer.

**Palabras claves:** Cultura; Interculturalidad; Conflictos; Mediación intercultural.

## I. CULTURA – DEFINICION- IMPORTANCIA

Hablemos en principio acerca de la definición de la palabra cultura. La palabra cultura es de origen latín *cultus* que significa “cultivo” y a su vez deriva de la palabra *colere*, entre los romanos se refería al cultivo de la tierra para la producción, el vocablo agricultura, deriva de él. El término *agri* que es sinónimo de “campo de cultivo” y el concepto *cultura* que puede traducirse como “cultivo o cultivado”. En su definición la palabra cultura, incluye ya sea el conocimiento, el arte, las creencias, la ley, la moral, las costumbres y todos los hábitos y habilidades adquiridos por el hombre, de generación en generación; no solo en familia sino como parte indivisa de la sociedad que conforma.

Es importante resaltar que los procesos culturales están en constante movimiento, evolucionan, involucionan, se transforman, por lo cual la aparición de conflictos es inherente a dicho movimiento.

Podemos hablar de tres ámbitos claros, de la presencia de la cultura:

Multiculturalidad: La coexistencia, convivencia, de varias culturas, en un mismo lugar físico, geográfico o social.

Pluriculturalidad: Se refiere a la coexistencia en un mismo espacio geográfico de diferentes culturas, las cuales no necesariamente desarrollan relaciones o vínculos.

Interculturalidad: Se refiere a la interacción entre culturas resaltando que, en el contexto de este tipo de relaciones interculturales, se debería observar el respeto hacia la diversidad; aunque a pesar de ello es inevitable el desarrollo de conflictos.

El proceso de relaciones entre diferentes culturas nunca está exento de conflictos y es de esperar que los mismos se resuelven mediante la práctica del dialogo, la escucha entre las partes que interactúan, y la empatía que debería generarse.

## 1. INMIGRACIÓN Y CULTURA

En la experiencia argentina tan rica y complicada en materia de inmigraciones, ya sea externas o incluso internas de las diferentes provincias a la capital de la república, los conflictos interculturales han tenido diferentes tratamientos según las épocas y el contexto.

Las necesidades de crear trabajo, de cubrir las necesidades sanitarias, de solucionar los problemas habitacionales, etc, han sido un desafío enorme, solucionado con los recursos de cada tiempo y según las experiencias de cada tiempo.

En las primeras olas migratorias (fines del siglo XIX principios del siglo XX hasta mitad del XX), la función social del hotel de Inmigrantes fue fundamental para zanjar las diferencias y conflictos, a pesar de lo variopinto y problemático del conjunto; donde se los ubicaba en espacio, se acogía y atendía en salud y primeros pasos para tramites. Con múltiples idiomas, culturas, idiosincrasias.

En las migraciones de fines del siglo XX y principios de este siglo, las migraciones de países limítrofes, si bien no han tenido los inconvenientes de comunicación verbal, los conflictos en cuanto a gestiones de residencia, facilitar la ubicación, temas de salud, etc., han sido un tema serio de difícil tratamiento.

Es por lo dicho que la resolución de conflictos interculturales, es de vital importancia, ya sea para los inmigrantes como así también para el país receptor.

Según lo desarrollan en un estudio acerca de los problemas y perspectivas que se generan en la resolución de conflictos dentro del marco de interculturalidad (Kevin Avruch y Peter Black) (1), consideran *“...Que los que trataban de lograr la admirable meta de establecer métodos de resolución de conflictos de aplicación universal, estaban corriendo el riesgo de encontrarse con dificultades metodológicas y conceptuales. Estas dificultades radicaban en tratar de relegar la cultura a una posición secundaria, convirtiéndola en un mero obstáculo o mascara que cubre lo que es la naturaleza humana genérica. El riesgo de desestimar la cultura como un elemento primordial, puede ignorar o suprimir lo que es sumamente importante para las partes...”*

El papel de la cultura es fundamental en la conciencia humana por eso su importancia en este tipo de conflictos, de ahí que la cultura produzca y estructure toda acción de importancia. De modo que, para comprender las acciones de las partes en conflicto, hay que entender la gramática que se utiliza y que da sentido a estas acciones. Según lo expresa en un artículo presentado por la revista de la Escuela de Antropología e Historia de México (2) *“...Se inicia exponiendo una premisa que será el eje de la argumentación: las relaciones entre culturas son siempre relaciones interculturales. De tal forma, es posible señalar que los movimientos poblacionales, sea cual fuere su motivación, siempre generan relaciones entre culturas...”*

## II. ORGANIZACIÓN – CONCEPTO- SU DINÁMICA

Una organización es **un sistema social**, formado con el fin de alcanzar un mismo objetivo en común. Como todo sistema, puede contar con subsistemas internos que tengan asignados tareas y características específicas. Hay organizaciones sociales, comerciales, culturales, administrativas, sanitarias, educacionales, etc.

Todas las organizaciones tienen un objetivo concreto, ya sea una ONG (sin fines de lucro), una organización comercial o empresa (con fines de lucro), de características formales o informales, grandes o pequeñas. En el funcionamiento de las mismas, interactúan y se relacionan personas; las cuales se distribuyen tareas para generar un orden y lograr el objetivo deseado. Cuando a ese funcionamiento metódico de acciones entre personas, que de por su interacción genera conflictos; se le agrega el condimento de la coexistencia de actores de distintas culturas, el conflicto nace espontáneamente.

Los diferentes organismos, instituciones, o espacios, que forman parte del desarrollo de la actividad social, han incorporado para su desenvolvimiento actores de diferentes facetas culturales con distintas costumbres, lo cual ha generado un sinnúmero de conflictos a resolver.

En las relaciones interculturales que se establecen en las organizaciones, además de lo expuesto, otro elemento importante y superador a analizar es el enriquecimiento mutuo.

La teoría planteada por Hammer (3) afirma que la gente necesita entender y reconocer que hay diferencias en los estilos de conflicto entre las distintas comunidades culturales, y con esa conciencia debemos aprender cómo entender unos de otros, y cómo enfrentar y resolver los conflictos interculturales.

Por lo tanto, para analizar los conflictos en un proceso de interculturalidad en diferentes organizaciones, deben considerarse, ante todo:

- El desarrollo de los diferentes hábitos.
- El lenguaje
- Los pensamientos de cada ente cultural.
- Las tecnologías aprendidas e incorporadas en la práctica de cada cultura.

Del mismo modo se debe contemplar la participación de las distintas disciplinas que pueden interactuar, para lograr un que el proceso de resolución de conflictos sea más llevadero y exitoso.

Es dable destacar que contamos en la práctica con un abanico de métodos alterativos de resolución de conflictos, enfocados en llegar a un fin efectivo y donde la inclusión de los conceptos de armonía, no violencia, paz, y al fin el acuerdo, son las premisas básicas para que las partes involucradas se sientan satisfechas.

El proceso que genera los conflictos por la interacción de las distintas culturas en una organización, puede tener aspectos lógicos de inquietud y movimientos, pero además hay que considerar la riqueza en nuevos conceptos y el crecimiento personal y a nivel organizacional que ello implica. Las organizaciones de cualquier tipo, deben saber adaptarse y capitalizar las diferencias generadas, atento que todos los movimientos migratorios ineludibles para el futuro, serán cotidianos, y superadores para aquellos que sepan intervenir, prevenir y resolver los conflictos a generarse. No es una labor fácil, pero es sobre todo una tarea gratificante para los agentes de paz ya que en tiempos conflictivos, como los que vivimos, ayudan a encontrar un punto de contacto entre los seres humanos que buscan lograr que la paz y la convivencia no sea una utopía, sino una realidad posible.

### **III. MEDIACIÓN INTERCULTURAL. DEFINICIÓN**

*“Entendemos la Mediación Intercultural como un recurso profesionalizado que pretende contribuir a una mejor comunicación, relación e integración entre personas o grupos presentes en un territorio, y pertenecientes a una o varias culturas” (4).*

Su fin no se limita a la resolución de conflictos, sino a mejorar las relaciones humanas entre los grupos culturalmente distintos. El uso adecuado de esta herramienta aporta beneficios que se extienden más allá de la prevención de los conflictos, estableciendo una mejor comunicación e interacción entre los diversos grupos culturales. La cultura de gestión positiva de los conflictos, facilita la comprensión y el respeto de las diferencias, la disminución de la gravedad de los estereotipos y prejuicios culturales, lo cual trae como resultado una mejor congruencia social. Los mediadores culturales pueden solucionar muchos problemas de comunicación con las comunidades inmigrantes. La mediación puede funcionar de manera preventiva, facilitando la comunicación y comprensión entre personas de diferentes culturas; o bien ser una herramienta en un conflicto existente, a modo de reparar, modificar o crear nuevas relaciones comunicativas entre las minorías culturales y la sociedad mayoritaria, o bien en el seno de las propias minorías.

#### **1. CARACTERÍSTICAS DEL MEDIADOR INTERCULTURAL**

El mediador intercultural a través de su capacitación profesional en los procesos alternativos de resolución de conflictos debe lograr que la convivencia entre las diferentes culturas sea pacífica, enriquecedora, agradable y positiva, es decir sea un verdadero espacio de convivencia, comunicación y encuentro. Es primordial conocer los contextos multiculturales, las relaciones entre las diversas culturas, los colectivos minoritarios, y su ensamble con la sociedad mayoritaria y sus servicios. El mediador intercultural debe necesariamente, poseer conocimientos lingüísticos de las comunidades en conflicto, toda vez que, las diferencias en el lenguaje, es uno de los principales generadores de los problemas de comunicación e interpretación entre las partes.

#### **2. LÍMITES DE LA MEDIACIÓN INTERCULTURAL**

El mediador debe mantener siempre su imparcialidad, en caso de correr peligro la misma, por tratarse de una situación de injusticia, o por pertenecer él mismo a uno de los colectivos socio-culturales en conflicto, el mediador debe abstenerse de intervenir, en vista de que al sentir cierta simpatía por una de las partes, pierda su objetividad e imparcialidad. Asimismo, no debe intervenir cuando están involucrados hechos delictivos, o cuando una de las partes no acepta al mediador.

#### **3. FUNCIÓN DEL MEDIADOR**

*...“El rol del mediador es el de un oyente activo, modelador de ideas y frecuentemente, el único haz de luz de pensamiento del “mundo de la realidad”, contra quienes las partes pueden hacer rebotar su odio, sus acusaciones, y, en última instancia, su gratitud.” (5).*

No solo deben resolver los problemas actuales, sino que también, deben salvaguardar las relaciones y funcionar de manera preventiva ante los posibles conflictos futuros. Es fundamental en contextos multiculturales buscar opciones de beneficio mutuo. El mediador intercultural es un facilitador de la comunicación entre sujetos de diferentes culturas donde el entendimiento y comprensión interétnica generalmente están ausentes, prevaleciendo el silencio, la falta de momentos y espacios donde hablar entre unos y otros, malos entendidos, discriminación, etc. Por

lo tanto, es de sumo valor poder establecer el diálogo entre las partes, es decir una comunicación bilateral efectiva, lo cual es una tarea difícil y muy valiosa.

#### 4. INTERDISCIPLINA Y MEDIACIÓN INTERCULTURAL

En cuanto a la actuación interdisciplinaria, la Dra. Millán, afirma en su trabajo *Mediación e Interdisciplina*(6): "...Con relación a la integración de saberes, es factible adoptar dos actitudes antagónicas: el ensimismamiento o la apertura, lo más atinado es el diálogo franco interdisciplinario acorde con la intersubjetividad del ser humano.

*El desarrollo del diálogo así concebido encuentra múltiples escollos, a saber:*

- *Temor a la diversidad.*
- *Miedo a la pérdida del trabajo.*
- *Previsión a la reducción de los ingresos.*
- *Pensamiento dicotómico.*
- *Descalificación del otro.*
- *Creencia de ser dueño de la verdad.*
- *Consideración de la propia disciplina como la más importante...*

#### 5. MODELOS DE MEDIACIÓN

**Modelo Tradicional-Lineal (Harvard):** Esta metodología presenta aspectos de enorme interés que pueden ser aplicados en sí mismos, o como complemento de otras metodologías, por ejemplo, se puede evitar la culpabilización y estigmatización étnica que surge de la separación de las personas y el problema. En la interculturalidad el mediador debe trabajar no solo en el respeto a las diferencias sino sobre los terrenos comunes, es decir, utilizar criterios objetivos, a fines de arribar a una solución. Este método puede ser extremadamente útil como fase dentro de un proceso amplio de mediación intercultural.

**Modelo transformativo de Busch y Folger:** En las relaciones interétnicas, o de las situaciones sociales de multiculturalidad, la revalorización es muy significativa dado que son relaciones marcadas por los sistemas y jerarquías de poder y la subordinación de grupos socio-étnicos, configurados a través de procesos de inferiorización, estigmatización, etc. Este método es fundamental dado que resulta esencial que cada parte sea capaz de reconocer la diferencia y singularidad de la otra, es decir, sus signos de identidad. El mediador debe tener la capacidad de gestionar de modo positivo esas diferencias culturales, raciales, lingüísticas, para evitar que sean causa de exclusión, promoviendo la empatía ponerse en el lugar del otro, para alcanzar un acuerdo transformativo.

Con el proceso de adaptación entre la población autóctona y la inmigrante se logra la integración socio cultural de las personas migrantes. La población migrante deberá ser capaz de adaptarse a la legitimidad normativa y social de la sociedad autóctona y reconocer la importancia de aprovechar las oportunidades del entorno, como así también adaptar los recursos institucionales de la sociedad de acogida como ser escuela, sanidad, servicios sociales, sistema judicial, a la multiculturalidad y diversidad de los ciudadanos inmigrantes.

**Modelo Circular Narrativo (Sara Cobb):** En la mediación intercultural la causalidad circular es la que mejor refleja la compleja realidad del conflicto y la variedad de factores que intervienen en el mismo.



Lo original del modelo circular-narrativo está en la construcción dialogada de la historia alternativa, pues los otros aspectos son comunes con otros modelos y métodos de mediación.

Es importante dado en que pone el acento en la comunicación como los otros métodos, pero lo que más interesa a la mediación intercultural es el concepto de narrativa.

Este modelo es muy importante en la mediación intercultural porque partiendo de la voluntad de las partes para participar proactivamente en la mediación, y el desempeño profesional del mediador, promueve la legitimación de los mediados favoreciendo la consolidación del reconocimiento de la diferencia del otro y construyendo una mirada alternativa de la realidad de la disputa que posibilite la revisión del conflicto por las partes intervinientes.

#### **IV. CAMPOS DE ACCION**

Las acciones a desarrollar en referencia a los conflictos interculturales podemos definir las en 3 campos: de prevención, de rehabilitación y de transformación.

La cultura no es solo una forma de ver el mundo sino también de construir su realidad y es en esta construcción donde el rol **preventivo** de la mediación intercultural tiene su intervención más definida. Será necesario trabajar en los diferentes ámbitos para hacer observación de esa realidad y detectar los conflictos latentes y desde la mediación poder crear diálogos para prevenirlos. Habrá que tener en cuenta que ante la percepción o consideración de ser vulnerable el conflicto en ocasiones le da a la persona visibilidad, la visibilidad que de otra forma no lograría.

Donde se encuentren escenarios y existan conflictos será necesario modificarlos y lograr espacios donde reflexionar por la paz y será allí donde se trabajará por la **rehabilitación** del diálogo. El esfuerzo estará dado en el respeto por las tradiciones y costumbres que hacen a cada cultura con el fin de legitimar a cada una de las partes, porque solo así será posible que todos los actores se sientan incluidos y con las mismas posibilidades.

Indispensable es replantearse las formas y el orden de las metodologías aplicadas, las reglas culturales prevalecen por sobre aspectos de metodología, hay culturas donde preguntar mucho no está bien visto, en otras basta un apretón de manos para cerrar un acuerdo. Aunque la fase más interesante e importante radica en lograr que las partes **transformen** su relación inicial dando paso así a un momento 2 donde el principio de interculturalidad comenzará a echar raíces, donde comiencen a ser aceptadas y legitimadas las diferencias que ya dejaron de ser tales para confluir en una acción nueva donde ambas culturas se encuentren reflejadas, aun sin llegar a la obtención de un acuerdo el objetivo estará cumplido.

#### **V. AMBITOS DE LOS CONFLICTOS INTERCULTURALES- IDENTIFICACION.**

Tendremos en cuenta el entorno familiar, social, laboral, educativo, religioso, judicial, sanitario a los que los inmigrantes accedan y toman contacto con los locales y donde se produce la interacción cultural y por ende el conflicto, son los espacios donde las barreras idiomáticas, de valor, religiosas, de costumbres toman relevancia. Esto desde el punto de vista presencial, pero no podemos soslayar otras formas de interculturalidad como la que se da por relaciones comerciales, con el exterior, en forma sincrónica o asincrónica.

Dentro del **entorno de la familia** los problemas personales de sus diferentes miembros por temas generacionales (problemas padres e hijos), de convivencia ( entre la pareja) , de adaptación, comienzan a hacer mella y entonces es allí donde debe ponerse foco y gestionar estos conflictos

afianzando la comunicación entre sus miembros y que cuenten con la posibilidad de recibir para ello colaboración. El mediador trabajará en el fortalecimiento de la confianza, tratando de derribar el miedo a lo desconocido. Si se gestionan estos conflictos se está también trabajando sobre la prevención de ellos en las próximas generaciones (hijos de inmigrantes nacidos en el país)

En el **ámbito social** donde tenemos en cuenta la interrelación con el local encontramos que la discriminación, estigmatización, aparecen en el uso de los espacios públicos y privados, en general provocados por problemas de comunicación, de falta de recursos o de competencias.

El reconocimiento del otro y de la relación con él como alguien que puede aportarme saberes y de la convivencia respetando las diferencias son consideraciones para gestionar los conflictos en estos ámbitos para de esta forma poder evitar futuros comportamientos xenófobos. También resulta muy efectiva para la colaboración en temas más específicos como la satisfacción de necesidades habitacionales, sanitarias, educacionales, de acceso a la justicia.

Si tenemos en cuenta los diferentes **espacios educacionales** encontraremos que las problemáticas no solo se producen como consecuencia del idioma, de currícula, edades para acceder a los distintos niveles educativos, épocas del año en que se lleva a cabo el dictado de clases. En ocasiones el inmigrante no puede probar su capacitación ya sea porque no tiene en su poder los certificados que la acreditación o porque para que los mismos sean válidos en el nuevo territorio deben contar con una reválida a la que les resulta dificultoso acceder. Los problemas en los salones de clases se producen como consecuencia de la interacción al igual que entre los locales, alumnos entre sí, entre enseñantes y alumnos, enseñantes y/o institución educativa y las familias. Los tiempos y programas de adaptación no siempre funcionan adecuadamente y la sensación de inferioridad pueden llevar a la deserción. Fomentar la realización de actividades integradoras participando para trabajar en la identificación y elección de interlocutores válidos que favorecerán la interrelación es un aporte valioso que puede realizar el mediador.

Todo grupo se guía por normas y valores relativos a la realidad que ha aprendido e incorporado, pensar que grupos étnicos semejantes por cercanía geográfica o cultural tienen en el ámbito sanitario el mismo comportamiento es errar la mirada. Son muchas las cuestiones relacionadas con **la salud**, con la vida y la muerte, que están atravesadas por el comportamiento cultural de una persona. Creer que la única barrera que encontrará el agente sanitario es el idioma es simplificar el problema. Diferentes visiones del sufrimiento, la sexualidad, higiene, maternidad, del proceso salud/ enfermedad, de la relación médico/paciente intervienen en este espacio. La intervención temprana de un mediador podrá no solo prevenir el conflicto agente de salud/paciente, sino que cooperará para que el vínculo de confianza necesaria se desarrolle.

La interacción del inmigrante con las **fuerzas de seguridad y el poder judicial** local es otra área donde la mediación podrá aportar un espacio donde las personas inmigrantes encuentren valoración, reconocimiento, un ámbito donde encuentren que hay alguien dispuesto a ponerse en su lugar. Muchos temas de migración tienen un desencadenante legal y las leyes difieren de un país a otro. La legalidad, encontrarse a derecho, con su documentación ordenada son cuestiones de relevancia. Aquí la figura del mediador adquiere relevancia en tanto su búsqueda de una resolución no violenta del conflicto buscando medidas de solución no punitivas. La desigualdad y marginación con la que se encuentran las personas inmigrantes contribuye a veces a situaciones delictivas de las que no son los únicos responsables.

Si hablamos de **equipos de trabajo** multiculturales consideraremos los diferentes tiempos de respuesta, personas más proactivas, introvertidas, respetuosas, tendremos en consideración la forma de relacionarse con el individuo, con la actividad, formales, rígidos, individualistas, formas de comunicación, el idioma, actitudes hacia los compañeros de trabajo, a los jefes y a la dirección de la empresa. Según resulte el conflicto y la característica de la persona inmigrante deberá el mediador establecer las herramientas, estilos y método a llevar adelante. La falta de resolución trae aparejados problemas de gestión y relación en el grupo lo que redundará en pérdida de eficiencia. Identificar como es la comunicación en las diferencias culturales, reconocimiento de prejuicios, desarrollo de la empatía, la tolerancia, el manejo de la ansiedad, reconocimiento que es posible aprender de otras culturas, favorece el crecimiento organizacional.

## **VI. PROPUESTA DE UNIDAD DE MEDIACION INTERCULTURAL**

Si podemos identificar estos conflictos en su estadio primitivo en cualquiera de las organizaciones en las que nos encontremos serán muchos más los resultados positivos que se obtendrán. Si las organizaciones públicas o privadas pudieran contar con el acceso a un mediador intercultural podrían gestionar los conflictos contribuyendo a organizar las dinámicas grupales y el trabajo en equipo con el fin de evitar el deterioro del clima organizacional que finalmente afecta el logro de los objetivos institucionales.

Trabajando con especialistas en prevención y gestión de conflictos interculturales se desarrollan sistemas integrados diseñados a partir de las propias necesidades, tomando como base la información proveniente de distintos niveles de la organización y con observación cuidadosa de los valores culturales y sociales de la organización, de su entorno y de las personas que la componen, identificando la diversidad cultural existente.

La unidad de mediación intercultural tendrá la finalidad de:

1. Proveer opciones para todo tipo de problemas que la existencia de diferentes culturas genere y así asistir a personas en todos los niveles de las organizaciones
2. Fomentar una cultura basada en la buena fe, el respeto y la confianza recíproca.
3. Canalizar la información de la manera más positiva, fomentando cooperación.
4. Promover interacciones respetuosas y confrontaciones positivas.
5. Integra a las diferentes culturas con las metas afines al desarrollo del entorno y la comunidad.

Como consecuencia del incremento de migraciones que Argentina ha recibido en los últimos años y en atención a las diferentes situaciones descriptas es que se consideró importante la presentación de una propuesta para implementar una Unidad de Mediación Intercultural en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires dentro de cada una de sus Comunas la que dependería del área existente de Mediación Comunitaria y que podría cumplir con sus objetivos tanto en forma presencial como en línea teniendo en consideración el programa MEL, mediación en línea, que en la actualidad está en funcionamiento.

La propuesta presenta el siguiente contenido:

**UBICACIÓN: COMUNAS DEL GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES.**

**AREA: MEDIACION COMUNITARIA**

**SUBAREA: PREVENION, GESTION Y RESOLUCION DE CONFLICTOS INTERCULTURALES.**

**OBJETIVO GENERAL:** Fortalecer las relaciones y comunicaciones entre inmigrantes y locales, favoreciendo la transformación de las mismas para llegar a la generación de una nueva cultura que resulte superadora en el ámbito donde se desarrolla, logrando la interacción horizontal, armoniosa, pacífica y empática de todos los agentes culturales que la conforman lo que resultara beneficioso para la sociedad intercultural en formación.

**OBJETIVOS PARTICULARES:**

- a. Identificar las problemáticas de los inmigrantes y sus características
- b. Definir la mediación intercultural en CABA
- c. Formular acciones preventivas y rehabilitadoras.
- d. Promover la transformación de las relaciones en conflicto
- e. Posibilitar resultados inclusivos en los procesos
- f. Generar espacios de legitimación
- g. Fomentar la integración de diferentes agentes culturales
- h. Impulsar programas interculturales

**CONFORMACION DE LA UNIDAD DE MEDIACION INTERCULTURAL.**

Mediadores profesionales interdisciplinarios que actuando en co-mediación y presenten las siguientes características:

- a. Conocimiento profundo de la teoría de la comunicación.
- b. Uno de los dos mediadores intervinientes debe interiorizarse sobre la cultura del inmigrante.
- c. Estar habituado en el manejo de contextos multiculturales
- d. Poseer conocimiento lingüístico de las comunidades en conflicto
- e. Estar capacitado en el desarrollo de la mediación on line.
- f. Identificar la dinámica de cada conflicto y de la necesidad de su entorno.
- g. Realizar el seguimiento de cada proceso.

La unidad propuesta podría cumplir idénticas funciones dentro de diferentes tipos de organizaciones adecuando los objetivos particulares en función de cada una de ellas ya sea en forma interna como unidad propia de la organización o en forma de consultoría externa.

## **VII. BIBLIOGRAFIA**

Avruch, K y Black P., 1989, La resolución de conflictos interculturales, Problemas y Perspectivas, (artículo de versión preliminar presentada en The North American Conference on Peacemaking and Conflict Resolution – Montreal 03/1989)

Gómez J.R. y Hernández G., "Relaciones Interculturales, interculturalidad y multiculturalismo", Revista de Cs. Antropológicas Cuicuilco, pg. 12 de 33.

Hammer M., 2005, Modelos Resolución de Conflictos Interculturales, The Intercultural Conflict Style Inventory: A conceptual framework and measure of intercultural conflict resolution approaches. En *International Journal of Intercultural Relations*.

Andalucía Acoge y AEP Desenvolupament Comunitari, 2002, Mediación intercultural. Una propuesta para la formación, Popular, Madrid

Highton E. y Alvarez G., 2008, Mediación para Resolver Conflictos, Ad- Hoc, Buenos Aires.

Millán A., 11/2013, Mediación e interdisciplina, Editorial Buyati – Bs.As.

Gimenez Romero C., 2001,” Modelos de mediación y su aplicación en la Mediación Intercultural”, Migraciones, n 10.

Hernandez Ramos C, 2014, “Modelos aplicables a mediación intercultural”, Barataria, n 17, pp 67-80.

Organización Internacional para las Migraciones, 2012, “El impacto de las migraciones en Argentina”, Cuadernos Migratorios n 2.

Mammar F, Dialogos con expertos en resolución de conflictos, conferencia virtual, ODR Latinoamérica.



## LA MEDIACION COMO POLITICA PUBLICA EXITOSA EN SALTA

GUSTAVO SKAF

---

Las Instituciones sociales surgen siempre para dar respuesta a una necesidad social. De esta forma se sostienen en virtud de la renovada adhesión de voluntades a un sistema determinado. Así, el sistema público de salud o de transporte, por ejemplo, cubren necesidades que la comunidad utiliza y acepta como válidas.

Ahora bien, ¿cuál es la necesidad que determina la aparición de la Mediación y los métodos adecuados de resolución de conflictos? Porque estamos en presencia de un dato objetivo e indiscutido y es que en la Provincia de Salta, la mediación ha cambiado la vida de miles de personas, obtenido estándares inéditos de paz social.

Vivimos en sociedades conflictivas y cada vez más complejas, ello lleva a que naturalmente diseñemos nuevas formas de intervenciones en todas las áreas de nuestra vida y por supuesto en materia de resolución de conflictos.

Aproximadamente, el uno por ciento de la población salteña está compuesta por jueces y profesionales que trabajan en el poder judicial, y nosotros como sociedad, históricamente hemos conferido la resolución del cien por ciento de la conflictividad social a ese porcentaje de personas. No es necesario realizar un análisis muy profundo para darnos cuenta que en ese esquema es imposible dar respuesta a las necesidades que las sociedades modernas nos imponen. Entonces, cuando muchas veces se dice que la Justicia llega tarde, pensemos quizá que no es un problema de la Justicia sino algo mucho más profundo, cultural, donde nos acostumbramos a conferir la resolución de toda nuestra conflictividad –hasta la más pequeña- a un tercero. Nos hemos desempoderado voluntariamente – hace algunos siglos- de nuestra natural y legítima capacidad de autogestionar nuestros conflictos.

En esta inteligencia, resulta natural la aparición de la Justicia Restaurativa y los Métodos Adecuados de Resolución de Conflictos (digamos desde ya que no debemos usar la palabra “alternativos” porque -en rigor- no es una alternativa a ningún otro método, sino que en un procedimiento que coadyuva, fundamentalmente, al sistema de Justicia tradicional).

Es preciso destacar también, que la mediación no es la panacea, ni la cura de toda la conflictividad social, y es preciso contar con operadores del sistema altamente capacitados sobre todo para determinar en que casos es conveniente llevar una intervención de este tipo, respetando sobre todo la libertad de las partes. Muchas veces, el mejor acuerdo es que “no haya acuerdo” y que opere la decisión de un tercero. Es de esta forma en que la cooperación entre los métodos adecuados de resolución de conflictos y los Tribunales de Justicia adquiere su máxima potencialidad, dejando solamente que “pasen” a ser juzgados asuntos que las personas empoderadas y con plena capacidad de libertad no han podido resolver por cuenta propia.

Debemos resaltar, sin temor a equivocarnos, que la provincia de Salta es un modelo único en el mundo en materia de Mediación. Conviven en nuestra provincia diversos sistemas: Comunitario, Público, Privado, Judicial y del Ministerio Público, todos ellos funcionando con alta efectividad.

En nuestra Provincia contamos con una Ley de Mediación del año 2004 (nro. 7324) y su decreto reglamentario nro. 3456/08. Por mencionar solo una de las características únicas de esta ley,



diremos que la interdisciplinariedad ha permitido que en Salta no solo sean mediadores los abogados, sino que contamos con excelentes operadores del sistema con título de contadores, médicos, escribanos, trabajadores sociales, arquitectos, etc.

Pero quizá, el mayor éxito de este procedimiento en esta parte de América y que nos valiera reconocimientos internacionales como la distinción de “Ciudad Mediadora” por la Universidad Loyola de España, Fue una firme decisión política. Somos el claro ejemplo de formación de una política pública en materia de mediación en todas sus fases.

Siguiendo a Tamayo Sáenz, la formación de una política publica consta de varias etapas:

- 1) **Identificación del problema:** esto no siempre es sencillo, ya que lo que es un problema para algunos puede no serlo para otros, por ejemplo la inmigración puede ser perjudicial o beneficiosa de acuerdo a como se la valore.
- 2) **Formulación de alternativas de solución:** por ejemplo si determinamos que es necesario dar mayor respuesta a la conflictividad social, podemos incrementar la cantidad de Juzgados o crear un servicio de mediación.
- 3) **Adopción de una alternativa:** siguiendo la línea ejemplificativa optaremos por la mediación
- 4) **Implementación:** a través de una estructura y recursos. En este punto es preciso destacar que en la provincia de Salta, desde el Poder ejecutivo, una de Secretaría de Estado, es competente en lo atinente al servicio de mediación.
- 5) **Seguimiento:** si bien este es el último punto en el camino de diseño de la política pública de la mediación, considero que es el más importante, ya que podemos conocer cuál es el impacto del trabajo desplegado en las fases anteriores. Es lo que nos permite el monitoreo y diseño de líneas de trabajo.

En el periodo 2009-2019 se han computado más de 97.000 audiencias de mediación (solo en la parte comunitaria). De las audiencias realizadas, más del 60% obtuvo un acuerdo.

No obstante, quienes trabajamos en resolución participativa de conflictos, sabemos que los datos cuantitativos son importantes pero no suficientes. Conocemos que hay muchas situaciones en las cuales los intervinientes de un procedimiento de mediación no llegan a un acuerdo, pero sin embargo, logran recomponer un vínculo quebrado desde hace mucho tiempo, y esto es mesurable cualitativamente como contribución a la paz social. La última encuesta de satisfacción -cuyo gráfico adjunto para mayor claridad- nos indica que efectivamente estamos frente a un Instituto que es necesario sostener y potenciar.



**ENCUESTA SATISFACION DEL SERVICIO DE MEDIACION COMUNITARIA**

Consolidado de Respuesta Afirmativas - Discriminadas por Localidad  
Análisis Preliminar

PREGUNTAS	RESPUESTAS AFIRMATIVAS						PROMEDIO	TOTAL
	SALTA	CAMPO QUIJANO	VAQUEROS	APOLINARI O SARAVIA	SECLANTAS	GUACHIPAS		
1 ¿Pudo expresar lo que sentía o pensaba?	96,77%	72,73%	80,00%	100,00%	100,00%	80,00%	87,55%	
2 ¿Se sintió escuchado/a y/o comprendido/a?	90,32%	63,64%	60,00%	90,00%	100,00%	80,00%	79,28%	
3 ¿Mejoró la comunicación con la otra parte.	64,52%	45,45%	40,00%	40,00%	55,56%	20,00%	41,64%	
4 Labor del mediador, escala del 1 al 10	8,32	6,70	8,40	9,40	9,88	9,20	8,65	
5 Ambiente edilicio y confor en general, escala 1 al10	8,26	6,40	8,40	7,60	8,38	8,40	7,91	
1 ¿Llego a un acuerdo?	74,19%	81,82%	80,00%	100,00%	100,00%	20,00%	67,80%	
2 ¿Se cumplieron sus expectativas?	74,19%	54,55%	40,00%	100,00%	100,00%	0,00%	69,48%	
3 ¿Todas sus inquietudes recibieron solución?	70,97%	54,55%	60,00%	90,00%	100,00%	0,00%	73,12%	
4 ¿Hizo homologar el acuerdo en Poder Judicial?	12,90%	36,36%	60,00%	30,00%	33,33%	0,00%	30,90%	
5 ¿En que tiempo hizo homologar el acuerdo?	0	2,67	0,00	2,00	0,00	0,00	0,78	
6 Utilización de constancia de falta de acuerdo	10,00%	50,00%	50,00%	0,00%	50,00%	50,00%	50,00%	
2 ¿Volvería a usar el servicio de mediación?	96,77%	72,73%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	94,31%	
3 Grado superar el impacto del conflicto, escala 1 al 10	8,17	7,22	7,00	7,75	10,00	3,50	7,27	
4 ¿La mediación mejoró comunicación?	70,97%	27,27%	40,00%	60,00%	0,00%	20,00%	39,23%	
5 ¿Recomendaría la mediación para conflictos?	100,00%	81,82%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	96,71%	

CANTIDAD DE ENCUESTAS CON RESPUESTAS: 31 11 5 10 0 5 31

Otro punto que es preciso destacar y que hace a la proyección de la política pública, son los sistemas de alertas tempranas. No podemos quedarnos con mecanismos de abordajes de conflictos operativos cuando la escalada ha llegado a un nivel donde las intervenciones son más complejas y de mayor desgaste institucional. Es preciso avanzar en diseños preventivos; de esta forma, desde el año 2017 se encuentra en marcha el programa “Educar para la Paz”, donde docentes y alumnos de escuelas secundarias incorporan herramientas de mediación y resolución de conflictos. El objetivo de este programa, es formar agentes de cambio con un efecto multiplicador para crear una red preventiva de detección de conflictos en su faz incipiente. En el periodo 2017-2019 se han formado más de 500 agentes de cambio.

Así también, en el año 2019 se implementó en la escuela primaria “Augusto Raúl Cortázar” de Salta como proyecto piloto, el programa “minimediadores”, que propende a formar generaciones de niños empoderados en gestión de conflictividad.

Por último, quiero mencionar que en mi experiencia desde la parte privada y pública he podido advertir dos características del fenómeno de la mediación que, en mi apreciación, no podemos dejar de tener en cuenta como operadores calificados en resolución de conflictos:

- 1) **La mediación se despliega con un ritmo vertiginoso:** es una disciplina que no tiene más de cuarenta años en el mundo. Llega a la argentina a principio de la década de los noventa, y al provincia de Salta a principio del año dos mil. Es un Instituyente de la Justicia que en muy poco tiempo (pensemos solamente en otras instituciones que vienen evolucionando desde hace siglos, como el derecho o la medicina), ha logrado una inserción con alto impacto en la Paz social.

Esta característica, hace que los operadores del sistema, tengan que ser consecuentes con esta velocidad de crecimiento. De esta forma, serán desafíos permanentes, la

capacitación y la creatividad para movernos frente a un fenómeno que se desplaza, muchas veces más rápido que nuestra capacidad de reacción.

- 2) **La mediación crece con ritmo asimétrico:** cada lugar va encontrando y creando su sistema de mediación con importas particulares. No he visto un sistema de mediación que sea idéntico a otro. Hay lugares, donde tiene fuerte impulso desde el poder ejecutivo, en otras ocasiones desde el poder judicial, entidades privadas, universidades, etc. Con distinta intensidad también en la provisión de recursos y sostenimiento.

Asimismo, existe asimetría terminológica, mediación comunitaria no es lo mismo en Salta, donde no hay distinción del objeto de trabajo, que en Buenos Aires, donde se reserva este nombre para determinadas cuestiones mediables. En muchos lugares de América, como Bolivia por ejemplo, llaman conciliación a lo que nosotros conocemos como mediación, y podríamos seguir largamente con la lista.

Esto que describo a manera de ilustración, permite reflexionar sobre la inconveniencia de “importar” sistemas de mediación sin una adecuada adaptación cultural y política al lugar de que se trata. Creo que es beneficioso nutrirnos de experiencias comparadas y trabajar permanente en redes, pero a la hora de crear un sistema, debe serlo a la medida cultural de nuestras necesidades. Por ejemplo, Salta es pionera en mediación a distancia y hemos realizado audiencias incluso con otros países, pero no obstante, nuestra geografía hace que tengamos muchas comunidades rodeadas de montañas, de muy difícil acceso y sin conectividad a internet; en esos lugares, donde no hay abogados, y muchas veces ni una mesa redonda, hay un mediador, que adaptándose a las particularidades de la cultura y la geografía realiza su labor impecablemente.

Como corolario, una frase de un alumno de quinto grado llamado Alberto Chocobar, del programa “minimediadores”: “para resolver un conflicto debemos ser sinceros y escucharnos porque los conflictos son naturales, pero la violencia no”. Esta simpleza, perspectiva y claridad de los niños -que los mediadores no debemos perder jamás- hacen que todo nuestro trabajo valga la pena.

## FUENTES

[https://www.fundacionhenrydunant.org/images/stories/biblioteca/Politic-Publicas/tamayo\\_analisis\\_de\\_polit\\_publ.tif.pdf](https://www.fundacionhenrydunant.org/images/stories/biblioteca/Politic-Publicas/tamayo_analisis_de_polit_publ.tif.pdf)

<http://www.salta.gov.ar/organismos/ministerio-de-gobierno-derechos-humanos-y-justicia/3>

<http://web.justiciasalta.gov.ar/mediacion.php>

# O VOLUNTARIADO DO FÓRUM INTERNACIONAL DE MEDIADORES PROFISSIONAIS EM MEGAEVENTOS ESPORTIVOS

HÉLDER RISLER DE OLIVEIRA Y LÍDIA MENDES VARGAS DE VARGAS

---

## **Resumo:**

Este trabalho pretende promover uma reflexão crítica sobre a atuação que possa ter o Foro Internacional de Mediadores Profissionais como Organismo Internacional, no apoio e assessoramento a outros Organismos Internacionais de Caráter Esportivo, que promovem grandes e megaeventos ao redor do mundo, como por exemplo: Olimpíadas, Jogos Olímpicos Continentais, Copa do Mundo de Futebol, entre outros.

**Palavras chave:** voluntariado, mediação, megaeventos esportivos, interculturalidade, multiculturalidade.

## **Resumen:**

Este documento tiene como objetivo promover una reflexión crítica sobre el papel del Foro Internacional de Mediadores Profesionales como organismo internacional, en el apoyo y asesoramiento de otras organizaciones deportivas internacionales, que promueven grandes y mega eventos en todo el mundo, tales como: Juegos Olímpicos, Juegos Olímpicos Continentales, Copa Mundial de Fútbol, entre otros.

**Palabras clave:** voluntariado, mediación, megaeventos deportivos, interculturalidad, multiculturalidad.

## **I. INTRODUÇÃO**

Em um mundo globalizado em que as distâncias estão cada vez menores, resultado de fatores tecnológicos, políticos, econômicos, sociais, culturais e ambientais, os megaeventos podem se transformar em uma espécie de vitrine da cidade ou do país que os sediam enfatizar os seus aspectos positivos e torná-los conhecidos em nível internacional. Os megaeventos esportivos, em particular, por tratarem de uma área apreciada por um grande número de pessoas, independentemente de idade, sexo, classe social, nacionalidade ou religião, às vezes é o único elo em comum entre povos tão diferentes. Não por acaso, três dos maiores megaeventos mundiais têm como tema o esporte: a Copa do Mundo de Futebol, Campeonato Mundial de Formula I e os Jogos Olímpicos.

Para muitos governos, conseguir o direito de sediar um megaevento esportivo também é uma oportunidade de desenvolvimento econômico. Uma das maneiras de alcançar esse desenvolvimento é através dos recursos provenientes dos fluxos turísticos gerados pelas próprias competições. Isto pode ser uma boa opção para um país sede, mas não podemos esquecer que todo este movimento também tem um efeito em sentido contrário.

O Brasil, escolhido como país-sede da Copa de 2014, e o Rio de Janeiro como cidade sede dos Jogos Olímpicos de 2016, tem sentido também não só os aspectos positivos desses megaeventos, mas também os aspectos negativos que deles advêm antes, durante e depois dessas atividades,

que tem um grande período de investimentos, mas um curto período de duração e exposição à mídia.

Lamentavelmente, o esporte se converte em uma fonte de recursos para os jogadores, proprietários de equipes e lobistas e se concede maior importância ao valor econômico e de espetáculo do esporte a favor do neoliberalismo, esquecendo-se da visão finalística do esporte, da cultura da paz e da pacificação social e integração dos povos. Tais fatos fazem com que os ânimos acirrem as rivalidades, as diferenças culturais socioeconômicas, étnicas estejam subjacentes, porém com grande carga emocional, racista, classista e patriota trazendo grande carga negativa à grandeza e à finalidade do esporte na integração e pacificação dos povos. Ai, acreditamos que o Fórum Internacional de Mediadores Profissionais com seu coletivo plural, possa ter papel importante na manutenção da paz e preservação à não violência advinda, desses fatos já mencionados.

## **II. O FÓRUM INTERNACIONAL DE MEDIADORES PROFISSIONAIS - FIMEP**

Fundado em 2014, na cidade de Sevilla, é uma associação mundial sem fins lucrativos que serve aos interesses dos mediadores e de outros interessados na mediação. Sua missão é desenvolver e intercambiar conhecimentos, informação e habilidades dentro e entre os setores da mediação em todas as partes do mundo, incluindo e não se limitando às questões interculturais, interpessoais, interinstitucionais e internacionais.

De acordo com sua finalidade e objetivos o FIMEP, por seu comitê Diretor, pode oferecer serviços, ou receber propostas de governos locais, regionais, nacionais e internacionais ou de instituições não governamentais: associações civil, familiares, comunitárias e empresariais, organizações de trabalhadores, universidades ou de caráter individual para que seus membros possam tomar parte ativa referente à mediação e outros processos de administração de conflitos, com o propósito de fornecer um serviço educacional, treinamento, assessoramento, consultam ou avaliação de planos e projetos de mediação. As solicitações para tais serviços serão avaliadas e decididas pelo Comitê de Direção.

Tendo em vista as competências do Fórum Internacional de Mediadores Profissionais e a grande gama de megaeventos internacionais esportivos que ocorrem a cada dois anos ou quatro anos como a Copa do Mundo de Futebol, Olimpíadas, e outros megaeventos esportivos, vislumbra-se a oportunidade de o FIMEP, iniciar uma nova trajetória em suas atividades qual seja a de prestador de serviços contribuindo assim para a pacificação social a cultura da paz e o entrelaçamento saudável entre os povos, no assessoramento de programas e projetos específicos e no caso concreto com as organizações esportivas já mencionadas, ante a grande diversidade de atores envolvidos em eventos dessa magnitude, o qual com certeza demanda um grande volume de atividades multiculturais e interculturais.

Assim entendemos que o Foro Internacional de Mediadores Profissionais - FIMEP, com sua trajetória e a composição plural e multidisciplinar de mediadores espalhados ao redor do mundo é a instituição competente para assessorar Organizações como Federação Internacional das Associações de Futebol – FIFA e o Comitê Olímpico Internacional – COI, na realização dos megaeventos que promovem a cada quatro anos sem mencionar aqui os jogos continentais. Dessa maneira acreditamos que o FIMEP estará prestando um grande serviço à humanidade, podendo mais tarde se constituir em uma Organização Internacional – OI, como a Cruz Vermelha e os Médicos sem Fronteiras, pondo-se à disposição da humanidade, para uma vida mais saudável e sem violência.



### III. OS MEGAEVENTOS ESPORTIVOS:

Antes do tratamento da classificação dos eventos esportivos é importante abordarmos alguns conceitos de eventos. Existem muitas definições, mas a que nos parece mais próxima do profissional organizador de eventos é que os eventos seriam acontecimentos ou mesmo eventualidades que podem acontecer (Ayora, 2004). A classificação desses eventos é de uma importância relevante para decidir qual atitude tomar ao executá-lo, pois cada tipo de evento requer uma série de medidas de diferentes aspectos.

Todo o evento nada mais é do que uma forma de reunião, que se caracteriza como o embrião de todos os tipos de eventos. Trata-se de um acontecimento previamente planejado e sistematizado, com objetivos claramente definidos (Poit, 2006). Toda reunião assemelha-se um pouco do tema evento, pois requer ser planejado, ter convite, infraestrutura e relatório para poder acontecer e atingir os objetivos.

Partindo desse pressuposto torna-se possível avançar para o que vem a ser eventos esportivos, que nada mais é que um encontro dessas mesmas pessoas em torno de um desporto qualquer, seja ele, futebol, natação, automobilismo, etc.

Portanto, o evento esportivo consiste na realização de modalidades esportivas, cada qual subdividida em categorias, onde estão em jogo títulos com a presença de um público torcedor.

Segundo Brighenti et al. (2005) os eventos esportivos também trazem consigo uma especificidade na sua tipologia, subdividida entre:

- Tamanho (grandes médios e pequenos);
- Características espaciais (*indoor* ou *outdoor*);
- Duração (período em dias);
- Características esportivas (uma modalidade ou várias modalidades esportivas);
- Renome e fama (Jogos Pan-americanos, Jogos Olímpicos e Copa do Mundo de Futebol).

Os megaeventos esportivos às vezes são o único elo em comum entre povos tão diferentes. Não por acaso, dois dos maiores megaeventos mundiais têm como tema o esporte: a Copa do Mundo de Futebol – a mais popular de todas as modalidades desportivas e os Jogos Olímpicos.

Podem ser caracterizados como eventos de curta e preestabelecida duração que apresentam:

*(...) grandiosidade em termos de público, mercado alvo, nível de envolvimento financeiro, do setor público, efeitos políticos, extensão de cobertura televisiva, construção de instalações e impacto sobre o sistema econômico e social da comunidade anfitriã.*

(HALL, 1992)

A promoção desses eventos traz consigo uma maior atração de financiamentos e investimentos. Tais eventos podem ser de diferentes naturezas, organizados por distintos atores e instituições que desempenham as mais diversas atividades na sociedade. Há uma predileção especial dos gestores empreendedores pelos eventos com repercussão internacional, uma vez que poderão conferir uma imagem mais qualificada para a cidade sede.



Como é possível observar, esses megaeventos proporcionam um retorno ímpar às cidades sedes desses eventos (Preuss, 2007). Portanto é possível perceber que para uma cidade obter vantagem na candidatura à sediar tais eventos, será necessária a elaboração de estratégias para que a mesma se sobressaia sobre as outras candidatas.

Estratégias de diferenciação são um meio hábil para obter vantagem na competição entre cidades, o que torna os megaeventos um poderoso recurso na disputa por investimentos localizados. Os Jogos Olímpicos apresentam algumas vantagens específicas, enquanto megaevento, que potencializam a sua utilização na construção de uma imagem de cidade. A cidade por sua vez gera capital simbólico capaz de auferir rendas monopolistas e de obter vantagem no cenário competitivo interurbano.

Tais jogos criam marcos distintivos, cobiçados pelos gestores empreendedores, considerando-se tanto a escassez com que o evento ocorre (de 4 em 4 anos) como o grande interesse de boa parte da população mundial neste evento. Vale também lembrar que os meios de comunicação realizam ampla cobertura dos Jogos em escala global, incentivando ainda mais a atração que as pessoas têm pelo megaevento.

Dentre os motivos que levam lideranças locais a adotar estratégias de promoção de megaeventos, destaca-se aquela referente à oportunidade de ter exposições na mídia em nível regional, nacional e internacional (Preuss, 2007).

#### **IV. IMPACTOS SOCIAIS DE EVENTOS ESPORTIVOS**

Os impactos que a sociedade sofre antes, durante e principalmente depois podem produzir efeitos de natureza diversa na vida social como geração de empregos, de maior renda, de maior visibilidade para a cidade sede, de retirada de famílias de suas moradias, de valorização de áreas etc.

Para que possamos discutir acerca dos impactos gerados por tais eventos, temos que nos concentrar primeiro na infraestrutura mínima das cidades postulantes, ou seja, cidades sedes. Essas cidades têm que apresentar um aparato mínimo que possibilite ao cidadão ter acesso as diferentes práticas esportivas, pois ao contrário é muito difícil que apenas a divulgação em massa de um megaevento esportivo afete sua percepção a ponto de mudar seus hábitos.

É necessário lembrar que o legado de um evento deste porte produz frutos culturais e sociais, já que toda estrutura construída e suas ramificações se transformam em capital social e cultural da população que vive em seu entorno.

Os impactos que a sociedade sofre antes, durante e principalmente depois podem produzir efeitos de natureza diversa na vida social como geração de empregos, de maior renda, de maior visibilidade para a cidade sede, de retirada de famílias de suas moradias, de valorização de áreas etc.

Para que possamos discutir acerca dos impactos gerados por tais eventos, temos que nos concentrar primeiro na infraestrutura mínima das cidades postulantes, ou seja, cidades sedes. Essas cidades têm que apresentar um aparato mínimo que possibilite ao cidadão ter acesso as diferentes práticas esportivas, pois ao contrário é muito difícil que apenas a divulgação em massa de um megaevento esportivo afete sua percepção a ponto de mudar seus hábitos.

É necessário lembrar que o legado de um evento deste porte produz frutos culturais e sociais, já que toda estrutura construída e suas ramificações se transformam em capital social e cultural da população que vive em seu entorno.

O outro fato é o descolamento de populações para abrigar a local sede de eventos e ou modernização de acesso de vias e rodovias. Pode-se atribuir esse evento devido do aumento exorbitante dos preços das casas, apartamentos e aluguéis, prejudicando a qualidade de vida da população local.

Ainda se baseando em Seixas (2010), os principais impactos sociais que emergem na realização de um evento de grande porte é a capacitação da população local, melhoria da sua qualidade de vida e aumento na criminalidade e violência urbana.

Hall (1992) coloca que eventos como esses aumentam o relacionamento entre pessoas de etnias das mais variadas possíveis, proporcionando assim, um impacto social positivo.

Numa primeira aproximação ao tema abordado, é interessante notar que os esforços governamentais e empresariais engendrados para a captação desses eventos se tornaram rotineiros na agenda política de muitas metrópoles nacionais e mundiais ao longo das últimas décadas. Basta lembrar, para ficar apenas no caso brasileiro, das duas tentativas anteriores do governo carioca de organizar as Olimpíadas de 2004 e de 2012, bem como da candidatura da cidade de Brasília para sediar os Jogos Olímpicos de 2000 e da pré-candidatura nacional de São Paulo para os jogos de 2012, com a em sucedida contemplação para ser sede da Copa do Mundo de Futebol em 2014 e Olimpíadas em 2016. Este fenômeno global se insere numa lógica própria de atuação estatal que envolve as práticas atualmente dominantes de planejamento, marcadas pelo chamado empresariamento urbano. O termo, cunhado pelo geógrafo David Harvey (1996), objetiva caracterizar a adoção, a partir dos anos 1970, de novas linhas de ação baseadas no ideário neoliberal e voltadas para a priorização das parcerias público-privadas, para a inserção cada vez mais contundente dos municípios na disputa inter-lugares por atração de capital eco consumidores e para a adoção de técnicas empresariais na gestão das cidades, visando à expansão das fronteiras de acumulação estabelecidas em moldes radicalmente diferentes daqueles praticados até então pelas políticas keynesianas de bem-estar social. Sabe-se, entretanto, que esta orientação tem resultado no recrudescimento da fragmentação das cidades através de intervenções urbanas cada vez mais pontuais, que não consideram o território em sua totalidade e tendem a direcionar os esforços para as áreas mais nobres e melhor dotadas de infraestrutura, privilegiando um suposto fortalecimento da competitividade local em detrimento da resolução de problemas extremamente graves, como os da habitação, saúde, educação, saneamento e transportes em áreas mais carentes e afastadas. Ou seja, historicamente o empresariamento urbano tem incrementado as disparidades sócio-espaciais intra e interurbanas, o que fica claro ao se analisar o processo de aumento das tensões e desigualdades nas principais áreas metropolitanas em que se organiza um megaevento.

## **V. O BRASIL SE PREPAROU PARA RECEBER MEGAEVENTOS.**

O Brasil se preparou para realizar os maiores eventos global no início deste novo século. Sediou os Jogos Pan-americanos de 2007, a Rio + 20 em 2012, em 2014 a Copa do Mundo de Futebol e os jogos Olímpicos de 2016, para tanto envolve uma ampla coalizão de interesses: as três esferas do poder públicos (federal, estadual e municipal), os interesses econômicos globais e afeta diretamente os aspectos socioeconômico ambientais de nosso povo.

Os megaeventos colocam processos importantes em movimento, envolvendo recursos significativos. Nesse sentido, trazem riscos e oportunidades para as cidades e países que os sediam. A discussão do legado é o modo de tentar reduzir os riscos e aumentar os benefícios que podem resultar da realização do evento. A busca de articulação e de troca de experiências sobre eventos anteriores e futuros, com outras cidades e países que sediam ou pretendam sediar eventos, é fundamental para orientar as iniciativas e definir o impacto causado, bem como a forma e as características do legado que resultará.

É fundamental aproveitar a realização dos megaeventos evitando que tenham impactos negativos do ponto de vista ecológico e social, e, ao contrário, resultem em benefícios significativos, melhorando as condições de vida da população local. Refletir sobre o legado e as características que ele terá são fundamentais dentro deste ponto de vista. Mobilizar todo tipo de organização para esta discussão é uma tarefa que deve ser iniciada agora. As organizações acadêmicas e de pesquisa podem contribuir para que se tenha consciência das

diferentes opções que estão em jogo. A articulação de organizações do Estado, da sociedade civil e empresariais terá um papel importante para aprofundar e dar consequência a estas discussões.

## **VI. A INTERCULTURALIDADE**

Podemos dizer que os intercâmbios culturais entre sociedades coincidem com o início da história da humanidade, desde a Grécia Clássica e o Império Romano, com as inúmeras trocas e interações ocorridas no Mediterrâneo, passando pela expansão da Europa em direção à América e a África sempre ocorreu o contato entre diferentes culturas (Canclini, 2006).

Porém a questão da diversidade cultural começa a ser tema de interesse de cientistas sociais a partir do processo de descolonização ocorrido na África, América Latina e Ásia, com o consequente fluxo numeroso de emigrantes vindos das ex-colônias para o continente europeu. Este movimento migratório, que alcançou seu auge nos anos setenta e oitenta do séc. XX provocando uma transformação demográfica em algumas cidades europeias teve como consequência o surgimento de situações limites de tolerância. A sociedade europeia agora era forçada à convivência com o “outro”, que até então vivia distante, “seguramente controlado”. O “outro”, o ex-colonizado, frequenta agora as “ruas e praças, mercados e igrejas, escolas e cinemas” cotidianamente, disputa vagas de emprego, submete-se à tutela do estado que é responsável por sua saúde, pela educação de seus filhos e por sua seguridade social e traz consigo valores que colocam em cheque suas tradições morais como instituição familiar e monogamia. A discussão sobre esta situação “seja da parte dos ex-colonizados, seja na perspectiva dos antigos colonizadores, não pode não se constituir como um drama”. (Moura, 2005).

É neste contexto que surge o conceito de interculturalidade, usado para indicar um conjunto de propostas de convivência democrática entre diferentes culturas, buscando a integração entre elas sem anular sua diversidade, ao contrário, “fomentando o potencial criativo e vital resultante das relações entre diferentes agentes e seus respectivos contextos” (Fleuri, 2005). O termo tem origem e vem sendo utilizado com frequência nas teorias e ações pedagógicas, mas saiu do contexto educacional e ganhou maior amplitude passando a referir-se também as práticas culturais e políticas públicas. Este termo diferencia-se de outro bastante usado no estudo da diversidade cultural que é o da multiculturalidade que indica apenas a coexistência de diversos grupos culturais na mesma sociedade sem apontar para uma política de convivência. (Fleuri, 2005).

A questão da interculturalidade ultrapassou os limites dos países hegemônicos a partir do final do séc.XX com o crescimento dos processos globalizadores mercantis operados por instituições transnacionais e a diminuição do poder dos estados-nações. A criação de um mercado mundial, onde são efetuadas trocas de bens materiais, mensagens e imigrantes proporcionou um aumento de fluxos e interações e diminuiu as fronteiras. O desenvolvimento das tecnologias de comunicações e as facilidades de deslocamento que permitem um aumento dos contatos de pessoas, ideias, bens e significados provocaram também um maior contato entre as diversas culturas.

## **VII. A MULTICULTURALIDADE**

É um conceito sociológico e de antropologia cultural. Significa que se contata a existência de diferentes culturas em um mesmo espaço geográfico e social. Porém estas culturas coabitam e influem poucas umas sobre as outras e não costumam ser permeáveis às demais. Manifestam-se em guetos e vivem vidas paralelas. A sociedade de acolhida costuma ser hegemônica e estabelece hierarquias legais e sociais que colocam os outros grupos em situação de inferioridade de condições, o que leva ao conflito, ao menos preso a criação de estereótipos e prejuízos dificultando a convivência social, sempre em detrimento dos grupos mais frágeis. Nos casos em que exista equidade e respeito mútuo se pode passar da multiculturalidade ao multiculturalismo.

O pluralismo cultural ou multiculturalismo é a ideologia o modelo de organização social que afirma a possibilidade de conviver harmoniosamente em sociedade entre aqueles grupos ou comunidades étnicas que sejam cultural, religiosa ou linguística diferentes. Valoriza a possibilidade da diversidade sociocultural e tem como ponto de partida que nenhum grupo tem que perder sua cultura ou identidade própria em detrimento de outra.

## **VIII. A MEDIAÇÃO INTERCULTURAL**

A Cultura é unitária global a cultura se refere às formas pautadas de pensar, sentir e comportar-se. Através de suas atividades os seres humanos cobrem as três linhas de desprendimento dos seres humanos, dando lugar às três atividades humanas fundamentais: o sentido físico (fazer), o sentido ético (trabalhar) e o sentido filosófico (saber). A partir destas linhas de forma a realidade humana e as duas realidades vitais das pessoas são: o corpo e o movimento (Cagigal, 1958). A primeira manifestação se refere se expresse, se comunique viva com, por e através de seu corpo (físico e psíquico). A segunda realidade é a necessidade de movimento inteligente. A primeira manifestação do movimento se faz através do lúdico, e ambas configuram a construção das manifestações semióticas do ser humano, (Fullat, 1992).

Vivemos atualmente em uma sociedade que constata, cada vês mais, uma realidade multicultural. Isto nos leva a mudanças necessárias com relação a hábitos, comportamentos e novas atitudes. Para tal a democracia deveria garantir este contexto, porém o certo é que nossa sociedade e nossa cultura não conseguiram atingir. “A democracia, tanto em sua dimensão política e institucional como em suas manifestações comunitárias de caráter interpessoal, não alcançou o nível de suficiência que nela se depositou”.

As novas sociedades enfrentam um novo desafio para a convivência, o dialogo social e conseqüentemente, a novas situações e necessidades. Multiculturalidade e interculturalidade se converteram durante as ultimas décadas em dois conceitos habituais de nossa sociedade. Por um lado a interculturalidade nos conduz a uma interação social, de indivíduos e de grupos de indivíduos que compartilham um espaço cultural, os megaeventos esportivos congregam

federações de atletismo Dops cinco continentes, com uma carga multicultural diversificada, as questões sociais, econômicas, linguísticas e culturais, são demasiadas distintas para serem absorvidas por uma única cultura hegemônica, assim faz-se necessário que o Foro Mundial de Mediação, com mediadores ao redor do mundo possa assumir este papel de mediador nas organizações de megaeventos desportivos, quer na mediação para os impactos advindos das candidaturas e da preparação para os eventos como na execução dos mesmos.

A mediação intercultural é uma modalidade de intervenção de terceira parte, em e sobre as situações sociais de multiculturalidade significativa, orientada para a consecução do reconhecimento do outro e aproximação das partes, a comunicação e compreensão mútua, o aprendizado e o desenvolvimento da convivência, a regulação de conflitos e adequação institucional, entre atores sociais ou institucionais etnoculturalmente diferenciado.

Dentro do pluralismo cultural o aporte diferenciador da interculturalidade é levar em conta não só as diferenças entre as pessoas e grupos, mas também as convergências já legitimadas e aceitas, as instituições comumente utilizadas ainda que requeiram adaptações e melhora os interesses comuns.

## **IX. CONCLUSÃO**

Ante os conceitos aqui estabelecido acreditamos que o Fórum Internacional de Mediadores Profissionais, através de seus sócios mediadores ao redor do mundo possa assumir este papel de mediador inter e multicultural nos grandes eventos esportivos como Campeonato Mundial de Futebol, Olimpíadas entre outras atividades esportivas que envolvem diversas nações, numa profusão de multiculturalidade, não podemos esquecer que além dos objetivos de tais competições serem o entrosamento entre os mais diversos povos com o objetivo de entrelaçamento e fortalecimento da paz, há que se notar seu caráter econômico, que muitas vezes desvirtua sua essência. A concessão de transmissão os patrocínios a competição em si entre os povos trás também uma grande carga emocional, étnica e racial que afloram ante o caráter competitivo do evento. Assim acreditamos que o Fórum Internacional de Mediadores Profissionais, possa a partir da III Conferencia, iniciar tratativas com os organismos internacionais de promoção desportivas de maneira a se colocar a disposição da comunidade internacional, toda a experiência de seus mediadores, que seja antes, durante e após a ocorrência destes mega eventos esportivos. Ao celebrarmos nossa III Conferencia na cidade de Malaga em março de 2020 acreditamos que esta instituição esta capaz de prestar este relevante serviço à comunidade global, este trabalho não tem o caráter de apresentar um formato para este tipo de mediação, mas tão somente provocar a discussão deste tema tão atual e importante.

## **X. BIBLIOGRAFÍA**

AYORA, D. P. *Organización de eventos deportivos*. Barcelona: Inde Publicaciones, 2004.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. 3ª Ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BRIGHENTI, O. et al. Sports Event Network for Tourism and Economic Development of the Alpine Space. *From Initial Idea To Success: A Guide to Bidding For Sports Events for Politicians Administrators*. Lausanne: Sentedalp Consortium, 2005.

CHALIP, L. Towards Social Leverage of Sport Events. *Journal of Sport and Tourism* 11(2): 109-127. 2006.



- DACOSTA, L. P. *Legados de Megaeventos Esportivos*. Brasília: Ministério dos Esportes, 2008.
- EMERY, P. Bidding to host a major sports event: The local organising committee perspective. *The International Journal of Public Sector Management*. 15(4): 316-335. 2002.
- FULLAT, O. (1992) *Filosofia de la Educación*. Barcelona: CEAC.
- HALL, C. *Hallmark Tourist Events: Impacts, Management and Planning*. Londres: Belhaven, 1992.
- AKATOS, E.; MARCONI, M. *Ciência e Conhecimento Científico: Fundamentos da Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2001.
- OHMANN, S. et al. The Perceived Social Impacts of the 2006 Football World Cup on Munich Residents. *Journal of Sport and Tourism*. 11(2): 129-152. 2006.
- POIT, D. *Organização de Eventos Esportivos*. São Paulo: Phorte, 2006.
- PUIG, J. M. HEINAMANN (1991). El deporte en la perspectiva del año 2000. En *paperes de sociología*, 39, 15 – 21. Barcelona: Universidad Autonoma de Barcelona.
- REUSS, H. The Conceptualisation and Measurement of Mega Sport Event Legacies. *Journal of Sport and Tourism*. 12(3-4): 207-227. 2007.
- SARMENTO, J. *Gestão das Organizações Desportivas. Material de apoio ao Mestrado em Gestão Desportiva*. Faculdade de Desporto, Universidade do Porto. 2010.
- SEIXAS, T. *Copa Do Mundo De Futebol FIFA Brasil 2014: Uma Análise da Candidatura de Pernambuco como Subsede*. Dissertação (Mestrado em Gestão Desportiva)- Faculdade de Desporto, Universidade do Porto, Porto, 2010.





## PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE MEDIACIÓN COMUNITARIA BASADO EM EL MODELO SERVPERF

NICOLAS BAVIO E IRIS IBACACHE

---

Desde la Dirección de Resolución Alternativa de Conflicto de la provincia del Neuquén se ha creado un dispositivo con la intención de brindar una mejor calidad de nuestro servicio utilizando el método Servperf.

Este estudio exploratorio versa sobre un ámbito temático que ya tiene un vector de parámetro de servucción en el servicio ofrecido, y refiere a la calidad.

En el campo temático calidad, nos detuvimos en los parámetros de los modelos de calidad, SERVQUAL y el SERVPERF, entre ambos existen algunas diferencias por lo que aplicamos el modelo de calidad SERVPERF, el cual se simplifica en 22 interrogantes (variables) y a partir de allí los constructos de tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía pasan a constituir la espina dorsal del modelo, permitiendo arribar a conclusiones contundentes en materia de percepción de calidad para quien elige el servicio, en nuestro caso las personas que requieren el servicio de Mediación Comunitaria.

En los servicios, calidad significa más que el mero cumplimiento de los estándares, pues esto se logra con facilidad si las partes involucradas están comprometidas con la actividad que realizan. Calidad significa marcar una diferencia, calar en la percepción de cada usuario sobre la prestación recibida, garantizando altos niveles de satisfacción y retorno.

El hecho de ser la calidad un constructo difícil de definir y dado el carácter intangible de los servicios, provoca que el proceso de su medición resulte sumamente complejo. Conocer que piensan los usuarios acerca de la prestación resulta de vital importancia para satisfacerlos y alcanzar altos niveles de ingreso. La medición de la calidad se revela por tanto en una necesidad asociada al propio concepto de gestión, ya que todo aquello que no se expresa en cifras, no puede ser gestionado y mejorado.

Los servicios se caracterizan en lo fundamental por su intangibilidad, puesto que no se pueden percibir por los sentidos antes de adquirirlos. Se prestan y consumen al mismo tiempo que son creados, en los momentos llamados de verdad o decisivos que como dice (Albrecht, 1990)<sup>1</sup>, son los episodios en que el usuario entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad del servicio.

Los servicios constituyen un resultado de la interacción simultánea entre quien lo provee y el quien lo utiliza, en este caso el que requiere el servicio de mediación, de trabajo fluido, presente, vivo y el elemento de entrada, que se transforma en elemento de salida es el humano.

Desde aproximadamente 1980 se introduce el concepto de calidad total o gestión total de la calidad, centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente. Se pretende que la calidad no sea responsabilidad de solo un sector de la organización sino trasladar este compromiso a todos los integrantes de dicha organización.

---

<sup>1</sup> Albrecht, Karl (1990). Op. cit.

Las nuevas exigencias asociadas a la gestión de calidad requieren cambios de mentalidad y cultura organizativa, así como la adecuación de estructuras y funcionamiento de las entidades.

Conceptualmente, la gestión de la calidad es el conjunto de las actividades de la función general de la dirección que determina la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades que se lleva a cabo, por medios tales como la planificación, la inspección, el control, el aseguramiento y el mejoramiento en el marco del sistema de calidad.

La gestión de calidad es responsabilidad de todos los niveles, pero debe ser conducida por los más altos niveles de la dirección. Su implementación involucra a todos los miembros de la organización. Como signo distintivo debe garantizar la participación activa y consciente de todo el personal.

La gestión total de la calidad aporta a estos conceptos una estrategia de gestión global a largo plazo, así como la participación de toda la organización en beneficio de la estructura misma, de los usuarios y la comunidad en su conjunto.

SERVPERF (Service Performance), el cual se basa únicamente en las valoraciones (percepciones) que realiza el usuario acerca del servicio. Este método utiliza solo las 22 afirmaciones u oraciones respecto a las percepciones sobre el desempeño del servicio, requiere de menos tiempo para la administración del cuestionario, pues solo se pregunta una vez por cada ítem o características del servicio, las medidas de valoración predicen mejor la satisfacción.

SERVPERF utiliza las cinco dimensiones propuestas por el método SERVQUAL, elementos tangibles, fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía para su aplicación.

### **Objetivo**

Realizar un estudio exploratorio en la percepción de calidad de la Dirección General de Resolución Alternativa de Conflictos de la provincia del Neuquén, basado en las dimensiones (constructos) del estándar de calidad SERVPERF a las áreas de prestación del servicio.

### **Objetivos Generales**

- 1) Conocer la percepción de calidad por los usuarios (Requirente), sobre el aspecto físico y la servucción del Servicio el cual depende en la actualidad del Ministerio de Gobierno, a través (Tangibilidad, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía).
- 2) Conocer con especificidad la calidad percibida sobre los Mediadores, (agentes internos) como proveedores centrales del Servicio.
- 3) Analizar los niveles de calidad percibida de la Dirección por otros organismos derivadores y por los usuarios del Servicio en su totalidad.

### **Marco Teórico**

El marco teórico sobre el cual se basó la investigación está directamente relacionado a la percepción de calidad de los servicios.

Para conceptualizar a un servicio partimos de la siguiente definición de Lovelock y Wirtz:

*“Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados*

*deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes, y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados.” (15: 2009)*

Entre los conceptos que se destacan de esta definición aparecen el tiempo y el concepto de valor, éste último al respecto Kotler y Armstrong se refieren del siguiente modo:

*“El marketing de hoy se refiere a la creación de valor para el cliente y al establecimiento de relaciones provechosas con los consumidores. Primero busca entender las necesidades y deseos del consumidor, determinando cuáles son los mercados meta que la organización puede atender mejor, y desarrollando una propuesta de valor convincente mediante la cual la organización pueda e incrementar el número de consumidores valiosos.”*

Más adelante se expresan acerca del valor percibido por el cliente definiéndola como la:

*“Evaluación que hace el cliente de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing, con respecto a las ofertas de los consumidores. Es importante señalar que con frecuencia los clientes no juzgan los valores y los costos “con precisión” o “de manera objetiva”; sino que actúan de acuerdo con el valor percibido.” (12:2012)*

Las organizaciones educativas son productoras históricas de servicios y habitualmente surge el interrogante de cómo mejorarlo. Uno de los variables que usualmente se analiza es la percepción que tienen los clientes acerca del servicio que cotidianamente reciben y principalmente se estudia cual es la percepción de calidad que esos consumidores tienen. Con respecto a este tema la investigadora Saldaña Espinosa comenta lo siguiente acerca de las instituciones educativas:

*“La educación es un servicio con cinco características que plantean la necesidad de mercadotecnia con enfoques específicos: a) es intangible; b) es inseparable de la institución que lo presta; c) produce resultados variables dependiendo de las condiciones al momento de prestarlo y de la persona o personas que lo prestan; d) se produce en la presencia y con la colaboración del usuario; y e) establece una relación prolongada entre institución educativa y dicho usuario”.*

Nuestra investigación trata principalmente de la percepción de calidad de los servicios por parte del Estado, focalizándonos en esta oportunidad a la Dirección General de Resolución Alternativa de Conflictos de la provincia del Neuquén. Cuando se analiza acerca de la calidad de un servicio, ésta presenta determinados desafíos e inconvenientes prácticos. Tomando como referencia lo vertido en su libro Servucción, Eiglier y Langeard expresan lo siguiente:

*“Hay acuerdo generalmente para decir que la calidad está hecha de dos elementos, uno objetivo y otro subjetivo. La calidad objetiva es la que tiene que ver con los constituyentes físicos del producto; la calidad subjetiva es el hecho de la satisfacción del consumidor o usuario por la vía de la percepción, de sus expectativas y de los atributos que da el producto.” (101: 1989)*

También estos autores refieren al nivel de calidad de un servicio, donde también hace la salvedad de que la calidad puede y debe ser medida objetivamente, pero no así puede ser controlada antes de que el servicio haya sido consumido. Por otra parte, en términos sencillos un servicio de buena calidad es aquel que satisface al usuario en una determinada situación.

En este sentido los autores de “Servucción” mencionan algunas variables de las cuales depende el nivel de calidad, mencionaremos las más relevantes para el trabajo de investigación. Estas variables son:

- *Adecuación entre las expectativas del segmento de clientela elegido y la prestación global, es decir, el servicio global.*
- *Capacidad de mantener un nivel de calidad estándar en el tiempo, es decir, usuario tras usuario, día tras día, y esto en toda la red, en pocas palabras, estandarización de la calidad en el tiempo y en el espacio.*
- *Forma en la que cada uno de los servicios elementales están dispuestos para desembocar en el servicio global.*

En servicios intensivos en capital humano como lo es el Centro de Mediación, a menudo tiene lugar una interacción entre el requirente (usuario), y el Mediador. Esto tiene su connotación a la hora de evaluar la calidad. Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) existen al menos cuatro consecuencias en el estudio de calidad del servicio:

- *La calidad es un servicio difícil de evaluar o medir que la de los productos tangibles. -*
- *La característica y la naturaleza de los servicios conduce a una mayor variación de su calidad y, consecuentemente, a un riesgo percibido del cliente más alto que en el caso de la mayoría de los bienes.*
- *La valoración que tienen los clientes de la calidad del servicio se basa en comparación con experiencias previas o expectativas. -*
- *Las evaluaciones de la calidad hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de los servicios de expectativas y resultados.*

Claramente se puede observar que los productos que son servicios difieren en algunos aspectos de los bienes tangibles que también son destinados para la satisfacción de algunas necesidades de un determinado grupo o target de marketing de los cuales se pueden distinguir los siguientes: Intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y caducidad. De manera sintética podemos relacionar a cada uno de estos elementos con la organización investigada del siguiente modo:

### **Intangibilidad:**

Los servicios contienen una diferencia fundamental respecto de los productos y bienes físicos. Los servicios no se sienten, no son vistos, probados o tocados como los bienes físicos. La mayoría de los servicios son intangibles (Lovelock, 1983). Son más bien resultados antes que objetos. Pues ello no permite verificar a priori antes de la compra para asegurarse de su calidad, ni tampoco se puede dar las especificaciones uniformes de calidad típicas de los bienes. Los servicios en definitiva no pueden ser tocados, revendidos ni transportados. El consumidor previo a todo necesita probar el servicio antes de comprenderlo; los servicios son intangibles siendo complicada su percepción y mentalización del mismo. Por ello a una Institución se le dificulta para comprender como perciben sus clientes sobre los servicios prestados (Zehitaml, 1981). El servicio requiere ser consumido (disfrutarse o usarse) en el lugar de prestación, es decir que el consumidor juzga el servicio a partir de esa experiencia inmediata, y no por el desempeño posterior como en los productos. Por eso la metodología de venta o prestación de servicios es muy distinta a la de los productos, muchas sus decisiones de su compra están guiadas por los comentarios o experiencias de conocidos. Saber trabajar y dar énfasis a los aspectos tangibles de un servicio es

una función de marketing. Algunos aspectos tangibles requieren sean visibilizados a modo de recordatorio en el inconsciente del consumidor, ej. La atmosfera física, las comunicaciones.

### **Heterogeneidad:**

No todos los servicios son exactamente iguales, varían dependiendo de los aspectos: proveedor del servicio, usuario (o consumidor), tiempo y espacio. No se puede hablar de estandarización cuando se trata de servicios, aunque exista un protocolo para dicha prestación. Existen dos aspectos a partir de los cuales las Instituciones buscan mejorar el control de calidad en la prestación de servicios:

- Invertir en selección del personal buscando dar al proveedor del servicio mejores condiciones de responder adecuadamente a cada situación de consumo.
- Intentar monitorear la satisfacción del consumidor, a través de investigaciones, sistemas de sugerencias, sistemas de quejas, etc. Para medir o monitorear la calidad del servicio existe una dificultad, debido a la característica de la heterogeneidad, sin embargo, esto no significa que se pueda llevar un control efectivo. Es jugar entre la personalización y la estandarización. En muchas organizaciones especializadas se han establecido planes de estandarización para los servicios, dejando en claro que existen holguras, y de esta manera puede garantizar una satisfacción al usuario.

### **Caducidad:**

Los servicios no se conservan, deben usufructuarse de inmediato, por eso debe existir la sincronía entre la oferta y la demanda. Significa saber entender los patrones motivacionales de todo el espectro del personal tanto de Mediadores, directivos, servicios generales de la Dirección General de Resolución Alternativa de Conflictos para ajustarse a la demanda de los usuarios (Requirentes), para conseguir máxima satisfacción, clima de aprendizaje y resultados en materia de calificaciones y rendimiento.

Ya en relación directa con la Dirección General de Resolución Alternativa de Conflictos, se ha tomado el SERPERF, como soporte teórico, dado su pertinencia en la comunidad de la provincia. Estas dimensiones de las variables bajo análisis básicamente tienen que ver con el soporte físico en donde se desarrolla el servicio relacionado con lo edilicio, etc. (Tangibilidad) y la parte humana – servucción - de prestación profesional (Fiabilidad, que refiere a la capacidad y competencia potencial de los prestadores del servicio); (Capacidad de respuesta, refiere a la prestación y provisión efectiva del servicio) ( Seguridad, que refiere la cordialidad y amabilidad en el trato, el ambiente de confianza, el clima agradable de la Institución por parte de los prestadores directos del servicio) ( Empatía, refiere la proximidad con los mediados para en la medida de la búsqueda y problemáticas se busquen soluciones siempre que sean factibles de atender, esto habla de los niveles de compromiso profundo con el bienestar de la comunidad a través de propuestas en post de la paz, y resoluciones pacíficas.

<b>Dimensiones de la Calidad</b>
----------------------------------



1) Tangibilidad	Trata de las instalaciones físicas, equipos y el aspecto del personal
2) Fiabilidad	Habilidad para realizar el servicio prometido en forma fiable y precisa
3) Capacidad de respuesta	Trata de la disposición para ayudar a los clientes y proporcionar rápido servicio
4) Seguridad	El conocimiento y la cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad
5) Empatía	El cuidado, la atención individualizada que la empresa proporciona a sus clientes

Se decidió implementar en el trabajo el modelo SERVPERF de Cronin y Taylor (1992) principalmente porque presenta superioridad teórica y estadística en comparación con el SERVQUAL tal como lo menciona Lora Andosilla (23: 2011) en su trabajo de investigación. Lo cual si bien ambos modelos miden las mismas dimensiones el SERVPERF no tiene en cuenta las expectativas del cliente, lo cual reduce en un 50% el número de ítems que debe ser medido (de 44 a 22 ítems), poniendo foco solamente sobre las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio.

### **Diseño de la investigación**

Esta investigación exploratoria se realizó en el primer semestre del 2018.

#### **La primera etapa:**

Consistió en la búsqueda y revisión de bibliografía principalmente acerca del concepto **percepción de calidad de los servicios**, sus distintas posturas como así también sus diferentes desarrollos sobre todo a partir de 1980 en adelante para poder construir un marco teórico consistente. A su vez durante esta primera etapa se analizaron metodológicamente los instrumentos de análisis tanto cuantitativos como cualitativos para alcanzar los objetivos propuestos a partir de las técnicas de obtención y el análisis de datos que permite la investigación científica cuantitativa.

#### **La segunda etapa**

Se desarrolló a partir de la información y la construcción de herramientas de análisis pertinentes y coherentes con la investigación. La metodología que se utilizó para completar y llenar los cuestionarios fue personalmente en una encuesta impresa, con la proyección a futuro de incorporarla a la aplicación del área. La población que se encuestó en la investigación fue la gente que utiliza el servicio.

#### **La tercera etapa**

Consistió finalmente en la interpretación de los resultados, luego de la sistematización y el análisis de los datos cuantitativos obtenidos.

Para el diseño del cuestionario no se tomó como referencia una encuesta específica ya construida pero sí se tomaron como referencia las cinco dimensiones para analizar la calidad de un servicio propuestas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) las cuales son las siguientes:

a) tangibilidad, b) fiabilidad, c) capacidad de respuesta, d) seguridad y e) empatía.

Estas dimensiones son centrales en el trabajo porque si bien el análisis ha recibido modificaciones y críticas estas cinco dimensiones han permanecido intactas, incluso con las modificaciones de otros autores y modelos de análisis. Por otra parte, en algunas investigaciones éstas poseen denominaciones similares la esencia del instrumento es el mismo.

### **La encuesta**

Tomando como referencia a Cea D'Ancona se puede comentar lo siguiente: “*La encuesta puede definirse como la aplicación de un procedimiento estandarizado para recabar información (oral o escrita) de una muestra amplia de sujetos*”. (2009: 240). En nuestro caso la encuesta posee 32 ítems, todas con opción múltiple.

Desde la pregunta 1 hasta la 13 son para analizar las características básicas del encuestado: edad, sexo, lugar de residencia, y preferencias. Desde la pregunta 14 a la 32 se utilizó la escala de Likert: “*se basa en la elección de un conjunto de proposiciones, tanto positivas como negativas, que se le presentan al sujeto para que defina su grado de acuerdo o desacuerdo relativo a cada una de ellas.*” (Vieytes, 2004:465) tomando como denominaciones de positivas a negativas las siguientes: muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo. Actualmente nuestra encuesta consta de 22 ítems, para lograr una mejor aceptación y respuesta.

Finalmente, con respecto a la modalidad de la encuesta se puede clasificar la utilizada como auto-administrada debido a la modalidad de recabar la información, a través de correo electrónico o la encuesta impresa, el encuestado lee el cuestionario y anota las respuestas. Este tipo de modalidad tiene la limitación de que no puede ser guiado por el encuestador.

### **Bibliografía**

Eiglier, Pierre y Langeard, Eric (1989) *Servucción, el marketing de servicios*. Ed. McGraw Hill: España.

Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2009) *Marketing de servicios, Personal, tecnología y estrategia*. Ed. Pearson Educación: México.

Material de internet:

Castillo Morales, Eduardo – *Escala Multidimensional SERVQUAL*  
<http://www.bdigital.unal.edu.co/4549/1/08940720.2011.pdf>

CRONIN, J. J. y TAYLOR, S. A. (1992). «Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension\*», en *Journal of Marketing*, vol. 56.  
[https://docs.google.com/document/d/1aLp1eZ2g2RIpHQ\\_3C0f81fax9YseQdYV0GeYqPtqSys/edit?pli=1](https://docs.google.com/document/d/1aLp1eZ2g2RIpHQ_3C0f81fax9YseQdYV0GeYqPtqSys/edit?pli=1)

Duque (2005) “Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición”. INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia. Enero a Junio de 2005. <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/30/40>



# APORTES PARA COMPRENDER EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN DE HONORARIOS PROFESIONALES

LEONEL GROISMAN

---

## I. ADVERTENCIAS

En primer lugar, vale aclarar que este es un artículo basado en el análisis del proceso de negociación del Honorario Profesional, y por tanto podrá tener valor o no por sus elementos estratégicos. Los elementos tácticos, deberán apelar a la creatividad (además de ser consecuentes con la estrategia). Como afirmara Nieremberg “La negociación exitosa es una destreza. Como todas las destrezas, puede ser adquirida y puede ser perfeccionada. No es algo que uno tiene o deja de tener”. (Nieremberg 1978)

En segundo lugar, es un artículo escrito para profesionales que aplican el libre ejercicio de la profesión. Aquellos que lo hacen en relación de dependencia, como veremos, no reciben un Honorario, sino un Salario, por lo que los elementos estratégicos si bien tienen elementos comunes, no siempre aplican rigurosamente.

En tercer lugar, advertir que el autor es harvardiano. Por lo que su línea de trabajo sigue esta metodología de trabajo y adhiere a su filosofía.

En cuarto lugar, señalar que los conceptos vertidos en este trabajo son, además de mi experiencia como estudiante de antropología, fruto de decenas de entrevistas calificadas que tuve sobre este tema a lo largo y ancho de América Latina, aprovechando los tiempos ociosos entre conferencias y cursos que he dictado (muchas de las cuales he volcado en mi sitio web [www.honorariosprofesionales.com](http://www.honorariosprofesionales.com)).

Por último, vale aclarar que los conceptos vertidos en este trabajo, son parte de un estudio más vasto que sintetice en el libro: “Negociación de Honorarios Profesionales”, de próxima aparición.

## II. ¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN?

La Negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes –que tienen intereses tanto comunes como opuestos, (*como complementarios*)- intercambian información a lo largo de un período con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones futuras”. (Villalba 1989)

Fisher dice que “la negociación debe ser un proceso conjunto en el cual cada uno intenta lograr, a través de la persuasión, más de lo que podría obtener por su propia cuenta”. (Fisher 1978)

A pesar de las visibles diferencias en las definiciones, alumbró un elemento común y es la idea de proceso. Efectivamente, contra algunas teorías que hacen de la negociación “un acto”, la Negociación debe ser entendida como un largo proceso (qué tan largo depende en buena medida de qué tan importante sea la sustancia a negociar), en el que ambas partes buscan satisfacer sus intereses.

Es conocido el viejo debate acerca de para qué negociamos, y parece laudado a favor de que el objetivo es lograr “satisfacer nuestros intereses” y no “para firmar un acuerdo”. Al fin todos

negociamos para obtener algo y ese algo no es precisamente un acuerdo firmado. Si lo segundo fuera cierto, los casos se podrían laudar más rápidamente.

El P.O.N. (Project On Negotiation *Proyecto sobre Negociación –Conocido como el Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard* - [www.pon.harvard.edu](http://www.pon.harvard.edu)) es aún más ambicioso, y propone que una negociación debería satisfacer los siete elementos de su proceso (Intereses, Opciones, Legitimidad, Acuerdo, Alternativas, Comunicación y Relación). (Decaro 1994). En lo personal adhiero a este criterio de éxito, porque, aunque parezca ambiciosa, es no sólo lograda, sino un incentivo a realizar mejor nuestro trabajo.

### III. ¿QUÉ ES EL HONORARIO PROFESIONAL?

Una incursión apresurada nos hará pensar que la única causa de toda esta situación es que están en juego nuestros ingresos. Hablar de dinero es siempre una situación embarazosa, y más cuando se trata de alguien relativamente cercano con quien además tenemos un contacto más o menos periódico, y está directamente involucrado en nuestros resultados económicos.

¿Es sólo el dinero lo que genera este desequilibrio emocional? Veamos de qué otras cosas hablamos cuando hablamos de Honorarios Profesionales.

Una primera aproximación está relacionada con algunas consideraciones históricas.

En la Antigüedad, las actividades intelectuales eran privilegio de los hombres libres, mientras que las materiales, el trabajo físico, lo realizaban los esclavos. En general, las profesiones liberales se consideraban privilegio de la nobleza. Es el “honor” lo que no les permitía recibir un salario, ya que como afirmaba Séneca la resolución de un problema como la enfermedad (por ejemplo), vale mucho más de lo que se paga, ya que vale la vida.

Parece un razonamiento tan lógico como vigente: el honorario es una retribución simbólica que ni por asomo se comparará con el valor real que la tarea bien cumplida tiene para el cliente. La brecha entre el valor simbólico y el valor que usted perciba dependerá exclusivamente de usted.

¿Se ha preguntado cuánto vale su tarea bien hecha, o cuánto ahorra a su cliente haciendo bien su trabajo? No parece una consideración menor, aunque, aceptémoslo, no aparece muy a menudo como tema central en nuestras negociaciones de honorarios profesionales. Y no es que estemos recomendando que lo haga en forma explícita (lo que supondría casi una amenaza), pero es muy importante que tengamos presente este concepto y lo hagamos pesar en el momento oportuno. Ser bueno es casi una garantía de hacerlo bien.

Por esos tiempos de la Antigüedad, el regalo recibido, se consideraba un “tributo al honor por la tarea cumplida”. En nuestros días, al negociar nuestros honorarios, negociamos también “un tributo a nuestro honor por la tarea realizada”, pero también nuestro sustento. ¿Cuánto consideramos justo que nos retribuyan (re-tributen) por nuestro honor?; ¿hay un precio para “nuestro honor”?; en tal caso, ¿quién lo fija?; ¿qué es justo cuando hablamos de fijarle precio al honor? Hoy, que los profesionales no somos aristócratas, necesitamos del honorario para nuestra supervivencia económica. Esta retribución debería ser bastante más que una retribución simbólica, pero nuestra adaptación parece ir un poco retrasada.

Otra aproximación está estrechamente ligada a la anterior. Al fijar un honorario, fijamos un precio, y el precio es la expresión monetaria del valor. En algunas ocasiones, el precio del conflicto es evaluable, pero en la mayoría su valor es subjetivo. (Por ejemplo: ¿Cuál sería el valor de una discusión de pareja?) Un ejemplo claro lo encontramos en el paper de Racher Davis y

Daniel M. Franks (2018), aunque mucho antes Nora Fémina de la Universidad de Miami venía trabajando sobre este tema.

Así planteado, al negociar nuestros honorarios, al estipular un precio, estipulamos un valor a nuestro trabajo. Fijamos, de común acuerdo o no, un valor a nuestra actuación profesional que proyectaremos inevitablemente hacia nosotros como personas.

En términos de Economía, se considera caro a aquel precio que es superior al valor percibido por el cliente, y barato a aquel cuyo valor es inferior al precio. Costo es aquel producto o servicio con precio alto y valor alto (un auto de alta gama), y económico aquel cuyo precio y valor son bajos (un auto de baja gama). Pero nosotros somos también nuestro trabajo, por lo que finalmente, si nuestro honorario es un honorario barato, nosotros así nos sentiremos. El valor de nuestro honorario profesional, fácilmente se confunde con nuestro valor como individuos.

Hace poco tiempo, una psicóloga me contó de una paciente que le comentó indignada ante un honorario fijado por debajo de sus expectativas:

“¿Cuánto se piensan que valgo? No me valoran, yo sé que valgo más y que mi trabajo es bueno”.

Como vemos, nuestra valoración se une estrechamente con la calidad de nuestro trabajo. Si el honorario que recibimos está por debajo de nuestro imaginario sobre nosotros mismos, lógicamente sentiremos nuestro ego en peligro. Y esto sólo acaba golpeando nuestra autoimagen, y deteriorando nuestra autoestima en forma eminentemente injusta. ¿Es eso lo que merecemos? Su respuesta será seguramente que no.

Otra aproximación nos vincula directamente con un trabajo realizado en el año 1999 por Douglas Stone, Bruce Patton y Sheila Heen, todos integrantes del Proyecto sobre Negociación. Fue titulado “Difficult Conversations” (Conversaciones Difíciles por su título en Castellano), y es desde mi punto de vista uno de los más esclarecedores trabajos sobre el tema.

Según la investigación desarrollada por los mencionados autores el origen de la ansiedad no proviene tanto de tener que enfrentar a los demás, sino de tener que enfrentarnos con nosotros mismos.

Los autores dividen la conversación difícil en tres conversaciones simultáneas: la conversación sobre el “qué pasó” (es decir sobre los temas sustanciales, en este caso sobre honorarios profesionales), la conversación sobre las emociones, y la conversación sobre nuestra identidad.

Si bien la conversación visible es aquella que versa sobre el “qué pasó”, por debajo actúan las otras dos conversaciones que son las que terminan determinándola (y en nuestro caso determinando el resultado de la negociación misma).

Además de las emociones en juego, la Negociación de Honorarios Profesionales, como cualquier otra conversación difícil, nos enfrenta a nuestra propia identidad.

Los autores nos hablan de tres identidades a las que llaman “básicas”. Ellas son: “soy buena persona”, “soy digno de amor”, “soy bueno en lo que hago”. Cualquier tema que ponga en peligro alguna de estas identidades provocará una conversación difícil. Demás está decir, que cualquier negociación de Honorarios Profesionales pone en juego al menos la tercera. Algunos párrafos antes, cuando veíamos lo que el comentario de la paciente provocaba en la Psicóloga, es una clara muestra de esto.



Esta conversación nos enfrenta esencialmente al imaginario que nuestro interlocutor tiene sobre nosotros, al valor que nosotros consideramos que tenemos, y a nuestra valoración profesional y personal: la negociación de nuestros Honorarios Profesionales tiene esta especial característica, es también un planteo sobre nuestra propia identidad.

Sólo esta situación justificaría plenamente nuestra ansiedad, y es tal vez la de mayor peso al determinar nuestra negociación de Honorarios Profesionales. Por todo esto, también reforzando nuestra identidad, habremos dado un paso significativo para paliar las sensaciones negativas a las que nos hemos visto sometidos. No será un paso menor, pero lamentablemente sólo con ello no alcanzará.

Capítulo aparte merecería una definición de qué es un profesional. Básicamente un profesional se diferencia de un técnico en cuánto éste hace tareas repetitivas y sistematizadas, en cambio la función principal del Profesional es pensar y asesorar.

Hay un círculo de privilegiados. Admirados y odiados, los liberales están a la cabeza y conforman el grupo de elite. Ellos son los Abogados, Escribanos, Contadores, Médicos, Ingenieros, Arquitectos. Ellos son las profesiones que el 9 de junio festejan en Europa el día de las profesiones liberales.

La Unión Europea, al llamar a estudio reglamentaciones sobre estos sectores dice: “Las profesiones liberales son empleos que requieren una formación especial en las artes o ciencias liberales: abogados, notarios, ingenieros, arquitectos, médicos y contables. El sector se caracteriza generalmente por un alto nivel de reglamentación, impuesta por los Gobiernos nacionales, o de autorregulación por parte de los organismos profesionales.”

Y continúa en una de sus aclaraciones:

“Categoría especial de prestatarios de servicios, que va desde los periodistas en Italia a los higienistas bucales en Finlandia.”

En definitiva nadie sabe exactamente qué es un profesional. No hemos podido distinguir a un profesional de un no profesional sin antes encontrar un pero. Las descripciones son decididamente vagas.

#### **IV. EL HONORARIO Y EL ARANCEL**

Discutir acerca de los honorarios profesionales es una costumbre tan antigua que se remonta al surgimiento de los primeros profesionales.

Siempre ha habido clientes que no pagan, clientes que no quieren pagar un aumento de los Honorarios Profesionales, y clientes que tardan en hacerlo. Su problema es el problema de todos y de todos los tiempos.

Esta situación nada tiene que ver con el respeto, nada tiene que ver con usted como profesional. Es y ha sido así desde siempre. Los primeros vestigios de existencia de profesionales así lo indican.

Desde que hay palabra escrita tenemos reminiscencias de pago de honorarios. Y este primer dato es una buena noticia: el trabajo profesional nunca fue gratuito; el mismo siempre estuvo sujeto a retribución. Desconocemos la forma inicial que el pago de honorarios tuvo, pero sabemos a ciencia cierta que había retribución.

Luego, en las primeras escrituras cuneiformes, tendremos información de que la retribución será en términos de gramos de plata, pero eso ocurrió en tiempos mucho más cercanos a nosotros, hace apenas 4500 años. Ni en la escritura logográfica, ni de antes de la escritura tenemos noticias.

Estos primeros datos tienen lugar en el marco de la civilización saumeria, un pueblo mesopotámico que probablemente fuera originario de dicha zona y a quienes algunos responsabilizan por la invención de la escritura. Las primeras se remontan al IV milenio a.c., y fueron encontradas fundamentalmente en el sur.

Coinciden con la aparición de las primeras ciudades, y las primeras unidades políticas que dan origen a la revolución neolítica.

Estas primeras escrituras surgen como una respuesta a necesidades de tipo administrativo. El control, así como las nuevas relaciones de producción necesitaban documentos que brindaran un nuevo orden. De esta forma, los primeros Códigos se refieren a cuestiones sociales, a la vez que abarcan cuestiones religiosas y económicas.

Las tablas de arcilla contenían signos cuneiformes muchos de los cuales eran creación de los propios escribas (los que se formaban en las diferentes especialidades para cumplir de mejor forma su labor).

Estas primeras tablas de arcillas, se refieren fundamentalmente a aspectos legales.

Los primeros Códigos de esta época así lo indican: las leyes de Ur-Namma, las de Lipit-Istar, las de Eshnunna, las más famosas Leyes de Hammurabí, las Hititas, las Asirias y las Neobabilónicas.

Como ya veremos, en el código de Ur-Namma, En LX: 6-9, aparece como referencia “retribuciones a médicos”: el tema de la retribución despertaba de su largo silencio.

Y si en estos códigos iniciales aparece el tema de las “retribuciones médicas”, sabemos que algo pasaba con ellas... y seguramente no eran para los médicos de entonces una situación cómoda. La pérdida del contenido de estos capítulos nos impide conocer más detalles, pero lo que es seguro es que el mismo dilema de hoy, era el dilema de entonces.

Fijémonos sino en las reformas de Urukagina que datan de la desintegración de las ciudades-estado (2500-2300 a.c.). En la columna dedicada a la “Irregularidad” (7ª), se señalan “irregularidades cometidas en el pago por ritos funerarios”, los que incluían también las ceremonias de lamentación (y los consiguientes lamentadores/as). Claro que no eran “profesiones liberales”, pero como ve, tenían las mismas dificultades que usted tiene en el presente.

El motivo de la aparición de estos problemas entre la maraña de situaciones de violencia doméstica y social junto a transacciones económicas parece claro: el peso decisivo de los profesionales en la incipiente sociedad neolítica.

Pero no es sino hasta la aparición del conjunto de leyes de Ur-Namma que por primera vez se nos habla en forma más detallada y específica:

- “7. si un hombre (...) (y) un médico lo curaba (le pagaba) 5 gin (=41.5gr) (de plata).
8. Si... (y) un médico lo curaba, (entonces) (le pagaba 4 gin) (=33.2gr.) (de plata).
9. Si... (y) un médico lo curaba, (entonces) (le pagaba) 1 (gin =8.3gr. de plata).”

¡Sí! Ur-Namma establecía por primera vez un Honorario Profesional estandarizado según el trabajo del profesional . Es la primera aparición de un Arancel Profesional.

Si bien es cierto que está supeditado al éxito (¡en este caso nada más ni nada menos que curar al paciente!), tiene el mérito de ser el primer texto escrito (conocido al momento de publicarse este artículo), que incluye la fijación de retribuciones profesionales en términos concretos y estandarizados: un Arancel.

Hay un elemento más a destacar. Este texto continúa con la costumbre iniciada con el Código de Hammurabí que incluye a “los honorarios” en capítulos claramente diferenciados del salario abonado al trabajador libre y del pago que se hace al artesano. No es este un detalle menor. Ya desde entonces, el profesional no es confundido con un trabajador ni un artesano, aunque se siga hablando en términos de “pago” y no de remuneración por concepto de honorarios profesionales. Faltará algún tiempo para que los griegos introduzcan el honor como factor clave, con lo que ese “pago” se convertirá definitivamente en “retribución por concepto de honorarios profesionales”.

En algún otro documento aparece un arbitraje generado ante la denuncia de no pago de la retribución correspondiente (¿alguien que sintió que aún no estaba curado?). Como ve, este no es sólo un problema suyo. El incumplimiento es casi tan viejo como la palabra escrita; el arbitraje, tan sólo una de las posibles soluciones vigente hasta nuestros días.

Fijar el honorario ha sido un problema a solucionar desde los tiempos en que apareció la escritura (¿sino para qué hacer una ley sobre el tema?). Reyes y gobernantes de imperios se ocuparon de este tema mucho antes que nosotros. Desconocemos si habrá habido presiones para fijar esa cifra, pero las intuimos. Usuarios y profesionales, desde hace al menos algo más de 5000 años, venimos negociando lo mismo. La fijación por ley del honorario, hoy es vista por algunos como una suerte de los antecesores. Otros, en cambio, lo verán como una traba, un techo que les impediría cobrar aún más.

Otro elemento importante que surge de estas escrituras antiguas, es que se refieren a un techo. Uno podría deducir que fruto del abuso de los profesionales, la sociedad intenta poner un tope a lo que éstos cobran. Qué distinto es ahora ¿no?

Hoy en día los Aranceles que fijan el Honorario Profesional de una colegiatura, se refieren a un mínimo a cobrar. Es que con el paso del tiempo, y sobre todo con la superabundancia de profesionales en las grandes ciudades, la disputa por el precio del Honorario ha generado un proceso de pauperización difícilmente sostenible. También, valga señalar, por la debilidad de algunas colegiaturas.

Esta escalada inversa hace bajar el precio del honorario, y la causa fundamental es el miedo del Profesional a que le digan que no.

Sin embargo, la mayoría de los profesionales que he consultado, han admitido que un porcentaje mayor al 75% de los clientes que pierden por el precio de sus honorarios (exceptuando a aquellos que lo hacen porque realmente no pueden pagar cuya situación es lógicamente distinta), al cabo de un tiempo acaban regresando.

En cuanto el cliente aísla la variable precio, entran a tallar las otras variables que operan en la contratación de un profesional. Es precisamente cuando esto ocurre que se produce el cambio de opinión.

Demás está decir que el regreso sólo sucede cuando el profesional ha aceptado el fin de la relación contractual en forma cordial. Es lo que William Ury llama “tender un puente de oro” (Ury 1982); facilitarle el retorno a la otra parte creando nosotros las condiciones para que ello suceda. Mantener el vínculo personal, (una vez acabado el vínculo profesional), aumenta considerablemente las probabilidades de que éste vuelva. Y esto es, precisamente, lo que el Profesional quiere.

Las diferentes experiencias han demostrado, sin embargo, que es imposible estipular un honorario que toda la colegiatura respete. El honorario (que comenzó pactándose para impedir cobros abusivos y es entendido en nuestros días como un piso profesional) rara vez es respetado por todos. Siempre hay alguien que comienza a cobrar menos, otros que lo siguen, hasta generar un movimiento que afecta a todo el sector (y que es una de las explicaciones posibles a la actual pauperización del honorario profesional de algunos sectores a la cual nos referíamos párrafos arriba).

## **V. EL HONORARIO COMO PARÁMETRO INDIVIDUAL**

Nuestro primer impulso es “cobrar lo que cobra la plaza”. En algunas profesiones, el honorario está regulado, pero aún así, cada uno cobra el honorario que le parece posible (que desde la perspectiva del cliente y desde la del profesional son siempre injustas, aunque por diferentes motivos).

Es que para la mayoría de los profesionales, el honorario parece ser un parámetro social. Lo fijan como quien introduce en el mercado un producto nuevo, y establece su política de precios “con respecto a la competencia”. Creen, en su amplísima mayoría, que es la única forma de fijar un honorario.

Cualquiera que haya realizado un curso básico de Marketing podría explicarles que no lo es.

No es extraño. El precio es la expresión monetaria del valor, y el valor es un parámetro subjetivo e individual. Es para mí para quien algo tiene que valer, no para quien me lo quiere vender. De igual forma los profesionales creemos agregar valor a nuestros honorarios en elementos que para el cliente no son ni siquiera simbólicos. Por ejemplo: algunos profesionales obsequian a fin de año un almanaque. ¡Un almanaque! ¿Quién valora hoy en día un almanaque? El obsequiador se podrá sentir muy orgulloso de su regalo, pero seguramente su cliente preferirá otras cosas más valiosas para él. Como todo intercambio, yo espero algo semejante o igual a lo que voy a dar.

El secreto de su éxito está en el proceso transformador. Su decisión, un buen plan y la conquista de algunos objetivos multiplicarán sus ganancias.

En estos tiempos de alta competitividad y cambio constante, un profesional debe estar actualizándose en forma permanente. ¿Cómo hacerlo sin un ingreso acorde que lo permita? La defensa del honorario es también la lucha por permanecer, pero fundamentalmente, la defensa del acervo de conocimiento de una profesión. Nada menos.

Cuando alineamos a nuestro estudio (y por supuesto a nosotros mismos, a nuestro ser interior) en un todo coherente, vencemos el parámetro social y transformamos el honorario en un parámetro personal. Y esto, claramente, lejos de fijar un techo a nuestro honorario, nos obliga a decirnos hasta dónde queremos llegar, poner manos a la obra y comenzar el proceso transformador que nos conduzca a nuestro parámetro del éxito.

Es el mismo proceso que, cuando se transforma en miedo y nos paraliza, es el mayor obstáculo para cobrar lo que queremos, y nos detiene en una queja permanente.

Claro que esto debe ser visto como un proceso que se inicia con la decisión y termina con el cambio. Un camino no siempre lineal, donde los resultados dependen sola y únicamente de nosotros mismos. Y donde como todo cambio, comienza con el primer paso.

Esto es válido también dentro del parámetro corporativo, o sea cuando una profesión (corporación) establece Honorarios mínimos para su desempeño (Arancel). Esa fijación se basa en que la profesión posee un patrimonio que el profesional utiliza en su trabajo, como, por ejemplo, el conocimiento, los instrumentos, el prestigio. El profesional se sirve de ello y por tanto la comunidad que lo creó entiende que debe defenderlo.

Cuando se reglamenta una profesión se establece un honorario mínimo para evitar la competencia desleal y preservar la dignidad profesional como un precepto social, pero en la mayoría de los casos ese honorario mínimo tampoco se cumple.

La reglamentación de una profesión – colegiación, matriculación- se hace para defender, no sólo la profesión sino más que nada a la sociedad. Cumplir con el honorario es también un compromiso ético. La defensa de su dignidad también está en juego, por lo cual es imprescindible aprender a negociar nuestros honorarios. Aún en esta realidad, el honorario tiene en cada profesional, un parámetro individual. El parámetro corporativo marca un piso digno, mientras el techo es siempre responsabilidad del profesional como individuo.

No negamos tampoco la existencia del parámetro social. Lo que decimos es que somos libres de elegir entre seguir siendo rehenes de él o dar un auténtico salto cualitativo.

La diferencia sustancial entre la concepción que entiende al honorario como un parámetro social y la que lo considera un parámetro individual, es nuestra capacidad de influir sobre él.

Mientras quienes la consideran un parámetro social suelen caer en la queja continua y paralizante, (mientras responsabilizan por la pauperización del Honorario a sus colegas o al Ministro de Economía, o a cualquiera que, claro está, no sean ellos mismos).

Quienes la consideramos un parámetro individual sabemos que el precio de nuestro honorario sólo depende de nosotros. Esto nos desafía a trabajar en forma permanente para mejorar nuestros resultados.

Entenderlo así, asumirlo como un desafío que depende sólo de nosotros es sólo el 50% del camino. El otro 50% consiste en decidirse a poner manos a la obra, elaborar el plan y ejecutarlo paso a paso. Entre hacerlo o no hacerlo hay, por lo general, cifras millonarias que desde la perspectiva del honorario como parámetro social no se pueden apreciar.

Cuando incorporamos este nuevo concepto, el límite máximo de nuestras ganancias lo estipulamos nosotros mismos.

## **VI. ACERCA DE LA TENSIÓN ENTRE COBRAR LO JUSTO Y SER SOLIDARIOS**

Aprendí mucho sobre esto con una psicóloga conocida. Por momentos debatíamos acerca de esta tensión. Una vez me dijo con gesto solemne y desviando la vista, con una sensación de bronca contenida: “yo soy humanista, no puedo dejar de atender a alguien por una diferencia de dinero!”. Su rostro, al fin, logró distenderse, y un gesto alegre sustituyó el enojo en el que estaba sumisa. Parecía decirme: “ahora sí te agarré”. Había entrado en la trampa.



Normalmente vemos una contradicción entre cobrar lo justo y ser solidarios, y así, inevitablemente caemos en la falsa dicotomía entre creer lo que nos dicen, o cobrar lo que se puede.

En el caso preciso de los psicólogos (aunque también sucede en otras profesiones) el mismo inicio suele ser un juego de equívocos que irremediablemente termina en el descuento de los honorarios. Si alguien nos dice: “vea si puede pagarlo” o “si está de acuerdo”; ¿qué otra respuesta esperamos a que nos digan que no pueden pagarlo o que no están de acuerdo? El planteo inicial es una invitación a regatear (elemento diametralmente opuesto al que buscamos al negociar).

Una mezcla perfecta de miedo al planteo y miedo al rechazo, hace que la definición del honorario se parezca a un pedido del estilo “si puede, pague”. Es el estilo “Adecuar” al que se refiere Redorta: “en esta situación, la relación pasa al primer plano y se sitúa por encima de los resultados deseados del conflicto. Estamos muy dispuestos a sacrificarnos para que el otro se sienta bien. Ceder es una estrategia ampliamente utilizada.” (Redorta 2007) Este paso da lugar al siguiente (el pedido lógico de descuento), y acaba finalmente con un profundo sentimiento de culpa al concederlo. Es un sistema perverso en el que únicamente el profesional termina perjudicado, y del que goza satisfecho nuestro cliente (aunque a nuestros ojos acepte a regañadientes).

¿De dónde deviene la responsabilidad? De la profunda convicción de que el paciente-cliente podría haber pagado el honorario completo y no lo hizo! Si bien el pecado original proviene del planteo, el final negativo a nuestros intereses es responsabilidad de la credulidad (de nuestra credulidad, claro). Es que en la amplia mayoría de los casos, el cliente sí podía.

La trampa está en suponer como cierto que el cliente no tiene el dinero (suposición que conjugada con un pensamiento del tipo: “si le exijo mi honorario está mal”, o “es una mala actitud pedir mi dinero”, termina echando por tierra nuestro esfuerzo por valorar nuestro honorario).

¿Podemos decir que es una mala acción de nuestro cliente-paciente? No. Él negoció sus honorarios, los mismos fueron aceptados y está viajando con lo que él considera “su sobrante”.

El problema es nuestro. Somos nosotros que no hemos podido distinguir entre alguien que no tiene dinero para contratar nuestros servicios profesionales y otro que sí lo tiene pero prioriza otros gastos.

Este es el nudo del dilema. Una cosa es decirle no a un descuento en nuestros Honorarios planteado por una persona que puede pagarlo, y otra es decirle no a un descuento pedido por alguien que no puede pagarlo. Pero ¿cómo distinguir uno de otro?

El límite está en la capacidad de pago de nuestro cliente. Dejar sin asistencia a una persona que no puede pagar el honorario puede ser cuestionable, pero dejar sin asistencia a alguien que puede pagar nuestro honorario debería ser lo justo!

Un grave problema, es que cuando el cliente dice que no puede, está convencido de no poder. Rara vez entiende que no está priorizando nuestro trabajo, que no le está dando la importancia que este merece. Mide su erogación en términos de situaciones normales, y jamás piensa en el riesgo que corre ante el error del profesional. Sin embargo, son pocas las veces que realmente no puede. Hay dos escenarios posibles: o lo hace sólo como un deporte (porque es costumbre pedir descuento, por ejemplo), o no nos está priorizando.

Es que el dinero, como el tiempo, muchas veces no es que falte, sino que uno no lo prioriza de la forma adecuada.



Sin embargo debemos aceptar que algunos clientes realmente no pueden pagar nuestro honorario. Aceptarlos o no, es una decisión personal en la que está involucrado nuestro sistema de valores; y ellos son exclusivamente personales.

La inmensa mayoría sí puede, pero no nos prioriza. El miedo a confundir quien no tiene, con quien dice no tener es la excusa perfecta para no hacer nada, permitiendo así que todo siga igual y su cliente se quede con su dinero.

Un tiempo después de la conversación que da inicio a esta parte del artículo, la Psicóloga me contó lo siguiente: aquel paciente que ella accedió a trabajarle casi gratis, le había contado que se iba de vacaciones a Miami con su familia. Estaba visto, le dije: ¡y con tu dinero!

A propósito de esta experiencia, quisiera dejarles una pregunta final.

**Este año: ¿quién se fue de vacaciones con tu dinero?**

## VII. BIBLIOGRAFÍA

Comisión Europea [http://ec.europa.eu/comm/competition/general\\_info/invitation/es.pdf](http://ec.europa.eu/comm/competition/general_info/invitation/es.pdf) Bruselas 2005

Davis, Rachel; Franks Daniel M. *The Cost of Conflict with Local Communities in the Extractive Industry*. Paper 2018.

Decaro, Julio. *La Cara Humana de la Negociación*. Editorial Mc Graw Hill. Colombia 1994.

Fisher, Roger y Ury, William. *Sí de acuerdo, el arte de negociar sin ceder*. Editorial norma. Colombia 1982

Nieremberg Gerard I. *El Arte de Negociar* Editorial División. Buenos Aires 1978

Redorta, Josep. *Aprender a Resolver Conflicitos*. Editorial Paidós. Barcelona 2007

Stone, Douglas; Patton, Bruce; Heen, Sheila, *Difficult Conversations*. Editorial Penguin Publishing Group. USA 1999.

Ury, William. *Supere el NO*. Editorial Norma. Colombia 1992

Villalba, Julián. *¿Es posible Gerenciar Negociaciones?* Madrid 1989.

## CONVIVENCIA CIUDADANA: MOVIMIENTO MEDIADOR POR UNA CULTURA DE PAZ

**La experiencia coordinada en el Departamento de Mediaciones Comunitarias, en el marco del Programa de Promoción de Derechos del Gobierno de la Ciudad de Santa Fe, Argentina.**

LISANDRO ANTONIO GENERO

---

*“En el centro de las esperanzas y de la sensibilidad ética modernas está la convicción de que la guerra, aunque inevitable, es una aberración. De que la paz, si bien inalcanzable, es la norma. Desde luego, no es así como se ha considerado la guerra a lo largo de la historia. La guerra ha sido la norma y la paz la excepción...”<sup>1</sup>*

En nombre del Gobierno de la Ciudad de Santa Fe, Provincia de Santa Fe, Argentina, y en especial, del Departamento de Mediaciones Comunitarias de la Dirección de Derechos Ciudadanos, se agradece la participación en este importante y reconocido evento no solo a nivel académico, sino más bien encuentro de amigos y compañeros de vida que con tanto amor y dedicación realizamos día a día un cambio de transformación de paradigma en nuestra sociedad.

Congresos como éste, generan un progresivo aumento del interés no solo social sino también académico, contribuyendo al movimiento transformador de la cultura de la paz de las realidades que se viven en la sociedad. Cambios sociales que generan una cultura de la paz hacia una buena convivencia ciudadana, generan conductas positivas en el día a día de nuestras vidas, en nuestro barrio y en cada rincón de nuestra ciudad, relacionándonos mejor como vecinas y vecinos.

Es nuestra intención compartir la experiencia que venimos teniendo en la Ciudad de Santa Fe, Provincia de Santa Fe Argentina, en el marco del Programa de Promoción de Derechos, teniendo como premisa principal “elevar el nivel de respeto, garantía y conocimiento de los derechos de que gozan los ciudadanos”.

Desde éste Programa realizamos acciones tendientes a prevenir y a promover ciudadanía por medio de talleres de sensibilización y concientización en el ejercicio de los derechos como ciudadanos partícipes e integrantes de una sociedad.

La ciudad de Santa Fe se encuentra organizada en ocho distritos, descentralizando la administración central, acercándose el Estado al Barrio, teniendo el vecino, vecina, los recursos más cercanos y disponibles.

A partir de una experiencia en uno de los Barrios de la Ciudad, que se encuentra en el Distrito Noroeste de la Ciudad es que visualizamos el contexto social y vecinal de la promoción de ciudadanía. Acciones como las que se menciona nos permite visualizar

---

<sup>1</sup> SONTAG, S. 2003. “Ante el dolor de los demás”, Alfaguara, Buenos Aires.

desde las políticas públicas aciertos y desaciertos en la toma de decisiones en la promoción de derechos, todas éstas tendientes a generar conciencia ciudadana y promover cultura de paz en un Estado democrático de derechos donde lo que busca es construcción de educación cívica en el ejercicio pleno de derechos, fortaleciendo y empoderando con perspectiva integradora.

Nuestro escenario que venimos a compartir es en el Barrio Las Flores, ubicado al Noroeste de la Ciudad. Barrio que nace hace más de treinta años, es un plan de viviendas con muchas particularidades ya sea edificaciones como sociales. Al momento de repensar las acciones para implementar en la prevención y asistencia de las situaciones planteadas, pensamos que era necesario individualizar la realidad que el Barrio vive, legitimarla para luego sí poder realizar las gestiones necesarias sin perder de vista estas particularidades del lugar, transformando hacia una cultura de paz. Detectadas las necesidades, comenzamos a trabajar en el diseño de propuestas que estén relacionadas con las necesidades a cubrir, atendiendo así a las amenazas que se podrían llegar a presentar o fortalezas para poder potenciarlas.

Podemos concluir en que la familia, los vecinos y su contexto relacional, así como el vecindario, con sus normas particulares establecidas por los propios vecinos y vecinas, la utilización y el buen uso del espacio público, hacen a la construcción de ciudadanía, teniendo presente para la promoción y potenciación de las buenas prácticas relacionales.

El Estado, independientemente del nivel organizacional en que se encuentre es el responsable de las acciones y gestiones para fortalecer la cultura ciudadana para así también construir vínculos de participación social, promoción en buenas prácticas de convivencia y respeto por las normas ya sea sociales o convenidas.

En el diseño de las políticas públicas empleadas a fin de poder garantizar educación cívica ciudadana y poder establecer los lineamientos básicos, unificamos conceptos al momento de definir las líneas de acción:

**Barrio:** Como construcción cultural, económica y social. Fundamentalmente, como eje de imputación de normas y valores sociales.

**Vecina/o:** Relación social con el municipio y el barrio. Según la Real Academia Española, *“Que habita con otros en un mismo pueblo, barrio o casa, en vivienda independiente”*; *“Que tiene casa y hogar en un pueblo, y contribuye a las cargas o repartimientos, aunque actualmente no viva en él”*.

**Convivencia:** En *“La educación para aprender a vivir juntos, la convivencia como armonización de ley, moral y cultura”*, Mockus Antanas, plantea un concepto de convivencia como *“el ideal de una vida en común entre grupos cultural, social o políticamente muy diversos; una vida en común viable; un “vivir juntos” estable, posiblemente permanente, deseable por sí mismo y no sólo por sus efectos”*. Plantea la convivencia como una necesidad, como ausencia de violencia, y como oposición a la exclusión. *Convivencia es “la habilidad para crear acuerdos y cumplirlos (...)”*.

Ciudadanía: Es la necesidad de generar una identidad en común entre sujetos, una vinculación que reconoce un factor común entre aquellos. Es una dimensión activa, responsable y crítica la que buscamos formar como Organismo Estatal.

Condiciones habitacionales: En cuanto y en tanto creemos que determinan los vínculos entre los vecinos. Son aquellos espacios urbanos y residenciales que generan condicionamiento en las relaciones interpersonales de los vecinos. Específicamente en nuestra investigación y trabajo, abordamos la problemática dentro de los planes sociales de vivienda, creados por el Estado mediante fondos nacionales de vivienda, conformados principalmente por monoblocks.

Como acción necesaria y fundamental al momento de prevenir y detectar situaciones que generen ruptura de la buena relación vecinal, implementamos la creación de una Guía de Buenas Prácticas de Convivencia Ciudadana. Recurso sumamente necesario tendiente a proporcionar información de los recursos disponibles del Estado Local al momento de abordar una situación, generando cultura de ciudadanía en la detección de alerta temprana de las situaciones. La propuesta contó con el acompañamiento de la Dirección Nacional de Mediación y Métodos Participativos de Resolución de Conflictos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, visualizando así la colaboración y acompañamiento del Estado independientemente del nivel o grado que represente, siendo premisa principal la promoción de derechos.

Es así que implementando acciones en relación a la prevención, por medio de talleres de sensibilización o utilización y difusión de la Guía, la ciudadanía va construyendo cultura cívica, y compromisos sociales, a los que con conciencia de obligatoriedad los transforma en normas sociales importantes para la comunidad, previniendo la utilización de métodos para la solución de las controversias.

En caso de que se planteen situaciones conflictivas, desde la Dirección se promueven vías de solución pacíficas, siendo métodos adecuados para la resolución de los conflictos la mediación, negociación, y la conciliación.

En este sentido el servicio de la mediación comunitaria fue receptada mediante la Ordenanza municipal N° 11.233, sancionada en el año 2005, en la que se establece llevar adelante mediaciones comunitarias gratuitas, voluntarias, confidenciales, informales, y extrajudiciales con el objeto de promover la cultura de la paz social en situaciones que se presenten conflictividad entre vecinos.

Recordando en palabras de reconocida doctrina<sup>2</sup>, el conflicto es, en efecto, el origen del derecho y de la mediación lo que lleva a verlo como un instrumento, una práctica, no necesariamente neutral de tratamiento (lo que no siempre implica solución) de problemas de cierto tipo. En general, compartimos la idea de conflicto que *“se remite a distintas situaciones, como pelea, confrontación, imposibilidad, contingencia, crisis, entre otros, que a las que habitualmente se les atribuye un signo negativo. Sin embargo, una mínima reflexión acerca de todas ellas revela que el conflicto no es ni negativo ni positivo sino*

---

<sup>2</sup> ATIENZA, M. 2006 “El derecho como argumentación” Barcelona, Ed. Ariel

*que simplemente “es”. En síntesis, el conflicto es un fenómeno complejo que brinda una oportunidad de aprendizaje”.*

El conflicto estimula la cooperación y viceversa como contraste figura-fondo. La percepción puede ser educada, modificada, fomentar la conciencia de problemas comunes. En conclusión, el conflicto es la percepción de la contradicción y la cooperación es la percepción de la identidad, pero la contradicción y la identidad son complementarias.

Finalmente, la transformación de los conflictos ayuda en la descripción de su naturaleza dialéctica. Precisamente la asunción de esta naturaleza dialéctica hace que la descripción de un conflicto no sea mera descripción, sino que resalte también la naturaleza prescriptiva de la reconstrucción de las maneras de percibir los conflictos. Si el conflicto no se transforma y se mantiene inalterable puede seguir modelos destructivos. Por el contrario, en el marco de las relaciones personales la transformación produce un cambio desde expresiones hirientes y mutuamente destructivas hacia otras mutuamente beneficiosas y cooperativas.

Así las veces, desde una respuesta integral y desde una perspectiva institucional estatal local, se puede producir una transformación del sistema y la estructura en la que se dan las relaciones aprovechando la energía y el impacto del conflicto mismo. Por lo tanto, la transformación del conflicto describe su dinámica y prescribe alternativas, llevando adelante un movimiento transformador hacia una cultura de la paz en las buenas prácticas de convivencia ciudadana que se puede entablar en una vecindad.

En ésta transformación que debe buscar el “Movimiento Mediador”: Compartimos lo que destacada doctrina refiere en cuanto a la labor transformadora debe incluir tres niveles: el individual, el social y el institucional. Que de manera militante el movimiento mediador debe influir en la transformación de individuos, de grupos y de instituciones políticas y sociales. Solo así se puede avanzar realmente en la transformación. El solo cambio individual no alcanza para impactar de manera completa en la sociedad en su conjunto. Suponer que el solo cambio de las instituciones lleva a la transformación de las sociedades es erróneo. De poco sirve crear instituciones avanzadas que van a ser conducidas y utilizadas por individuos con cultura, moral y conciencia atrasadas. De hecho, autores como Baruch y Folger no están en contra del cambio institucional pero suponen que por sí mismo, el cambio individual llevará a ello a la transformación, en el sentido que aquí se le asigna con necesariamente el desarrollo moral individual este tipo de cambio muy probablemente llevara también al cambio de instituciones sociales.

Si deseamos que se cumpla la promesa de la mediación debemos redoblar esfuerzos para que la mediación sea una herramienta que ayude a la transformación de los individuos, los haga más humanos, más conscientes de su lugar en el mundo, lo que significa el otro, con el que nos ha tocado compartir este mundo, y concretamente, en el barrio que juntos formamos y vivimos todos los días de nuestras vidas. Que los revalorice como individuos y que los impulse al reconocimiento del otro, de los otros, de los demás, en un todo como sociedad.



Desde el Gobierno de la Ciudad de Santa Fe, y en particular desde el Departamento de Mediaciones Comunitarias, tenemos el propósito de trabajar articuladamente en acciones en territorio con el propósito de acercar y poner a disposición de la ciudadanía los recursos del Estado, en este caso, el recurso de mediación comunitaria, empoderando al ciudadanos en el ejercicio pleno de sus derechos, promoviendo buenas prácticas de convivencia ciudadana, multiplicadora de la cultura de la paz como un movimiento social transformador, particularmente a través de técnicas que sensibilicen a los ciudadanos (talleres experienciales), y mediante herramientas para abordar las temáticas planteadas de modo informativo y preventivo (guía de buenas prácticas comunitarias de difusión ciudadana como un indicador esencial de las situaciones en alerta temprana a situaciones que pueden llegar a devenir en conflicto). Como así también, encuentros de capacitaciones sobre particulares situaciones que nutran de conocimientos sobre normativas vigentes.

La siguiente estadística corresponde a las mediaciones llevadas a cabo en la Oficina del Distrito Centro de la Ciudad y en la Oficina Barrio Las Flores II.

1. MEDIACIONES	REQUIRENTES			REQUERIDOS		
	MASCULINO	AMBOS	FEMENINO	MASCULINO	AMBOS	FEMENINO
2012	5	-	9	7	-	5
2013	4	1	23	11	-	10
2014	12	-	14	17	-	5
2015	38	2	78	58	-	38
2016	52	4	93	64	5	35
2017	72	2	134	62	3	42
2018	81	11	107	71	14	45
<b>PORCENTAJE</b>	<b>35,6%</b>	<b>2,7%</b>	<b>61,7%</b>	<b>58,9%</b>	<b>4,5%</b>	<b>36,6%</b>

La estadística que compartimos visibiliza un alto porcentaje de participación ciudadana de las mujeres, en un 62% de requerimientos las mujeres son requirentes y solo en un 34% requeridas, en una población con un índice de masculinidad sobre el 89,1%, lo que refleja el liderazgo vecinal de las mujeres que resuelven pacíficamente sus conflictos en instancias de mediación. La mediación facilita que cada una de las partes se pueda poner



en el lugar de la otra, y hacer saber al otro lo que siente, desde el lugar que proporciona la escucha activa y abierta, cosa que sin la mediación no son capaces de conseguir.

En cuanto a las instancias de prevención de conflictos vecinales, observamos nuevamente la misma realidad empírica, un 97% de referentes vecinales son mujeres.

Esta posición empodera y legitima no solo como representantes vecinales, sino también facilitadoras del diálogo y poder gestionar los recursos del Estado en el barrio, labor no menor, en el empoderamiento ciudadano y más aún del empoderamiento de las mujeres en la resolución pacífica de los conflictos, perspectiva con la que trabajamos.

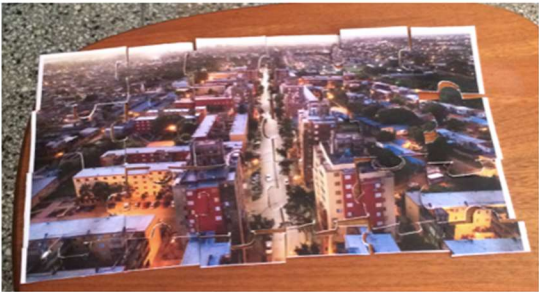
En cuanto a los talleres y jornadas de capacitación en torno a la prevención, detección de alerta temprana de las situaciones que pudieren derivar en conflictos, se realizaron diversos encuentros relacionados a la siguiente temática:

- Consorcios: regularización, expensas, derechos y obligaciones de los propietarios e inquilinos. Convivencia y cuidado de los espacios comunes;
- Bullying: Maltrato infantil y hostigamiento en espacios educativos;
- Derechos de Usuarios y consumidores: Destinados a alumnos de Escuelas secundarias públicas;
- Métodos adecuados para la resolución de conflictos;
- Acercar: actividad destinada a referentes Barriales en articulación con la Dirección Nacional de Mediación y Métodos Participativos de Resolución de Conflictos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación;
- Sensibilización en herramientas para la promoción de la cultura del dialogo: llevado a cabo en Núcleo de Inclusión, Desarrollo y Oportunidades Barranquitas en articulación con la Dirección Nacional de Mediación y métodos participativos de resolución de conflictos;
- Revisión de prácticas y nuevas herramientas para la gestión de conflictos en articulación con la Dirección Nacional de Mediación y métodos participativos de resolución de conflictos y el Colegio de Abogados;
- Promoviendo el diálogo en la escuela;
- Mediación social en los barrios;
- Construcciones de veredas y terrenos baldíos;
- Limpieza, cuidado y convivencia en los espacios públicos;
- Ruidos molestos;
- Tenencia responsable de mascotas;
- Pirotecnia: uso responsable;

# "GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA CONVIVENCIA CIUDADANA"



1



Los talleres y prácticas de prevención, tienen como objetivo fomentar y promover la promoción de derechos y la interacción entre ciudadanos y vecinos de manera pacífica. Compatibilizar los intereses individuales y colectivos para una mejor construcción social.

Debemos trabajar para construir una sociedad-ciudad pluralista, equitativa e integradora. Desde la política, tanto el gobierno como la sociedad civil, con sus organizaciones populares, con instrumentos de democracia local participativa o deliberativa, de cooperación social, de construcción de consensos, de solidaridad ciudadana, en definitiva de civismo, deben organizar el diseño y el desenvolvimiento de políticas sociourbanas con valores republicanos de democracia, libertad y equidad, sobre una base real de igualdad cívica, y participación ciudadana a través de instancias de educación.

La Organización de Naciones Unidas en su objetivo número dieciséis establece: “Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas”, el objetivo es “Paz, justicia e instituciones sólidas”, y es aquí donde reconocemos que nos encontramos interviniendo como Gobierno Local, y donde nos encontramos creando y mejorando las instituciones. Sin embargo, más allá del vínculo existente entre el individuo con el Estado, es principalmente la relación entre individuos, es decir, individuo con el otro, donde se visualiza la convivencia ciudadana. Sin embargo, esto no significa dejar de lado el esquema legal organizado de derechos, obligaciones y libertades, sino es que a partir de allí es que emprendemos nuestras gestiones en formación para la convivencia ciudadana. Basándonos en el reconocimiento y aceptación del otro, tanto como persona y vecino que cohabita y que pertenece a diversos mundos culturales. Por lo tanto, promovemos canales o vías institucionales con el fin de fomentar la convivencia ciudadana, transformar los vínculos sociales entre los vecinos, a su vez reconocer sus fortalezas y debilidades y crear herramientas en conjunto con los actores sociales, reconocer, aceptar y gestionar para promover una cultura de paz transformadora de la forma en que vivimos.



# OS PRINCIPAIS DIPLOMAS QUE REGRAM A MEDIAÇÃO NO BRASIL – AS PRINCIPAIS MUDANÇAS TRAZIDAS NOS ÚLTIMOS ANOS

LUIZ FERNANDO DO VALE DE ALMEIDA GUILHERME

---

## I. INTRODUÇÃO

Muito foi apresentado ao leitor para melhor contextualizá-lo a respeito da mediação no presente tópico, mas o passo a ser dado oferece certo legalismo, para introduzir e abastecer o leitor com os instrumentos legislativos que efetivamente marcam a mediação no território nacional. E aí é importante, também, logo estabelecer o flerte com a conciliação pois que o legislador pátrio entendeu por bem por vezes, ao normatizar a mediação, fazê-lo em compasso com a conciliação. Assim, desde logo se deve dizer que os principais instrumentos reguladores da mediação e da conciliação são as Resoluções 125/10 e 67/18 do Conselho Nacional de Justiça; as Leis nº 13.105/2015 (Código de Processo Civil) e nº 13.140/2015 (Lei da Mediação).

Pois bem, acerca do CPC 2015 o que se pode dizer, sem pormenores, é que a norma tem forte preocupação com a penúria e com a lotação das estantes de cartórios e fóruns, dada a quantidade desmedida de processos. Com isso, o legislador procurou – na onda das iniciativas de resoluções de conflitos extrajudiciais – estimular iniciativas e programas para evitar que lide alcançassem os tribunais. Nada mais natural do que o estímulo à conciliação e à mediação, tanto judiciais quanto de caráter extrajudicial.

Já a Lei nº 13.140/2015 (Lei da Mediação) açambarcará todos os elementos, princípios e disposições aqui trazidos e será mais bem visitada em capítulo a ela dedicado.

## II. A RESOLUÇÃO Nº 125/10 DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ E A POLÍTICA BRASILEIRA

Agora, em relação às Resoluções do Conselho Nacional de Justiça, o que se nota é que o órgão se ocupou em vestir a camisa do uso dos expedientes mais céleres e modernos e mereceu elogio ao se estruturar e ao implementar práticas de estímulo ao uso dos institutos e notadamente também facilitou o desenrolar das práticas. E a sua manifestação mais sólida se deu com a edição da Resolução nº 125/10.

Uma vez que:

- (i) *o CNJ consiste em órgão nacional de controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, bem como zelar pela observância do art. 37 da Constituição da República; que:*
- (ii) *a eficiência operacional, o acesso ao sistema de Justiça e a responsabilidade social são objetivos estratégicos do Poder Judiciário; que, por isso, cabe ao Judiciário estabelecer política pública de tratamento adequado dos problemas jurídicos e dos conflitos de interesses, que ocorrem em larga e crescente escala na sociedade, de forma a organizar, em âmbito nacional, não somente os serviços prestados nos processos judiciais, como também os que possam sê-lo mediante outros mecanismos de solução de conflitos, em especial dos consensuais;*
- (iii) *existe a necessidade de se consolidar uma política pública permanente de incentivo e aperfeiçoamento dos mecanismos consensuais de solução de litígios;*



- (iv) a relevância e a necessidade de organizar e uniformizar os serviços de conciliação, mediação e outros métodos consensuais de solução de conflitos, para lhes evitar disparidades de orientação e práticas, bem como para assegurar a boa execução da política pública, respeitadas as especificidades de cada segmento da Justiça;
- (v) *a organização dos serviços de conciliação, mediação e outros métodos consensuais de solução de conflitos deve servir de princípio e base para a criação de Juízos de resolução alternativa de conflitos*, em suma, tendo em mente todos os itens apresentados, o Conselho Nacional de Justiça instituiu a Política Judiciária Nacional de tratamento dos conflitos de interesse, tendente a assegurar a resolução de conflitos por meios adequados à sua natureza e peculiaridade.

A Política busca observar a centralização das estruturas judiciárias; a adequada formação de servidores, conciliadores e mediadores e o acompanhamento estatístico específico, conforme disciplinado no artigo 2º da Resolução nº 125/10 do CNJ. Além disso, pela Resolução, o próprio Conselho Nacional de Justiça tem como função auxiliar os Tribunais na organização de tais serviços, firmando parcerias tanto com a iniciativa privada quanto com a pública.

Como produto do Programa houve a criação dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania – CEJUSC's, responsáveis pela realização ou gestão das sessões e audiências de conciliação e mediação que estejam a cargo de conciliadores e mediadores, bem como pelo atendimento e orientação ao cidadão.

Na prática, o Programa já vem sendo claramente bem sucedido na medida em que, segundo dados do próprio Conselho, no ano de 2006, por exemplo, houve em território nacional a designação de 112.112 audiências. Dessas, 83.987 foram de fato realizadas e o número de acordos foi o de 46.493, isso é, um percentual de sucesso de cerca de 55%. Já em 2018, o número de audiências designadas saltou para 422.394, sendo realizadas de fato 318.902, com 225.205 acordos, o que significa um percentual de 70% de sucesso na tentativa.

Além disso, há diversas iniciativas promovidas pelo próprio CNJ no sentido do fomento de práticas de mediação tais quais a mediação comunitária, de realização do Tribunal de Justiça do Distrito Federal; a mediação em escolas, promovidas e estimuladas em várias unidades da Federação; a mediação.

Também há convênios, tais quais entre o Procon, o Idecon (Instituto de Defesa do Consumidor) e o mesmo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJ-DFT), para a capacitação e a realização de sessões extrajudiciais e pré processuais de mediação e conciliação.

Ainda na esteira dos trabalhos realizados por Tribunais de Justiça sob o amparo do CNJ, o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJ-SP) qualificou, no ano de 2015, uma importante empresa de aviação nacional como Empresa Amiga da Justiça, vez que a TAM passou a mediar os seus conflitos, objetivando reduzir massivamente os seus conflitos.

Ora, o que se tem, a rigor, é a uma verdadeira crise da Justiça. Há que se considerar que somente no ano de 2018 estavam sob tramite junto ao Poder Judiciário o pornográfico numerário de 110,4 milhões de processos. Desses, 27,9 milhões ingressaram justamente naquele ano. Em um país com 18.168 juízes segundo o CNJ, tem-se que cada juiz julgou uma média de 1819 processos, o que significa que cada juiz julgou aproximadamente 7,2 processos por dia útil de trabalho. Em verdade foram julgados só no ano de 2018 o número de 31,8 milhões de processos, restando dezenas de outros que congestionam os cartórios aos borbotões.

Será necessário deixar mais explícita a crise do Poder Judiciário Nacional? Mais do que nunca se enxerga a necessidade de medidas eficazes e que também auxiliem o Justiça nacional, que clama por ajuda.

E é importante rememorar que tanto a mediação quanto a conciliação são instrumentos de pacificação social autônomos, de vida própria, que não são meros auxiliares do Poder Judiciário. Mesmo assim, ainda que sejam meios adequados de soluções de controvérsias, sendo coadjuvantes do Poder Judiciário (quando realizados judicialmente) ou sendo protagonistas, como meios extrajudiciais de conflitos são, ambos, antes de mais nada, meios adequados de solução de controvérsias.

### **III. A RESOLUÇÃO 67/18 DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ E A REALIZAÇÃO DA MEDIAÇÃO E DA CONCILIAÇÃO NOS CARTÓRIOS BRASILEIROS**

Segundo regramento relevante instituído pelo CNJ se trata da Resolução nº 67/18. Por essa, ainda na seara de estímulo a iniciativas de pacificação social e de resolução extrajudiciais de solução de conflitos, o CNJ implantou a forma de deslinde de contendas por intermédio do uso da mediação e a conciliação realizáveis em cartórios.

Dessa feita, os procedimentos serão obviamente facultativos às partes, devendo sempre respeitar os dizeres da Lei nº 13.140/2015 (Lei da Mediação). De todo modo, os conciliadores e mediadores formados em cursos próprios podem atuar no âmbito notarial também, devendo ser respeitada pela regra da confidencialidade o ato praticado no cartório.

Importante aspecto diz respeito ao artigo 12 da Resolução, já que ela informa que tanto os direitos patrimoniais disponíveis quanto aqueles que admitem transação poderão ser objeto da mediação e da conciliação, sendo que a mediação e/ou a conciliação que envolverem direitos indisponíveis mas transigíveis devem ser homologadas em juízo, conforme o artigo 725, VIII do CPC e o artigo 3º, § 2º da Lei nº 13.140/2015.

Conforme afirmam Placídio Ferreira da Silva e Suzana Camponez Portaria Rodriguez, a utilização de notário, nesses moldes,

*“uma ferramenta importante esta forma de condicionar a jurisdição nos moldes acima, pois evita o chamamento de um terceiro que será chamado a decidir, sendo que as partes têm a chance de compor, o que evita a exaltação dos ânimos. Mas não é só, a tentativa de resolver eventuais pendengas logo quando surgem tende a ser muito mais eficaz do que deixá-las por longos períodos sem sequer uma resposta<sup>1</sup>”.*

Deve ser feita a ressalva que a cláusula compromissória, que estipula que eventual conflito será dirimido por meio da mediação ou da conciliação em sede de cartório não pode ser realizada pelo próprio cartório, mas sim pelos estipulantes. Depois disso, uma vez vivenciado o conflito, as partes acionam o notário eleito para a solução por meio de um requerimento. No requerimento há a qualificação das partes, a apresentação de dado para eventual notificação e a narrativa do conflito. Feito o protocolo do requerimento é pago o valor relativo a uma sessão de mediação ou de conciliação que corresponda ao período de uma hora de sessão. Com isso, já fica estipulada a data da sessão para que as partes compareçam a fim de buscarem a conciliação ou a mediação

---

1 GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida (org). Soluções Extra Judiciais de Controvérsias Empresariais, vol. 5. Belo Horizonte, Letramento, 2019, p. 78.



para o seu conflito.

No dia, realizada a audiência de conciliação ou de mediação, se for alcançado êxito, é lavrada o respectivo termo, que passa ser considerado documento público com força de título executivo extrajudicial, conforme o artigo 784, IV do CPC.

Assim como adiantado, se se tratar de direito patrimonial indisponível mas transigível, a serventia extrajudicial deve remeter o deslinde ao juiz para o seu posicionamento e para eventual homologação, nos termos do art. 12, §§ 1º 2º do provimento 67/2018 do Conselho Nacional de Justiça. Isto implica que, neste caso, o título executivo será judicial, a teor dos arts. 719, 725, VIII, ambos do Código de Processo Civil.

O que se tem, portanto, é mais um passo – sob o olhar atento do CNJ – no sentido de se promover a Justiça e de se obter a pacificação social por meio de expedientes eficazes e céleres como a mediação e a conciliação, agora, sob a realização de cartórios.

#### **IV. DA MEDIAÇÃO DIGITAL**

Na esteira trazida pelas inovações incutidas pelo Conselho Nacional de Justiça no âmbito das mediações e, também, pelo NCPC (Código de Processo Civil) – que faz importante esforço em prol do estímulo ao uso da mediação – nova modalidade de uso do instituto se dá com a mediação digital. E não deveria significar grande novidade a modalidade na medida em que, obviamente, a humanidade caminha a passos largos e sem volta rumo a um universo inserido aos parâmetros digitais.

O fato é que a Resolução nº 125/2010 do CNJ abriu as portas para o avanço da mediação em diversas formatações e a modalidade digital não deixou de ser contemplada. O inciso X do artigo 6º do regramento, sob o olhar atento da Emenda nº 02/16 (Emenda que alterou a própria resolução), passou a prever:

*Art. 6º Para o desenvolvimento dessa rede caberá ao CNJ:*

*X - criar Sistema de Mediação e Conciliação Digital ou a distância para atuação préprocessual de conflitos e, havendo adesão formal de cada Tribunal de Justiça ou Tribunal Regional Federal, para atuação em demandas em curso, nos termos do art. 334, § 7º, do Novo Código de Processo Civil e do art. 46 da Lei de Mediação; (Incluído pela Emenda nº 2, de 08.03.16)*

Outrossim, o artigo 18-A, da mesma Resolução e sob a alteração da Emenda 02, também previu:

*Art. 18-A. O Sistema de Mediação Digital ou a distância e o Cadastro Nacional de Mediadores Judiciais e Conciliadores deverão estar disponíveis ao público no início de vigência da Lei de Mediação. (Incluído pela Emenda nº 2, de 08.03.16)*

Percebe-se que o fundamento básico da Emenda nº 02/2016 do CNJ é propiciar o acesso à justiça quanto a sanar litígios do modo mais abrangente possível, por meio do uso internet. Ao passo em que se presencia um período histórico em que a base das relações se dá através da informação e da sua capacidade de processamento e de geração de conhecimentos, assim como pela facilidade ao acesso ao meio digital, percebe-se a relevância em se valer da cibercultura como forma alternativa para soluções de conflitos, utilizando-se da Mediação Digital através deste meio tecnológico.

Neste viés, o Conselho Nacional de Justiça implementou a Plataforma Digital como uma

alternativa rápida e econômica de solução de conflitos, antes do ingresso de uma demanda processual, possibilitando contemplar um espaço democrático às partes para que interajam e possam dirimir os litígios. Entretanto, há que se fazer a ressalva de que o procedimento da mediação transpassado o meio digital modifica o seu método, porquanto não considera o diálogo através da interação pessoal para o estabelecimento do consenso correlato ao conflito.

Na prática, por intermédio da Mediação Digital as partes a plena liberdade em conversar (ainda que não presencialmente) a fim de chegar a uma resolução para o conflito, analisando-se as proposições para uma futura homologação de acordo, sem ter que se deslocar. Os envolvidos lançam mão do computador com e realizam o cadastro no site do CNJ, detalhando o conflito existente, dialogando on-line com a parte contrária a fim de avaliar possíveis propostas. A sistemática também permite a troca de mensagens e de informações entre os envolvidos. Ao fim, aceito o acordo proposto, o juiz pode homologá-lo se entender que ele respeita o ordenamento jurídico e tal documento tem força de sentença. Por outro lado, “na hipótese de demandas não submetidas a ação judicial, se o juiz não homologar o acordo, poderá determinar que as partes compareçam à audiência presencial. As partes receberão e-mail sobre a data, horário e local da audiência. Caso uma das partes descumpra o acordo, homologado ou não, a outra parte poderá ingressar com ação judicial para executar os seus termos”<sup>2</sup>.

Embora a Mediação Digital<sup>3</sup> possa surgir com a intenção de solução rápida e acessível na resolução de conflitos não contenciosos, a mesma acaba por impedir que a plataforma seja efetivamente eficaz a tutelar alguns direitos, uma vez que abrange uma pequena parcela de possibilidades de resolução através deste sistema não atendendo a preceitos legais, porém mostra-se interessante para cotejar a busca gratuita, célere e eficaz de demandas a fim de não somarem-se ao elevado número de processos judiciais.

## V. CONCLUSÃO

Em suma, a mediação muito se assemelha à conciliação. Com efeito, sobretudo um primeiro olhar poderia suscitar a impressão de que as diferenças entre ambos os institutos são extremamente sensíveis. Na prática, a principal diferença é o poder de atuação do terceiro que atua para tentar auxiliar na melhor resolução do conflito.

Como um primeiro conceito para melhor situar o leitor, nas palavras de Adevanir Tura, a mediação implica: “um processo que envolve a ação de um terceiro – Mediador, estranho ao conflito de interesses, pessoa que procura intermediar e induzir as partes ao elo e um acordo”<sup>4</sup>.

Pois bem, é um mecanismo de solução extrajudicial pelo qual o terceiro age procurando ajudar as partes no desfecho mais satisfatório do conflito, mas com principal atribuição de criar um canal de comunicação e de aproximação entre as partes mais latente e vivo. Ficam abastecidas as possibilidades de melhores planos de comunicação e de interação de forma construtiva, a partir de acordos justos que possam respeitar as necessidades de cada um dos polos.

Em suma, bem esclarece a autora Maria de Nazareth Serpa, ao delinear a temática:

um processo informal, voluntário, em que um terceiro interventor, neutro, assiste os disputantes

<sup>2</sup> <https://www.cnj.jus.br/mediacao-digital/>. Acesso em 06/11/2019.

<sup>3</sup> Vide: ELISAVETSKY, Alberto I. (Director), *La Mediación a la luz de Las Nuevas Tecnologías*. Buenos Aires: Erreius, 2019.

<sup>4</sup> TURA, Adevanir. *Arbitragem nacional e internacional*. São Paulo: JH Mizuno, 2007, p. 13.

na resolução de suas questões. O papel do interventor é ajudar na comunicação através de neutralização de emoções, formação de opções e negociação de acordos. Como agente fora do contexto conflituoso funciona como catalisador de disputas ao conduzir as partes às suas soluções, sem propriamente interferir na substância desta<sup>5</sup>.

Na prática, diferentemente da conciliação, a mediação se preocupa com a maior aproximação dos envolvidos, mas com o mediador tendo uma participação menos incisiva na resolução do conflito.

## VI. BIBLIOGRAFIA

ELISAVETSKY, Alberto I. (Director), *La Mediación a la luz de Las Nuevas Tecnologías*. Buenos Aires: Erreius, 2019.

ALVES, José Carlos Moreira. A importância do Direito Romano na integração jurídica dos países do Cone Sul da América Latina. *Revista da Escola Paulista da Magistratura*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 1993.

ALVIM, J. E. Carreira. *Tratado geral da arbitragem*. Belo Horizonte: Mandamentos, 2000.

ANDRADE, Agenor Pereira de. *Manual de direito internacional público*. 5. ed. São Paulo: Sugestões Literárias.

ACQUAVIVA, Marcus Cláudio. *O advogado perfeito – atualização profissional e aperfeiçoamento moral do advogado*. São Paulo: Jurídica Brasileira, 2002.

ARENDT, Hannah. *A condição humana*. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.

AZEVEDO, Antônio Junqueira. A arbitragem e o direito do consumidor. In: *Temas atuais de direito*. São Paulo: LTr, 1999.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. *Elementos do direito administrativo*. São Paulo: Malheiros, 2015.

BARBERO, Domenico. *Il sistema di diritto privato*. Milano: UTET, 1993.

BARBOSA, Rui. *Elogios acadêmicos e orações de paraninfo*. São Paulo: Ed. da Revista da Língua Portuguesa, 1924.

BETTI, Emilio. *Teoria geral do negócio jurídico*. Coimbra: Coimbra Ed., 1969.

BLACK'S LAW DICTIONARY. 17. ed. St. Paul: West Group, 1999.

BAPTISTA, Luiz Olavo. Homologação de laudos arbitrais estrangeiros no direito brasileiro. In: *Arbitragem comercial*. São Paulo: Livr. Freitas Bastos, 1986.

BARBOSA, Águida Arruda; VIEIRA, Claudia Stein (coord.). *Direito de família*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.

BARROCAS, Manuel Pereira. *Lei de Arbitragem Comentada*. Coimbra: Editora Edições Almedina, 2013.

BARROS, Hamilton de Moraes e. *Comentários ao código de processo civil*. Rio de Janeiro:

---

<sup>5</sup> SERPA, Maria Nazareth. *Mediação, processo judicial de resolução de conflitos*. Belo Horizonte: Faculdade de Direito UFMG, 1997, p. 105.

Forense, 1988.

BOBBIO, Norberto. *A era dos direitos*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. *Teoria do ordenamento jurídico*. Brasília: UnB, 1996.

\_\_\_\_\_. *Teoria da norma jurídica*. Bauru: Edipro, 2001.

BONFIM, Ana Paula Rocha do; MENEZES, Hellen Monique Ferreira de. *MESCs – Manual de Mediação, Conciliação e Arbitragem*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

BRUGI, Biagio. *Instituciones de derecho civil*. Cidade do México: Union Tipográfica Editorial Hispano-Americana, 1946.

BULOS, Uadi Lammêgo. *Constituição Federal anotada: jurisprudência e legislação infraconstitucional em vigor*. São Paulo: Saraiva, 2000.

CAHALI, Francisco José. *Curso de arbitragem – mediação e conciliação*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

CAHALI, Francisco José. *Curso de Arbitragem*, 5. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

CALAMANDREI, Piero. *Introducción al estudio sistemático de las providencias cautelares*. Buenos Aires: Librería El Foro. 1996.

CAMILLO, Carlos Eduardo Nicoletti; TALAVERNA, Glauber Moreno; FUJITA, Jorge Shiguemitsu; SCAVONE JR., Luiz Antonio. *Comentários ao Código Civil*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.

CARMONA, Carlos Alberto. *Arbitragem e processo: um comentário à Lei 9.307/96*. São Paulo: Malheiros, 1998.

\_\_\_\_\_. *Arbitragem e processo: um comentário à Lei n. 9.307/96*. 3. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

CARNELUTTI, Francesco. *Sistema del diritto processuale civile*. Milano, 1936.

\_\_\_\_\_. *Sulla Causa de la Transazione*, *Rivista del Dirritto Commerciale*, v. 12, pt. 2, Milano, 1914.

CARVALHOSA, Modesto; EIZIRIK, Nélon. *A nova Lei das Sociedades Anônimas*. São Paulo: Saraiva, 2001.

CARREIRA ALVIM, J. E. *Tratado geral de arbitragem*. Belo Horizonte: Mandamentos, 2000.

\_\_\_\_\_. *Cláusula compromissória estatutária*. In: *Reforma da lei das Sociedades Anônimas*. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

CARVALHOSA, Modesto; EIZIRIK, Nelson. *A nova Lei das S/A*. São Paulo: Saraiva, 2002.

CHAVES, Antônio. *Capacidade civil*. *Enciclopédia Saraiva do Direito*, v. 13.

\_\_\_\_\_. *Criador da obra intelectual*. São Paulo: LTr, 1995.

CHIESI FILHO, Humberto. *Um novo paradigma de acesso à justiça*, D'Placido: São Paulo.

COSSÍO, Alfonso de. *Instituciones de derecho civil*. Madrid: Alianza Editorial S/A, 1975.

DAVID, R. *L'arbitrage dans le commerce international*. Paris: Economica, 1982.

- DÍEZ-PICAZO, Luiz; GULLON, Antonio. *Sistema de derecho civil*. Madrid: Editorial Tecnos, 1979.
- DINAMARCO, Cândido Rangel. *A Arbitragem na Teoria Geral do Processo*. São Paulo: Editora PC Editorial, 2013.
- DINAMARCO, Cândido Rangel. *Instituições de direito processual civil*. 8. ed. São Paulo: Malheiros.
- DINIZ, Maria Helena. *Código Civil anotado*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Curso de direito civil brasileiro – v. 3*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Curso de direito civil brasileiro – v. 3*. 30. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- \_\_\_\_\_. *Curso de direito civil brasileiro – v. 5*. São Paulo: Saraiva, 2014.
- \_\_\_\_\_. *Curso de direito civil brasileiro – v. 4*. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Curso de direito civil brasileiro – v. 1*. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Curso de direito civil brasileiro – v. 1*. 31. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. \_\_\_\_\_ . *Curso de direito civil brasileiro – v. 7*. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Dicionário jurídico*. São Paulo: Saraiva, 1999. t. 1 a 4.
- \_\_\_\_\_. *Tratado Teórico e Prático dos Contratos*, v. 1. 6. ed. Saraiva: São Paulo, 2006.
- \_\_\_\_\_. *Lei de Introdução ao Código Civil Brasileiro interpretada*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- DOLINGER, Jacob. *Direito internacional privado*. 6. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2001.
- ENGELBERG, Esther. *Contratos internacionais do comércio*, 1997.
- FADEL, Sérgio Sahione. *Código de Processo Civil comentado*. Rio de Janeiro: Forense, 1987.
- FARIA, José Eduardo. *O direito na economia globalizada*. São Paulo: Malheiros, 2001.
- \_\_\_\_\_. Prefácio. In: MACEDO JR., Ronaldo Porto. *Contratos relacionais e defesa do Consumidor*. São Paulo: Max Limonad, 1998.
- FAZZALARI, Elio. *La Giustizia Civile nei Paesi Comunitari*. Padova: Cedam, 1994.
- FERRAZ JR., Tércio Sampaio. O destino do contrato. *Revista do Advogado*, ano III, n. 9.
- FERREIRA, Waldemar. *Tratado de direito comercial*. São Paulo: Saraiva, 1965.
- FIUZA, Ricardo (coord.). *Novo Código Civil comentado*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- FIÚZA, César. *Teoria geral da arbitragem*. Belo Horizonte: Del Rey, 1995.
- FOLBERG, J.; TAYLOR. A. *Mediación – resolución de conflictos sin litigio*. Buenos Aires: Ed. Noriega, 1984.
- FOUCHARD, Ph. *L'arbitrage commercial international*. Paris: Dalloz, 1965.
- FRANÇA, R. Limongi. *Instituições de direito civil*. São Paulo: Saraiva, 1988.
- FURTADO, Paulo. *Juízo arbitral*. 2. ed. Ed. Nova Alvorada, 1995.



GARCEZ, José Maria Rossani. *Negociação, ADRS, Mediação, conciliação e arbitragem*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2004.

\_\_\_\_\_. *Técnicas de negociação*. Resolução alternativa de conflitos: ADRs, mediação, conciliação e arbitragem. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

GRECO FILHO, Vicente. *Direito processual civil brasileiro*. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 1989, v. 1 a 3.

GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. *Arbitragem*. São Paulo: Quartier Latin, 2003. GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. *Código Civil Comentado e Anotado – 2ª edição*. Editora Manole: São Paulo, 2016.

GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. *Manual de Direito*, 3ª edição (prelo). Barueri: Editora Manole, 2020.

GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. *Meios Extra Judiciais de Soluções de Controvérsias – 1º volume*. Editora Letramento: Belo Horizonte, 2016.

GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. *Meios Extra Judiciais de Soluções de Controvérsias – 2º volume*. Editora Letramento: Belo Horizonte, 2017.

GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. *Meios Extra Judiciais de Soluções de Controvérsias – 3º volume*. Editora Letramento: Belo Horizonte, 2018.

GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. *Meios Extra Judiciais de Soluções de Controvérsias – 4º volume*. Editora Letramento: Belo Horizonte, 2018.

GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. *Meios Extra Judiciais de Soluções de Controvérsias – 5º volume*. Editora Letramento: Belo Horizonte, 2019.

\_\_\_\_\_. *Distinção entre cláusula compromissória e compromisso arbitral*. Disponível em: <[www.jus.com.br](http://www.jus.com.br)>.

\_\_\_\_\_. Juiz, um breve relato sobre a prestação jurisdicional e a lógica utilizada por esse operador do direito. *Revista do Instituto Internacional de Direito*. São Paulo: Saraiva, 2004.

\_\_\_\_\_. *Manual de arbitragem*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

\_\_\_\_\_. *Manual dos MSCs: Meios Extrajudiciais de Solução de Conflitos – arbitragem, mediação, conciliação, negociação, ombudsman e avaliação neutra*. São Paulo: Manole, 2016.

\_\_\_\_\_. (coord.). *Novos rumos da arbitragem no Brasil*, Fiuza: São Paulo, 2004.

HIRONAKA, Giselda Maria F. Novaes. *Estudos de direito civil*. Belo Horizonte: Del Rey, 2000.

INCONTERMS 2000. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

JARROSSON, Ch. *La notion d'arbitrage*. Paris: LGDJ, 1987.

JOSSERAND, Louis. *Derecho civil*. Buenos Aires: Bosch y Cia. Editores, 1950.

KELSEN, Hans. *Teoria geral do direito e do Estado*. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

LACERDA, J. C. Sampaio de. *Manual de direito falimentar*. 5. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos.

LAPORTA, Celeida Maria Celentano; BORGES, Sabrina Nagib de Sales (org). *Mediação de*



- Conflitos na Prática – estudo de casos concretos. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2019.
- LARENZ, Karl. *Derecho de obligaciones*. Madrid: Ed. Revista de Derecho Privado, 1958.
- LEAL, Rosemiro Pereira. Teoria geral do processo: primeiros estudos. Porto Alegre, Editora Síntese, 2001.
- LEMES, Selma Maria Ferreira. *Árbitros*. princípio da independência e da imparcialidade. São Paulo: LTr, 2001.
- LIEBMAN, Enrico Tullio. *Corso di diritto processuale civile*. Milano, 1952.
- LOTUFO, Renan (coord). *Cadernos de direito civil constitucional* (caderno 1). São Paulo: Max Limonad, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Cadernos de direito civil constitucional* (caderno 2). Curitiba: Juruá, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Curso avançado de direito civil*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002, v. 1.
- MACEDO, Silvio de. Bons costumes. *Enciclopédia Saraiva do Direito*, v. 12.
- MAGALHÃES, Rodrigo Almeida. Formas alternativas de resolução de conflitos. Belo Horizonte: RHJ, 2008.
- MARCATO, Antônio Carlos. *Procedimentos especiais*. São Paulo: Malheiros, 1995.
- MARIOT, Gilberto. *Fashion Law – a moda nos tribunais*. São Paulo: Estação das Letras e Cores. 2016.
- MARQUES, José Frederico. *Ensaio sobre jurisdição voluntária*. Campinas: Millennium, 2000.
- MESSINEO, Francesco. *Doctrina general del contrato*. Buenos Aires: Ediciones Jurídicas Europa–América, 1952.
- MONDIN, Battista. *O homem, quem ele é?* São Paulo: Paulinas, 1986.
- MORAES, Alexandre de. *Constituição do Brasil interpretada e legislação constitucional*. São Paulo: Atlas, 2002.
- MOREIRA, José Carlos Barbosa. *Comentários ao Código de Processo Civil*. 12. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2005. v. 5.
- \_\_\_\_\_. O futuro da Justiça: alguns mitos. *Revista da Escola Paulista da Magistratura*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 1993.
- NERY JR., Nelson; ANDRADE NERY, Rosa Maria. *Código de Processo Civil comentado*. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997.
- NIETZCHE, Friedrich. *Humano, demasiado humano: um livro para espíritos livres*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- PARIZATTO, João Roberto. *Arbitragem: comentários à Lei 9.307, de 23-09-96*. Leme: Ed. de Direito, 1997.
- PASQUINO, Gianfranco et al. *Dicionário de política*. Brasília: UnB, 2000.
- PERLINGIERI, Pietro. *Perfis do direito civil: introdução ao direito civil constitucional*. 2. ed.

São Paulo-Rio de Janeiro: Renovar, 2002.

PINHEIRO, Luís de Lima. *Direito internacional privado: competência internacional e reconhecimento de decisões estrangeiras*. Coimbra: Almedina, 2002. v. 3.

PIRES, Antonio Cecílio Moreira; TANAKA, Sônia Yuriko Kanashiro (coord.). *Direito administrativo*. 2008.

PLATÃO. In: *De Legibus*, Livros 6 e 12.

PONTES DE MIRANDA, Francisco Cavalcanti. *Comentários ao Código de Processo Civil*. Rio de Janeiro: Forense, 1977.

PORTANOVA, Rui. *Princípios do processo civil*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1995.

PRADO, Lídia Reis de Almeida. *O juiz e a emoção*. Campinas: Millennium, 2003.

PRATA, Ana. *A tutela constitucional da autonomia privada*. Coimbra: Livr. Almedina, 1982.

PUCCI, Adriana Noemi (coord.). *Aspectos atuais da arbitragem*. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

PUGLIESI, Márcio. *Conflito, estratégia, negociação: o direito e sua teoria*. São Paulo: Ed. WVC, 2001.

RAMOS, Augusto Cesar. Mediação e arbitragem na Justiça do Trabalho. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 6, n. 54, fev. 2002. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=2620>>. Acesso em: 18 out. 2010.

REALE, Miguel. *Lições preliminares de direito*. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 1981.

REQUIÃO, Rubens. *Curso de direito comercial*. 19. ed. São Paulo: Saraiva, 1989. v. 1.

RIZZARDO, Arnaldo. *Direito de família: Lei n. 10.406, de 10.01.2002*. Rio de Janeiro: Forense, 2007.

ROCHA, José de Albuquerque. *A Lei de Arbitragem (Lei n. 9.307, de 23.09.1996): uma avaliação crítica*. São Paulo: Malheiros, 1998.

RODRIGUES, Silvio. *Direito civil*. 32. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROPPO, Enzo. *O contrato*. Coimbra: Livr. Almedina, 1988.

ROSO, Jayme Vita. *Auditoria jurídica para a sociedade democrática*. São Paulo: Escolas Profissionais Salesianas, 2001.

RUGGIERO, Roberto de. *Instituições de direito civil*. São Paulo: Livraria Acadêmica Saraiva, 1934.

SCAVONE JR., Luiz Antonio. *Comentários ao Código Civil*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.

\_\_\_\_\_. *Manual de arbitragem*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.

SANTOS, Ernani Fidélis dos. *Manual de direito processual civil*. São Paulo: Saraiva, 1988.

SANTOS, Marcelo O. F. Figueiredo. O comércio exterior e a arbitragem. *Resenha Tributária*.

SANTOS, Moacyr Amaral. *Primeiras linhas de direito processual civil*. 20. ed. São Paulo:

Saraiva, 1998.

SERPA, Maria Nazareth. *Mediação, processo judicial de resolução de conflitos*. Belo Horizonte: Faculdade de Direito UFMG, 1997.

SILVA, De Plácido e. *Vocabulário jurídico*. Rio de Janeiro: Forense, 1987.

SOARES, Guido F. S. A arbitragem e sua conaturalidade com o comércio internacional. *Aspectos atuais da arbitragem*. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

\_\_\_\_\_. Arbitragens comerciais internacionais no Brasil: vicissitudes. *Revista dos Tribunais*, v. 641.

\_\_\_\_\_. *Common Law: introdução ao direito nos EUA*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

STRENGER, Guilherme Gonçalves. Do juízo arbitral. São Paulo: Revista dos Tribunais, v. 607.

TAVARES, Fernando Horta. *Mediação e conciliação*. Belo Horizonte: Mandamentos, 2002.

TENÓRIO, Oscar. *Direito internacional privado*. 8. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1965. v. 1.

\_\_\_\_\_. *Direito internacional privado*. 11. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1976. v. 3.

TEPEDINO, Gustavo (coord.). *Problemas de direito civil-constitucional*. São Paulo-Rio de Janeiro: Renovar, 2000.

\_\_\_\_\_. *Temas de direito civil*. 2. ed. rev. e atual. São Paulo-Rio de Janeiro: Renovar, 2001.

TESSLER, Heloisa Pereira. *A homologação da sentença arbitral no Brasil*. UPM, 2009.

TURA, Adevanir. *Arbitragem nacional e internacional*. São Paulo: JH Mizuno, 2007.

TURA, Marco Antônio Ribeiro. Arbitragem e mediação – leis nº 9.307/96 e 13.1540/2015. São Paulo: Editora JusPodivm, 2019

VALENÇA FILHO, Clávio de Melo. *Poder Judiciário e sentença arbitral: de acordo com a nova jurisprudência constitucional*. Curitiba: Juruá, 2002.

VALLADÃO, Haroldo. Capacidade de direito. *Enciclopédia Saraiva do Direito*, v. 13.

VEZZULLA, Juan Carlos. *Teoria e prática da mediação*. Paraná: Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil, 1998.

VIEIRA JÚNIOR, Antônio Laért. *Responsabilidade civil do advogado*. Rio de Janeiro, 2003.

VILLAS BOAS, R. M.; MENEZES, M. H. Os MESCS – Métodos Extrajudiciais de solução de controvérsias. In: *MESCS: Manual de mediação – conciliação e arbitragem*. Rio de Janeiro: Lumen, 2008.

WAMBIER, Luiz Rodrigues (coord.). *Teoria geral do processo e processo de conhecimento*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

WARAT, Luiz Alberto. O ofício do mediador. Florianópolis: Habitus, 2001.

YARSHELL, Flávio L. *Tutela jurisdicional específica nas obrigações de declaração de vontade*. São Paulo: Malheiros, 1993.

ZERBINI, Eugenia C.G. de Jesus. *O regime internacional dos investimentos – sistemas regional, multilateral, setorial e bilateral (balanço da década de 1990, seguido do estudo de dois casos: o Mercosul e o projeto da ALCA)*. Tese (Doutorado) – FADUSP, 2003.

Sítios:

<http://www.abdpc.org.br/abdpc/artigos/Sergio%20Arenhart%20-%20formatado.pdf>

[http://www.adamsistemas.com/wp-content/uploads/adam-manual\\_med\\_adv.pdf](http://www.adamsistemas.com/wp-content/uploads/adam-manual_med_adv.pdf).

<http://www.bn.gov.br/es/node/253><https://www.cnj.jus.br/mediacao-digital/>

[http://www.conima.org.br/regula\\_modmed](http://www.conima.org.br/regula_modmed)].

[http://www.marketing500.com.br/arquivos\\_internos/downloads/GESTAODECONFLITOSETECNICASDENEGOCIACAO.pdf](http://www.marketing500.com.br/arquivos_internos/downloads/GESTAODECONFLITOSETECNICASDENEGOCIACAO.pdf).


<https://www.mediate.com/divorce/pg21.cfm>.

<https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI272615,21048-Arbitragem+nos+negocios+imobiliarios>

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-patentes-e-a-seguranca-da-invencao,047aa866e7ef2410VgnVCM100000b272010aRCRD>

Universidade de Loyola – Los Angeles, Estados Unidos:

<http://www.lls.edu/academics/centersprograms/thefashionlawproject/>



FIMEP



# GESTION DE LA VIOLENCIA FILIOPARENTAL EN UN CENTRO DE PROTECCION DE MENORES A TRAVES DE LA MEDIACION FAMILIAR E INTERGENERACIONAL

M<sup>a</sup> TERESA GARCÍA CASTILLEJO

---

## I. CONCEPTO DE UN CENTRO DE PROTECCION DE MENORES

### 1. LOS CENTROS DE PROTECCIÓN DE MENORES

#### ¿Qué son?

Según el Decreto 355/2003, de 16 de diciembre de Acogimiento Residencial de Menores los Centros de Protección son establecimientos destinados al acogimiento residencial de menores sobre quienes se asuma u ostente previamente alguna de las medidas de tutela o guarda, sin perjuicio de la atención inmediata que se les preste cuando se encuentren transitoriamente en una supuesta situación de desprotección.

#### ¿Para qué sirven?

Los Centros de Protección, constituyen espacios donde se atiende a menores, promoviendo el desarrollo integral de las diversas dimensiones como personas, combinando la calidad técnica y la calidez humana. Es por tanto, un entorno convivencial y formativo en el que se garantiza, por un lado, unos recursos profesionales y materiales suficientes y adecuados; por otro, una calidez que posibilite relaciones afectivas inspiradas en los estilos y características de una familia normalizada.

El acogimiento en centro residencial conlleva, en la mayoría de las ocasiones, una intervención paralela en el medio socio-familiar de cada menor, trabajando con su familia de origen al objeto de prestar el apoyo necesario, para que supere la situación que motivó la adopción de la medida y puedan retornar a su medio familiar.

El acogimiento residencial constituye una alternativa válida, que se utilizará cuando resulte más beneficiosa para la persona menor de edad por sus condiciones personales. Es una de las vías para el desarrollo de la medida de tutela o guarda, junto con las distintas fórmulas de acogimiento familiar, al mismo tiempo que desarrolla una labor de complemento de las mismas.

### 2. TIPOS DE CENTROS DE PROTECCIÓN

Los centros de protección se clasifican, según lo recogido en el Decreto 355/2003 de 16 de diciembre, del Acogimiento Residencial de Menores en:

1. Casas: son aquellos núcleos de convivencia ubicados en viviendas normalizadas que siguen los patrones de los hogares familiares más comunes.
2. Residencias: son aquellos que agrupan varios núcleos de convivencia similares a las casas y en los que las personas acogidas comparten habitualmente espacios comunes.

#### Tipos

##### 2.1. Los Programas de Acogida Inmediata



Son aquellos destinados a la primera acogida, diagnóstico y derivación de las personas menores de edad hacia las distintas alternativas. En estos programas atendemos tanto situaciones de urgencia e imprevistas como situaciones ya programadas. Igualmente se adecuan a las situaciones de diversidad que puedan presentar aquéllas en su primera acogida por el sistema: bebés, grupos de hermanos y hermanas, menores extranjeros no acompañados (MENA) etc.

Los Centros de Protección: forman parte de la estructura de los Servicios de Protección y son un recurso (junto al acogimiento familiar) donde permanece el menor una vez tomada la decisión de separarlo de sus padres. La L. 1/88 establece claramente el principio de permanencia del menor en su familia o familia extensa. La estancia en un centro tiene carácter temporal (prioridad del acogimiento familiar frente al residencial) de estudio del menor para adoptar la medida más oportuna sobre el menor (reintegración familiar, traslado a centro de larga estancia, integración en familia extensa o ajena o integración en familia preadoptiva). Existen experiencias con familias de urgencia (o familias canguro) que vienen a sustituir la primera acogida residencial por primera acogida residencial. Han tenido buen resultado, pero con una aplicación limitada.

## **2.2. Los Programas dedicados a la Atención Residencial Básica**

Se trata del acogimiento residencial de carácter general y normalizado, que incluye el abordaje de la diversidad desde una perspectiva integradora. Estos programas son los que mejor y de forma más general reflejan la vocación socializadora de acogimiento residencial y los que se desarrollan en la mayor parte de los Centros de Protección de Menores. También se atenderá desde estos programas a menores que presenten algún tipo de discapacidad leve o moderada y otras situaciones transitorias.

## **2.3. Los Programas Específicos de Atención a la Diversidad: (Centros terapéuticos, Centros de Modificación de Conducta)**

Son todos aquellos a través de los cuales se atiende a menores cuyas necesidades específicas exigen un abordaje diferenciado. Se desarrollan en centros que reúnen las condiciones adecuadas para un acogimiento terapéutico, ya sea de forma temporal para después retornar a los residenciales básicos o permanente si lo exigiera la situación de la persona menor de edad. Las situaciones o perfiles que se incluyen entre estos programas son: el abordaje de graves trastornos del comportamiento, relacionados con patologías psicosociales y educativas; el tratamiento de graves trastornos de conducta, asociados con patologías psiquiátricas y la atención a menores con grave discapacidad.

## **4. Programas Complementarios o de apoyo al acogimiento residencial**

Es una novedad que introduce la Orden de 9 de noviembre de 2005, por la que se regula la cooperación entre la Consejería y las entidades colaboradoras en el acogimiento residencial en Centros de Protección de Menores. Gracias a ella se posibilita que entidades colaboradoras desarrollen programas y recursos que complementen y apoyen el acogimiento residencial en Centros de Protección de Menores. En estos casos, sin ejercer la función de guarda, se desarrolla una labor especializada que refuerza la atención prestada desde los centros. Su finalidad es la de reforzar y apoyar la acción de los Centros para que las personas menores de edad con necesidades específicas permanezcan atendidas en un contexto normalizador, evitando la atención en programas específicos siempre que sea posible.

-EL PROGRAMA + 18. LA ATENCIÓN ANTE LA MAYORÍA DE EDAD

## -ATENCIÓN A MENORES INMIGRANTES

¿Cual es el perfil de las personas menores de edad procedentes de la inmigración?

-Desde el año 1999 viene experimentándose un notable crecimiento del fenómeno de la inmigración de personas menores de edad no acompañadas (MENA), principalmente procedentes del Magreb y que llegan de manera clandestina a nuestra Comunidad Autónoma, por ser ésta frontera natural con el continente africano.

- Servicio de Protección de Menores (S.P.M.)

## **II. PERFIL DE LOS MENORES**

Los programas del Servicio de Protección de Menores que hoy desarrollamos en nuestro centro en la modalidad de Atención Inmediata son los siguientes:

- ◆ NO MENAS (MIXTO): 7 a 18 años
- ◆ MENAS (MUJERES): 3 a 18 años
- ◆ MENAS (VARONES): 3 a 7 años
- ◆ GRUPOS DE HERMANOS: 3 a 7 años

Cómo llegan los menores al Centro: Derivados por el SPM, por orden de Fiscalía; atención inmediata (MENA); la policía; derivación de los Servicios Sociales Comunitarios al SPM.

- Sistema Judicial:

La intervención judicial solo será necesaria en principio para resolver aquellos acogimientos que no cuenten con el consentimiento de los padres, en cualquier caso cuando se proponga una adopción y cuando los padres manifiesten su oposición a cualquiera de las resoluciones administrativas. Tendrán conocimiento de estos hechos los juzgados de ámbito civil

Cuando un menor comete un delito, ya fuera el sistema de protección o dentro y como cualquier ciudadano, conocen los Juzgados de ámbito Penal en concreto el Juzgados de Menores.

Asistiendo a ambos tenemos al ministerio Fiscal representado por Fiscalía de Menores.

Y asistiendo a todo el sistema judicial tenemos a los equipos técnicos de Fiscalía de Menores. Que están compuestos por Educadores, Trabajadores Sociales y Psicólogos.

Los Centros de Protección de Menores (pertenecen a la Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación) son distintos a los Centros de Reforma de Menores (pertenecen a la Consejería de Justicia). Aunque a veces, se entrecruzan menores que van o regresan de uno a otro.

## **III. TIPOLOGIA DE FAMILIAS**

La concepción de la familia ha sufrido importantes variaciones en las últimas décadas.

Los diferentes tipos, conceptos que hay: la protección integral a las familias, instituciones de carácter internacional de protección a las mismas, la adopción individual como de parejas sin importar su sexo y métodos de reproducción asistida, la violencia intrafamiliar, alienación parental, relaciones de pareja a plazo, voluntad anticipada, desaparición de los regímenes patrimoniales, trata de personas, la violencia durante el noviazgo, maternidad subrogada, patria potestad; las familias están atravesadas por muchos elementos, uno de ellos es la perspectiva de

género; la ruptura de las uniones conyugales por el incremento en la esperanza de vida; en el pasado muy pocos individuos llegaban a edades avanzadas, y los viejos eran un *bien* escaso; los hijos y nietos se hacían cargo de ellos. Pero hoy el incremento en la esperanza de vida ha impactado a las familias. En la que conviven varias generaciones, incluidos los abuelos, la economía e incertidumbre actuales los hijos se quedan por periodos más prolongados en casa de sus padres.

Familias Monoparentales, biparentales, reconstituidas, adoptivas, acogedoras, extensas, etc.

#### **IV. TIPOS DE CONFLICTOS**

En la actualidad cada vez se escucha más un término nuevo de violencia, el de la violencia filio-parental. Este tipo de agresiones las sufren los padres por parte de sus hijos.

Este tipo de violencia suele avergonzar a la familia y la rodea de *secretismo* con el fin de aparentar que todo funciona bien y nadie tenga que *cuestionar* su forma de educar. Por otra parte, no se hace público por el miedo que suscita la reacción del hijo que está realizando este tipo de comportamiento y sus posibles consecuencias.

Al contrario de lo que se puede pensar, este tipo de agresiones se da en familias con diferentes niveles socioeconómicos y culturales y, concretamente, en las familias monoparentales la vulnerabilidad aumenta considerablemente.

El menor que agrede a sus familiares tiene una serie de características que hacen que se pueda comportar así. Hablamos de violencia precedente en la familia, amistades poco recomendables, visualización en medios de comunicación que hacen que se encuentren inmunizados a los problemas ajenos, la comunidad o vecindario en la que reside y como anteriormente comentábamos, un estilo de educación permisivo y con tendencia a obtener lo que desean con mucha facilidad.

#### **V. VIOLENCIA FILIOPARENTAL**

Definición: Hay muchas definiciones pero la que más me gusta personalmente es esta:

“Es aquella donde el hijo o la hija actúa intencional y conscientemente con el deseo de causar daño, perjuicio o sufrimiento en sus progenitores, de forma reiterada a lo largo del tiempo, y con el fin inmediato de obtener poder, control y dominio sobre sus víctimas para conseguir lo que desea por medio de la violencia psicológica, económica o física”. (Urza 2015)

#### **VI. CAUSAS DE LA VIOLENCIA FILIO PARENTAL**

- Ausencia de normas y límites en la niñez.
- El miedo de los padres que ceden a las conductas de sus hijos y esto hace que cada vez se descontrolen más.
- Ausencia de consecuencias ante las faltas de respeto de los hijos.
- Los jóvenes en la violencia de género: Chicos y chicas con ideas distorsionadas sobre lo que es una relación de pareja, sentimientos heridos durante su infancia, frustración latente y violenta, celos a flor de piel, posesión y dominación, codependencia, sexualidad precoz... todo esto envuelto en las últimas tecnologías y redes sociales.

- Menores con trastornos o alteraciones incipientes de la personalidad de tipo antisocial, de lo que son conductas inadecuadas en el menor, fruto de una educación excesivamente protectora y permisiva.
- Trastornos de la personalidad, trastornos de conducta, trastorno con déficit de atención con hiperactividad, conducta negativista desafiante relacionados con los comportamientos violentos. Se diagnostican en la edad adulta, pero se van gestando a lo largo de la infancia y la adolescencia.
- Falta de tolerancia a la frustración.
- Problemas asociados al consumo de drogas (sobre todo hachís y alcohol; pero se está teniendo un elevado índice de consumo de sustancias tóxicas a una edad muy precoz (8 años, 11 años pero sobre todo en adolescentes 14 a 16 años)

## **VII. TÉCNICAS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS: MEDIACIÓN FAMILIAR E INTERGENERACIONAL**

- Mediación familiar e Intergeneracional; Empatía; Gestión Emocional; Escucha activa; Pedir perdón; Autocontrol Emocional; Proceso de motivación al cambio; Educar en valores.

## **VIII. OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN: CON LOS PADRES**

- Reforzar el vínculo afectivo entre padres e hijos/as.
- Recuperar posición en la familia.
- Uniformidad de criterios parentales.
- Normas y límites claros.
- Dotar de estrategias para mejorar la resolución de conflictos entre adultos y padres e hijos/as.
- Desjudicializar el conflicto.
- Asumir responsabilidad parental.
- Sesiones con los padres: -Identificando el problema; Desculpabilización de los padres; Fortaleza, desafíos y cambios; Planificando objetivos; Comprendiendo la violencia, su ciclo, escalada y respondiendo ante la violencia de los hijos; Habilidades de comunicación y resolución de problemas; procesos de **motivación al cambio**. Se trata de ajustar la definición del mismo y empezar a buscar herramientas que les ayuden a recuperar la autoridad perdida y a generar nuevas formas de comunicarse y relacionarse con sus hijos o hijas. Se pretende conseguir el consiguiente equilibrio entre “ternura y vigor”, entre acompañamiento y generar herramientas de autonomía en sus hijos o hijas.
- Las normas y los límites claros, además de facilitar la convivencia, van a ayudar a generar unos límites claros y seguros que permitan madurar de manera adecuada. A la vez van a facilitar la iniciación en un proceso de autonomía seguro.

- **CON LOS MENORES:** Ayudar a recomponer el sistema familiar; Mejorar habilidades para la resolución de problemas que disminuyan el malestar psicológico; Aprender a gestionar emociones; Reforzar valores y motivación.
- Educar. En el autodomínio, en el autocontrol, en la comprensión de la subjetividad, en el respeto al otro siempre tan distinto.
- Reestructuración de ideas distorsionadas
- Derechos y deberes del menor
- Trabajar emociones contradictorias: Te quiero pero me enfado....Aprender a manejar emociones.
- Adquirir estrategias de afrontamiento .Tomar conciencia ajustada de cuáles son los problemas que les afectan a nivel personal, relacional y familiar, para generar un deseo de cambio
- Trabajar los apegos emocionales.
- Conocer y gestionar adecuadamente las Creencias Irracionales.
- Trabajar la Resiliencia de los menores.
- Gestionar la Ira y la Hostilidad.

Talleres con los menores: Gestión de emociones; aprender a relacionarme sanamente demás; aprender a pararse, pensar y actuar; comunicar adecuadamente y escuchar a los demás; trabajar en valores: ayudo, coopero, convivo, pedir perdón; comprender cómo se sienten los demás.

## **IX. EJEMPLO DE CASOS REALES EN EL CENTRO DE PROTECCIÓN DE MENORES DE MÁLAGA**

### **EJEMPLO DE CASOS REALES realizados por la Psicóloga del Centro de Protección de menores como una intervención pionera a través de la mediación familiar e intergeneracional en situaciones de desprotección :**

Intervención con familias que tienen hijos e hijas que ejercen violencia hacia sus progenitores en situación de desprotección leve y moderada por incapacidad parental de control de la conducta.

#### CASO 1:

- Menor de 16 años adoptada, que empieza a tener problemas con la madre, es acogida por unos tíos maternos. Cuando entra al centro no quiere tener visitas con la madre, teniendo crisis de ansiedad muy fuertes cuando piensa en la madre, en su encuentro, no puede gestionar sus emociones creando estados tan fuertes de angustia que le genera estados de catatonia.
- La madre adoptiva insiste en querer ver a su hija, que tiene derecho.
- La menor no quiere ver a la madre.
- Se realizan sesiones por separado tanto con la menor como con la madre, se prepara los encuentros, se dota a la menor de estrategias de afrontamiento y se corrige determinadas formas de relacionarse madre e hija. Se trabaja conjuntamente la mediación intergeneracional.

### CASO 2:

- Padres separados, con antecedentes de violencia de género entre los progenitores, la madre tiene una nueva pareja con nuevos hijos, son 3 hermanos de padre-madre; el mayor presenta un perfil tolerante ante la madre y la defiende; el segundo adopta un perfil agresivo y violento con la madre enfrentándose a ella y teniendo violencia filio-parental, la niña que es la más pequeña adora a su madre y quiere volver a toda costa con ella, haciéndose una realidad paralela distorsionada. La pareja actual de la madre tiene enfrentamientos continuos por parte del segundo menor hacia él.
- Se trabaja con la madre para dotarla de herramientas de enfrentamiento positivo con su hijo mediano, se trabaja con el menor en técnicas de autocontrol, refuerzo positivo, moldeamiento de su conducta hasta estar preparado para tener una relación positiva de convivencia sana familiar. Se realiza conjuntamente una mediación intergeneracional.

### CASO 3:

- Madre monoparental con su hija, perfil de la madre toxicómana, dependiente emocionalmente de parejas no estables no adecuadas, hija adopta un perfil dominante sobre la madre. La madre tiene una actitud ante la menor de total dependencia, negligente, sobreprotectora, creando una convivencia insostenible para ambas, con una relación muy tóxica entre ellas. La menor manipula emocionalmente a la madre con chantajes emocionales.
- Se trabaja individualmente con ambas por separado, se dota a la madre de estrategias de afrontamiento positivas y a la menor que tome conciencia de su rol, gestión emocional adecuada. Se realiza conjuntamente la mediación intergeneracional.
- Se realiza un acercamiento positivo y se mejora la relación entre ambas.

### CASO 4:

- Familia recompuesta la hija no quiere tener relaciones con la pareja actual de la madre, provocándole continuamente, teniendo una relación tóxica familiar, chantajeando a la madre emocionalmente para que elija entre ella y su pareja;
- Se trabaja individualmente con ambas por separado, se dota de estrategias de afrontamiento a ambas y se le sitúa cada una en su rol, sin tener que renunciar la madre a ninguno de ellos. Se realiza conjuntamente la mediación intergeneracional.

## **X. CONCLUSIÓN**

- Las emociones, esa faceta tan descuidada. Conocer cómo son, cómo funcionan y cómo detectarlas en los demás, les garantizará un mejor desarrollo emocional y manejo de situaciones diarias.
- LA MEJORA DE LA SALUD EMOCIONAL DE NUESTRA SOCIEDAD: UN COMPROMISO DE TODOS”.
- La violencia Filio-parental desde el punto de vista de la salud integral es necesaria la prevención e intervención siendo una herramienta muy positiva la mediación familiar e intergeneracional.



## XI. BIBLIOGRAFÍA

Altea, A. (2008). *Violencia filio-parental: menores que agreden a sus padres (informe proyecto DAPHNE II)*. Alicante: Asociación Altea-España para la Investigación y Formación en la Acción Social.

Alonso, J.M. y Castellanos, J.L. (2006). Por un enfoque integral de la violencia familiar. *Intervención Psicosocial*, 15(3), 253-274. Aluja, A., Del Barrio, V. y García, L. F. (2005)

Aroca, C., Bellver, M. C. y Alba, J. L. (2013). Revisión de programas de intervención para el tratamiento de la violencia filio-parental. Una guía para la confección de un nuevo programa. *Educación XX1*, 16(1), 281-304.

Bertino, L., Calvete, E., Pereira, R., Orue, I. y Montes, Y. (2011). El prisma de la violencia filio-parental: diferentes visiones de un mismo fenómeno. En Pereira, R. (Ed.) *Entre impotencia, resiliencia y poder. Adolescentes del siglo XXI* (pp. 361-384). Madrid: Morata.

Cuervo, A. L. y Rechea, C. (2010). Menores agresores en el ámbito familiar. Un estudio de casos. *Revista de Derecho Penal y Criminología*, 3ª época (nº 3), 353-375.

Gámez-Guadix, M. y Calvete, E. (2012). Violencia filio-parental y su asociación con la exposición a la violencia marital y la agresión de padres a hijos. *Psicothema*, 24(2), 277-283.

Papeles del Psicólogo / Psychologist Papers, 2017. Vol. 38(3), pp. 216-223  
<https://doi.org/10.23923/pap.psicol2017.2839> <http://www.papelesdelpsicologo.es>  
<http://www.psychologistpapers.com>

Roberto Pereira<sup>1</sup>, Ismael Loinaz<sup>2</sup>, Joana del Hoyo-Bilbao<sup>3</sup>, Josu Arrospide<sup>1</sup>, Lorena Bertino<sup>1</sup>, Ana Calvo<sup>4</sup>, Yadira Montes<sup>1</sup> y Mari Mar Gutiérrez<sup>1</sup> <sup>1</sup>Euskarri. <sup>2</sup>Universidad de Barcelona. <sup>3</sup>Universidad de Deusto. <sup>4</sup>Fundación Pioneros

PROPUESTA DE DEFINICIÓN DE VIOLENCIA FILIO-PARENTAL: CONSENSO DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA PARA EL ESTUDIO DE LA VIOLENCIA FILIO-PARENTAL (SEVIFIP)

[https://www.observatoriodelainfancia.es/ficherosoia/documentos/5840\\_d\\_ProgramaPrecozViolenciaFilioParental.pdf](https://www.observatoriodelainfancia.es/ficherosoia/documentos/5840_d_ProgramaPrecozViolenciaFilioParental.pdf)

<https://juntadeandalucia.es/organismos/igualdadpoliticassocialesyconciliacion/areas/infancia-familias.html>

<https://juntadeandalucia.es/organismos/igualdadpoliticassocialesyconciliacion/areas/infancia-familias/separacion-familia/>

## COORDINACIÓN DE PARENTALIDAD EN SALTA, NUESTRA EXPERIENCIA

MARÍA S. ROCCHI

---

**“SI QUEREMOS EMPEZAR A CONSTRUIR LA PAZ  
UN LADRILLO HAY QUE LLEVAR;  
UNA FLOR, UN CORAZÓN,  
UNA PORCIÓN DE SOL,  
Y ESTAS GANAS DE VIVIR...”  
VÍCTOR HEREDIA**

La Coordinación de Parentalidad (CP) surge en Salta como un enfoque emergente, a partir de la necesidad de crear un espacio de trabajo interdisciplinario para dar respuesta a tipos de familias atravesadas por alta conflictividad. Es un tipo de abordaje centrado en los Niños, Niñas y Adolescentes (NNA), diseñando una nueva forma de intervención adecuada a la realidad actual y a la complejidad que ésta conlleva.

Me formé como mediadora en el año 2013, a instancias de mi amiga de la infancia, quien formó parte de la primera camada de mediadores<sup>1</sup> comunitarios en la provincia de Salta (R. Argentina).<sup>2</sup>

Comencé mi trabajo en el Centro Comunitario de Mediación del Ministerio de Gobierno DDHH y Justicia de Salta, inicialmente como pasante y luego como mediadora contratada. Quiero destacar que en este Centro el 80% de las mediaciones solicitadas son por temas familiares.

Algún tiempo después, leyendo *La imaginación moral* de John Paul Lederach, advertí que el maestro describía exactamente lo que me estaba sucediendo, cuando se refiere a la vocación como *aquello que se agita en el interior, clamando ser oído, pidiendo ser seguido... es algo que hunde sus raíces en quien soy y en un sentido del propósito que tengo en la tierra.*<sup>3</sup>

En julio de 2017 fue derivado un expediente a la Secretaría de Métodos Participativos de Resolución de Conflictos que decía lo siguiente:

*Se ha ordenado librar el presente oficio a la Secretaría de Métodos, a los fines que arbitre los medios necesarios y se designe uno o más profesionales mediadores a fin de que evalúen la situación y se expidan sobre la posibilidad de brindar una intervención que reúna las características de aquellas denominadas COORDINACIÓN DE PARENTALIDAD.*

A punto de ser devuelto el expediente, como respuesta al Oficio, tomé conocimiento del caso. Me interesó a tal punto que tomé la arriesgada decisión de hacerme cargo de él. Se trataba de una situación familiar muy delicada que llevaba cuatro años de litigio, más de trescientas denuncias recíprocas que incluían intrafamiliares, penales, etc. La niña era la más afectada: no controlaba esfínteres y tomaba pecho materno.

---

<sup>1</sup> Utilizo masculino por razones de espacio

<sup>2</sup> La mediación comunitaria se implementó en el año 2008, en la provincia de Salta a través de la Ley 7324/04, como instancia previa y obligatoria.

<sup>3</sup> LEDERACH, JP (2008), *La imaginación moral: el arte y el alma de construir la paz*, Colombia, Grupo Editorial Norma, p. 50

¿Por qué la Justicia haría esta derivación? Muchas conjeturas se podían hacer. Pero, para mí, ésa no era la cuestión. Mi inquietud iba más allá de especulaciones que nada sumaban. Vi en ese momento a una familia atrapada en el conflicto, y a la niña en medio de toda esa batalla judicial. Mi pregunta fue, entonces:

*¿Podríamos generar el espacio de encuentro para estas familias atravesadas por alta conflictividad y litigiosidad, y acompañarlas a la transformación? ¿Cómo?*

Solicité a la directora que me permitiera analizar el caso y evaluar la posibilidad de abordarlo. Ella confió en mí. Feliz, salí de su oficina con el expediente y con una enorme curiosidad.

Lo primero que hice con esta idea fue juntarme con otros colegas a conversar y convocarlos para formar un equipo de trabajo. Hoy son mis co-equipers, mediadores apasionados con mucha experiencia en mediación familiar: Ramiro, psicólogo y María Eugenia, abogada. Ya tenía equipo<sup>4</sup>, solo quedaba ponernos en acción.

Cuando me detengo a pensar cómo llegamos a trabajar en CP pienso en Lederach y esta hermosa palabra “serendipia”, que *nos empuja suavemente hacia el arte del cambio social y nos pide que permanezcamos atentos a cómo están conectadas las cosas. Abre nuestros ojos a las grandes enseñanzas aparecidas en el camino, que no se esperaban o no estaban previstas... Es el don de la vida que forja una curiosidad insaciable y una pasión por aprender.*<sup>5</sup>

Esta curiosidad nos llevó a EE. UU. y a los orígenes de la Coordinación de Parentalidad, que surge en los años ‘90, como una intervención orientada a ayudar a los padres con alta conflictividad y litigiosidad en el período de reorganización familiar postseparación, divorcio. En esos comienzos, se los llamaba: "special masters", "sabios", "asesor del juzgado", "facilitador de la coparentalidad", "mediador arbitro".

Llegamos así a la experiencia del Juzgado de Sabadell y Logos Media del año 2013, y al programa piloto que habían implementado.

Si bien nos nutrimos y aprendimos de estas experiencias, necesitábamos adecuarlo a nuestra realidad, ya que somos culturalmente diferentes a Canadá, Estados Unidos y España. No se trataba de importar un modelo sino de saber con qué contábamos, qué necesitaban estas familias y cómo podríamos hacerlo.

Contábamos con nuestra pasión por aprender y esas ganas de crear espacios de diálogo y encuentro familiar. Teníamos el apoyo de nuestra directora solamente y los jueces no nos conocían aún. Nuestro desafío fue, por un lado, ver si podíamos abordar estos casos y, luego, encontrar el apoyo que nos daría el resultado de nuestra labor.

Lo que me propongo, seguidamente, es traer nuestro primer caso e irlo relacionando con conceptualizaciones teóricas que fuimos adquiriendo, y las propias.

### **NUESTRO PRIMER CASO (Cronología, intervención, transformación)**

M y F eran compañeros de la escuela secundaria y se reencontraron luego de muchos años en una cena que reunía a todos quienes habían compartido ese curso. Comienzan una relación, y M queda

---

<sup>4</sup> Todo este trabajo fue posible por el compromiso y vocación del hermoso equipo de trabajo: María Eugenia Ragone, abogada y mediadora, Ramiro Iglesias, psicólogo y mediador y Mariela Rodríguez, abogada y mediadora (incorporada al equipo en 2018). La madre Teres dice “yo hago lo que tú no puedes, y tú haces lo que yo no puedo. Juntos podemos hacer grandes cosas”, así funcionamos.

<sup>5</sup> LEDERACH, JP, opus cit., p. 196

embarazada. Desde allí comienza una larguísima batalla judicial: 4 años de litigio y una conflictividad creciente.

Nace la niña en junio 2013 y en octubre asisten a la primera mediación que deriva en un juicio en octubre de 2013. En marzo de 2014, en una audiencia de conciliación, surge un acuerdo de Régimen de visitas, que al mes incumplen. Comienzan las denuncias que acumulan en total 329, entre penales por impedimento de contacto, de violencia intrafamiliar, lesiones a la niña, etc. Esta situación deriva en medidas cautelares de restricción de acercamiento entre padre y madre, y entre abuela materna y padre.

En Julio de 2017 se deriva el caso al Programa de CP

Con el equipo conformado, comenzamos a trabajar. El primer paso fue ir al juzgado y acceder al expediente. Allí tuvimos la primera reunión con la secretaria del Juzgado y luego con la asesora de incapaces. Ambas nos relataron la compleja situación familiar que podemos describir de la siguiente manera:

- La niña no controla esfínteres (cuatro años), alimentación con pecho materno y/o mamadera.
- Desfasaje de madurez, modalidad vincular simbiótica con su madre- falta de independencia.
- Agresiones constantes entre padres y familiares que se reflejan en angustias de la niña (llantos cada vez que el padre o abuela la buscan).
- Incomunicación entre padre y madre (whatsapp bloqueados).
- Reiterados impedimentos de contacto padre e hija, llegando a durar el más largo seis meses.
- Restricciones de acercamiento.
- Incapacidad de los padres de ejercer las responsabilidades parentales por no priorizar los intereses de la niña por sobre los propios.
- Más de 300 denuncias recíprocas de violencia familiar, impedimento de contacto, etc.
- Consigna policial en la casa del padre.
- Denuncias en el Instituto Nacional Contra la Discriminación (INADI).
- Denuncias mediáticas en periódicos:



The image shows a screenshot of a news article from the website CuartopoderSalta. The article is titled "Entre la gorra y la pared" and is dated 5 September 2015. The text of the article discusses a domestic dispute that led to a child's kidnapping and extortion. The article is written by Federico Anzardi. The screenshot includes the website's navigation bar, the article title, the date, social media sharing icons, a small image of a person's hands, and the main text of the article.

En principio, parecería ser uno más de tantos desencuentros entre personas que alguna vez se sintieron atraídas y luego utilizan a los niños como rehenes de una disputa triste, interesada. Pero a medida que el relato de [redacted] avanza, comienzan a surgir nombres importantes del poder y la Justicia salteña, conexiones políticas e historias de corrupción policial que, todos sabemos, no son precisamente algo extraño. Y ahí la historia se torna increíble. ¿O no tanto?

**Un hombre asegura que no puede ver a su hija porque la familia materna de la nena lo presiona para quitarle dinero mientras lo extorsiona y amenaza de muerte. Una disputa doméstica que derivó en una olla destapada de la que emergen la incompetencia judicial, conexiones políticas y corrupción policial. (Federico Anzardi)**

En redes sociales: comentarios en respuesta a las publicaciones de medios

“...un psicópata que quiso abortar a su bebé apenas tomó conocimiento de su paternidad y luego en venganza y con mucha saña la golpea cuando se encuentra en su poder y hoy se cubre con el título de papá o haciéndose la víctima”, comentario de la abuela

“...es un paciente psiquiátrico ambulatorio, posiblemente drogadicto, que se niega a hacer pericias, y que quiere acercarse a la niña solo para obtener la tenencia para no dar cuota alimentaria, haciendo juegos sucios”, comentario de la madre.

Analizando ese tipo de situaciones familiares complejas, pudimos advertir que lo que habíamos investigado previamente, era lo que le estaba ocurriendo a esta familia. Fue importante para nosotros releer a Bush y Folger, su mirada sobre el conflicto y la teoría transformativa, contemplando además que, si bien la coordinación de parentalidad nació por la ola de divorcios en EE. UU, hoy las nuevas familias nos imponen otras miradas. La familia está atravesada por todo tipo de cambios. Entonces lo que podemos decir es que las rupturas son momentos de crisis que suponen perjuicios para los NNA<sup>6</sup> y su vida cotidiana se ve alterada. Si los padres no logran acordar o incumplen los acuerdos y sentencias por la mala relación entre ellos, inician una batalla judicial interminable que afecta el sano desarrollo de sus hijos. Los NNA, muchas veces creen ser responsables de estas situaciones, quedan en medio de la disputa conyugal y se sienten usados como trofeos. Los padres no son capaces de tomar decisiones y delegan esta responsabilidad parental en un tercero: el juez. Este intento de solución produce a su vez, mayor enfrentamiento y sucede lo siguiente:<sup>7</sup>

- Quedan estancadas en la espiral negativa del conflicto.
- Son incapaces de negociar entre sí para tomar decisiones parentales.
- Incumplen con las decisiones judiciales.
- Los padres informan que se sienten incomprendidos por los profesionales con los que trabajan, frustrados por su incapacidad para lograr justicia y solución en los tribunales, demonizados por el otro progenitor y saboteados en sus esfuerzos para avanzar en su vida.
- Las partes permanecen ligadas entre sí como litigantes crónicos.

A partir de estas situaciones, las intervenciones judiciales a mediano y largo plazo pueden suponer riesgos para los NNA<sup>8</sup> por lo siguiente:

- Delegación de responsabilidades parentales: pérdida de protagonismo de los padres relativas a su responsabilidad parental y su dependencia de un tercero para tomar decisiones
- Insatisfacción con el resultado de las resoluciones judiciales, intensificando y cronificando los conflictos.
- Dificultad para buscar soluciones de relativa urgencia para los NNA.
- Dificultades objetivas para el Juzgado: cuando ha de pronunciarse respecto a cuestiones relacionadas con criterios sanitarios o educativos, valores, cuestiones afectivas, tradiciones, opiniones, creencias, etc.
- Elevados costos para las familias.

---

<sup>6</sup> NNA: Niñas, Niños y Adolescentes

<sup>7</sup> FOLGER BARUCH BUSH, DELLA NOCE (2016), *Mediación Transformativa, Guía práctica. Teoría y recursos para intervenir en los conflictos, Ad Hoc*

<sup>8</sup> Félix Arias y Nadia Bermejo (2019), “La coordinación de parentalidad y la toma de decisiones”, *Revista de Mediación*, Volumen 12, N° 1, pp. 1-12



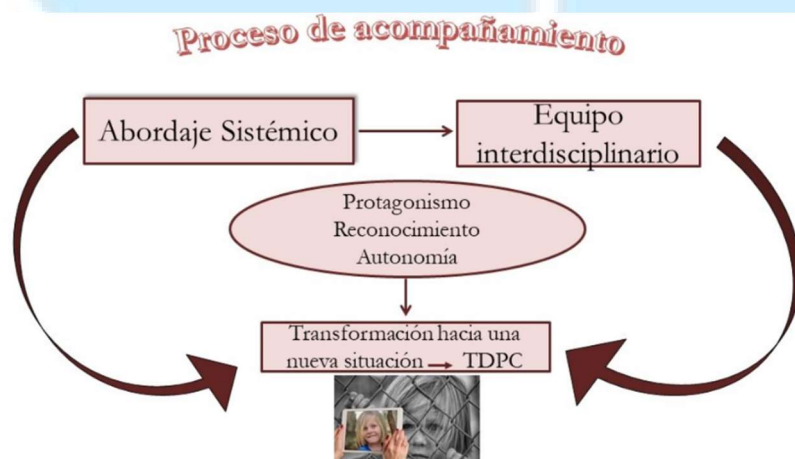
- Riesgo en los NNA, pueden mostrar síntomas como mal comportamiento, depresión, mal desempeño escolar, distanciamiento del NNA de uno de sus padres, etc.

En nuestro caso, todo esto se veía reflejado: llevaban 4 años de litigio judicial, el conflicto escalaba, la niña presentaba un desfasaje de madurez, no controlaba esfínteres, los padres incumplían las sentencias, amentaba la violencia, la comunicación con el padre se dificultaba con denuncias e impedimentos de contacto; en los momentos en que la abuela buscaba a la niña se producían situaciones de violencia, gritos, etc. No pudieron, siquiera, ponerse de acuerdo en la escuela a la que concurriría la niña, y esto derivó en una sentencia incumplida más. Este fue el punto por el cual, a pedido de la asesora de menores, fueron derivados a la Secretaría de Métodos.

Es necesario abordar a estas familias con otro tipo de métodos que estén centrados en los NNA, donde éstos sean protagonistas, para no continuar atrapados y/o haciéndose cargo del conflicto conyugal, sino para ser cuidados y respetados para su sano desarrollo. Así, estos nuevos métodos vienen a dar respuesta a aquellos casos en donde la mediación es insuficiente, y a cubrir la carencia que manifiestan los servicios que brindan los Juzgados para estas familias que se caracterizan por tener más de un procedimiento judicial abierto y que sus dinámicas siguen generando conflictos que no se resuelven con sentencias judiciales. Estas demandas recurrentes representan para los Juzgados una excesiva carga que paralizan la actividad y, por otro lado, son casos que necesitan otro tipo de intervenciones porque la conflictividad se cronifica, aumenta la violencia y los niños quedan inmersos en ella, siendo los más perjudicados.

La Coordinación de Parentalidad o Coordinación de Co-Parentalidad no es mediación, es otro método dentro de las ADR. Tiene grandes diferencias. Entre las más importantes destacamos que el proceso no es confidencial, el CoPa puede tomar decisiones, no es un proceso voluntario, es derivado por orden judicial, y no es neutral ya que está centrado en los NNA.

Nosotros lo definimos así: “La CP es un proceso de acompañamiento a familias altamente conflictivas, centrado en los niños. Está enmarcado dentro de los métodos RAD y tiene el objetivo de transformar las dinámicas de conflicto en relaciones sanas que permitan a los padres el ejercicio de una co-parentalidad positiva”.



9

<sup>9</sup> TDPC: Toma de Decisiones Parentales Compartidas



Al tener acceso a los expedientes, recorrer el juzgado para buscar las partes en que esa familia había quedado dividida, sabíamos que necesitábamos algo fundamental: “Re-Humanizar la cara de la conflictividad”. Nos derivaron una “causa judicial” con un “objeto” y nosotros recibimos una familia con sus preocupaciones, conflictos, deseos, etc.

Francisco Diez, en ocasión del congreso Mundial de Mediación celebrado en la ciudad de Buenos Aires en 2018, decía que la esencia de nuestra tarea, en cualquier ámbito en que nos desarrollemos, contiene las mismas materias: ideas, conversaciones y otros con quienes construimos relaciones. Le agrego a esto la “necesidad” como motor, que en nuestro caso fue a partir de la derivación y la necesidad de crear este espacio. Agregaba Diez que la misma complejidad de los procesos de construcción de paz requiere que nos coordinemos básicamente en diseño de procesos y técnicas de intervención, que en nuestro caso, como CoPas, necesitamos un entrenamiento específico, además de amplia experiencia en mediación familiar. Pero, por sobre todo, necesitamos apoyarnos en valores, éstos deben orientar nuestra tarea.

Estos valores son los que nos trae Lederach:



Pensar en procesos de acompañamiento a la recuperación de la dignidad que abarquen profundamente lo sistémico, que miren más allá del tipo de conflicto. Saber quiénes somos, cultivar la humildad, que abre las puertas a la curiosidad paradójica que suspende el juicio a favor de la exploración. Sabernos vulnerables. Tenemos que ser capaces de crear espacios que den lugar a procesos transformativos que re-humanicen la cara de la conflictividad, donde las personas recuperen la voz y sean reconocidas.

Siguiendo con nuestro caso, comenzamos con reuniones privadas, primero con los abogados, importantísimas porque necesitábamos contar con su colaboración.

Luego, con las partes y sus abogados. Estas primeras reuniones son de carácter informativo, exponemos sobre cuál es nuestro rol y el encuadre de nuestro trabajo, aunque a veces se dificulta esta tarea y entonces nos dedicamos a escuchar.

Las primeras narrativas fueron muy elocuentes:

Mamá: *Nos vemos conflictivos pero el problema es la parte psiquiátrica de él. Se niega a dar una cuota, no entiende lo que es ser padre... Hagan lo que quieran, yo necesito soluciones a corto plazo... Tengo que ceder ante los caprichos de este loco... Me sentí violentada por él, por el juzgado y por mis propias abogadas... Le dice papá a otro...*

Papá: *Cuando me dijo que estaba embarazada comenzó mi calvario... Sufrí una persecución policial, mis denuncias las archivaban... Ésta mina solo quiere guita, luego de darle plata es una seda... Este ser destruye psicológicamente a mi hija..., quiero la tenencia... Para mí es importante la educación, quiero transmitirle mis valores, fuimos a los mejores colegios... Esa señora [la abuela] es una denunciadora compulsiva...*

Narrativa de la abuela materna: *Inician una relación... Eran novios prácticamente y lo recibimos con mucho afecto... Luego fue un padecimiento. Denuncié y seguiré denunciando cada cosa que este hombre haga... Este hombre es o fue drogado..., sus ojos rojos.... Teníamos miedo que la reventara contra el piso, su carita estaba morada... Hací la denuncia, le dije a mi hija... Vamos a la fiscalía, que la vea el médico legal... Hubo abandono de persona por parte de la jueza y la asesora de menores...*

Período de trabajo: agosto 2017/febrero 2018

Acompañamiento 2018/19

Participantes: madre, padre, abuelas, niña y hermana, tías

Intervenciones:

- Reuniones privadas: 18
- Reuniones conjuntas: 11
- Reuniones de equipo
- Articulación con asesor de menores, juzgados (familia y violencia), e INADI
- Reuniones con abogados
- Llamadas telefónicas y whatsapp
- Educativas/Trabajo con mensajes whatsapp /Comunicación no violenta
- Generación de espacios improbables/procesos artísticos

Los avances comienzan a ser visibles a partir de la novena reunión:

- CONFIANZA Y PROTAGONISMO: participan de las reuniones sin sus abogados.
- COMUNICACIÓN: comienzan a tener comunicación entre ellos.
- BAJA LA VIOLENCIA: cesan las denuncias.
- DESJUDICIALIZACIÓN: ya no presentan escritos judiciales
- El contacto con el padre no se interrumpe

A partir de estos grandes avances, nos preparamos para la reunión conjunta, para lo cual fue necesario realizar un pedido judicial de levantamiento de restricción que sobre ellos pesaba. Realizamos dos reuniones conjuntas, que a su vez sirvieron de preparación para la reunión familiar.

La realidad de esta familia era que la niña nunca había compartido espacios de paz con ambos padres, lo cotidiano era entre gritos y agresiones que provocaban angustia y llanto en la niña.

Llegó el gran día. Al comienzo, ambos estaban tensos y la niña estaba pegadita a su mamá. Comenzó Ramiro con su guitarra y propuso un juego: ambos padres tenían que contarle a su hija qué canción cantaban de niños y luego la cantábamos entre todos. De a poco se iba generando un hermoso clima, un espacio de paz familiar donde la niña era la protagonista.

Seguimos con la pintura. María Eugenia (Mini) había traído un afiche y témperas. Pegamos el afiche en la pared de la sala, y esto sucedió:



La obra de arte terminada:



La niña dibujó libremente y le decía a su mamá: “Son un nene y una nena, el nene está enojado por eso tiene los pelos parados... mmm... no son nenes, son vos y papá”. Luego de decir esto, tomó el pincel, se dibujó ella en medio de ambos, dibujó un corazón a cada uno y los tomó de la mano, mientras le decía a su mamá: “Ya no están enojados”. Todos firmaron la obra de arte con la mano pintada y cuando el papá puso su mano sobre el extremo izquierdo, la niña le dijo: “No papá, tu mano va arriba, al lado de la de mami”, y ella puso su mano en medio de las de sus papis.

Este espacio improbable, este momento artístico, además de revelador, posibilitó la creación de otros espacios de encuentro familiar más allá de la sala de mediación. A partir de aquí, ellos pudieron compartir: encuentros familiares en la escuela, festejar juntos cumpleaños, etc.

*El acto creativo da existencia a procesos que no han existido anteriormente...En el proceso de profesionalización hemos perdido demasiadas veces el proceso del arte, del acto creativo que sostiene el nacimiento y desarrollo del cambio personal y social...Necesitamos concebirnos como artistas...*<sup>10</sup>

Nuevas Narrativas:

Mamá:

- “lo sigue mucho a él”
- “hasta le hace berrinches..., antes solo a mí”
- **“le dice papá”**
- “ahora es distinto”

Papá:

- “C tiene más confianza conmigo, quiere estar conmigo”
- **“Tengo sobredosis de hija”**

Pasó más de un año del comienzo de la intervención. La mamá nos envió una foto del comienzo escolar de 2019 que nos impactó: reproducía exactamente lo que la niña había manifestado en su pintura.



*.... la reconciliación se complica cuando se trata de abordar solo desde el plano intelectual...El daño y la desesperanza se encuentran principalmente en la memoria*

<sup>10</sup> LEDERACH, JP, opus cit., p. 117

*emocional. La razón por la que me gustan las artes es precisamente porque tienen la capacidad de construir un puente entre el corazón y la mente. (Weaver, 2003)<sup>11</sup>*

### **Conclusiones:**

A treinta años de su sanción, la Convención de los Derechos de los NNA debe seguir siendo nuestra mejor guía:

**Artículo 3.2.** *Los Estados Partes se comprometen a asegurar al niño la protección y el cuidado que sean necesarios para su bienestar, teniendo en cuenta los derechos y deberes de sus padres, tutores u otras personas responsables de él ante la ley y, con ese fin, tomarán todas las medidas legislativas y administrativas adecuadas.*

La cantidad de rupturas de parejas con hijos, las crecientes demandas de divorcios, los nuevos tipos de familia y el cambio de concepción de la niñez, entre otros aspectos, exigen hoy el abordaje de las familias altamente conflictivas con métodos diferentes a los tradicionales, que devuelvan a cada uno de sus integrantes la capacidad en la toma de decisiones y el mejoramiento en la calidad de vida de los NNA.

Nuestro reto es pensar desde la complejidad, no en el tipo de conflicto, sino en procesos que abarquen profundamente lo sistémico y no perdernos las oportunidades que nos ofrece la complejidad.

“Más importante que la técnica es tener el tiempo para entender lo que está ocurriendo...La complejidad ofrece cosas no esperadas...oportunidades para quienes tienen OJOS, OÍDOS Y CORAZONES PUESTOS PARA ESCUCHAR VER Y SENTIR” J. P. Lederach.

---

<sup>11</sup> LEDERACH, JP, opus cit., p. 241



## LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY COMO FORMADORA DE OPERADORES DE PAZ. "TU PROBLEMA TIENE MEDIACIÓN"

MARÍA JOSÉ BRIZ

---

La Universidad Católica del Uruguay es la universidad privada más antigua del país y la más extendida geográficamente. Fundada inicialmente en 1882 por el primer Arzobispo de Montevideo, Mons. Mariano Soler, reabierta y confiada a la Compañía de Jesús en 1985, la Universidad Católica del Uruguay es la principal obra de la Iglesia Católica en el campo de la educación superior uruguaya. Su compromiso con la excelencia académica, con el pluralismo ideológico, con el ecumenismo y el diálogo interreligioso, la han convertido en uno de los actores fundamentales en la vida cultural del país.

Desde el momento de su nacimiento, la Universidad Católica del Uruguay se impuso el reto de ser una opción diferente en la enseñanza universitaria. Eso la llevó a trabajar en áreas previamente desatendidas y a jugar un papel innovador en el desarrollo de nuevos métodos educativos y en la evangelización de la cultura. Hoy, con ocho mil estudiantes en sus aulas y varias decenas de programas académicos en ejecución, vive una etapa de consolidación y se enfrenta al desafío de dar respuesta a los nuevos requerimientos de la sociedad uruguaya.

La comunicación del saber, la formación humana y la difusión de la cultura son nuestra manera universitaria de servir

Como institución de la Compañía de Jesús, principal red universitaria del mundo, la Universidad Católica del Uruguay funda su vida en esa tradición de innovación en el conocimiento y se propone, con cada carrera de grado y postgrado, formar profesionales comprometidos con la construcción de una sociedad más justa y más humana. Profesionales excelentes en un sentido integral: personas competentes que se esfuerzan por hacer mejor su trabajo y lo disfrutan, que cuidan de las personas que las rodean, de su entorno y de sí mismas; seres que creen que sus aportes pueden cambiar el mundo.

En cuanto a nuestra misión somos una institución de educación superior plural y abierta al mundo, comprometida con la excelencia, la construcción de una sociedad más inclusiva y justa, y la evangelización de nuestra cultura; formamos personas abiertas desde la tradición educativa de la Iglesia y la Compañía de Jesús.

En cuanto a nuestra visión seremos un ethos atractivo y desafiante, que invite y comprometa a estudiantes jóvenes y adultos, profesores y graduados, a vivir una experiencia humana y académica, caracterizada por el perfil innovador, la excelencia en el aprendizaje interdisciplinar y transversal, la creación, discusión y difusión de conocimiento, la agilidad institucional y el compromiso personal, comunitario y global.

Es por esto, que dentro de su actual plan estratégico (2019-2024) se prevé en uno de sus ejes "Innovación, emprendedurismo e impacto social" en su literal d como línea para trabajar con alumnos de grado, posgrado y profesores el abordaje de problemáticas sociales concretas con un



enfoque interdisciplinario con incidencia real en la comunidad y promoviendo el compromiso ciudadano.<sup>1</sup>

El desarrollo de una línea de trabajo en mediación como un método de resolución alternativa de conflictos dentro de la Universidad es un tema prioritario desde diferentes enfoques: docencia, investigación y extensión.

La necesidad del desarrollo de esta temática surgió a partir de la reflexión del equipo docente a cargo de las prácticas profesionales de la carrera de Abogacía, quienes muchas veces se encontraban frustrados frente a procesos judicialmente exitosos, pero situaciones en las que involucraban personas que no se sentían satisfechos con dichos resultados y que, en definitiva, no solucionaban los problemas que se enfrentaban.

Se comenzó a trabajar en esta línea capacitando a los docentes interesados en la temática a través de un Diplomado realizado dentro de la Universidad a cargo de la Universidad Católica de Chile en el año 2006. Fue en ese momento donde docentes de las Facultades de Ciencias Humanas, Ciencias de la Salud y Derecho comenzaron a especializarse en el tema.

Luego desde la Facultad de Derecho comenzaron a implementarse por parte de los docentes capacitados prácticas mediadoras dentro de sus centros de práctica a nivel de grado, pudiendo percibirse los resultados positivos en muy corto plazo.

Con la permanente formación académica de los docentes de la Universidad en la temática y el desarrollo en productos de investigaciones con publicaciones que van desde guías prácticas en diferentes ámbitos de la mediación, publicaciones informativas en diferentes revistas profesionales de nuestro país en distintos ámbitos, programas televisivos y radiales hasta publicaciones académicas en revistas arbitradas tanto de nivel nacional como internacional; esta línea de trabajo fue posicionándose dentro de la institución y colocando a la Universidad como una institución referente en la tema en nuestro país.

En cuanto al área de capacitación que es una de las aristas de esta línea de trabajo hemos realizado, nos encontramos en proceso de realización y planificación de las siguientes actividades:

- 1) Taller de mediación y arbitraje, curso curricular de la carrera de Derecho en tercer año.
- 2) Curso “Consultorio Jurídico” curso curricular de la carrera de Derecho en quinto año donde los estudiantes realizan sus prácticas, donde la mediación paso a evaluarse como método de gestión en todos los procesos que se presentan y se consideran que es viable aplicarla.
- 3) Seis ediciones de una propuesta anual consecutiva en formación en “Resolución alternativa de conflictos, mediación y otros” organizado por la Facultad de Derecho.
- 4) En el corriente año se lanzó el primer “Diploma en Mediación” en nuestro país con un marcado carácter interdisciplinario, tanto en el equipo docente como en quienes participan, organizado por la Facultad de Ciencias Humanas, Ciencias de la Salud y Derecho. El mismo se encuentra en marcha y ya se está promocionando la segunda edición de dicho diploma. Dicha propuesta se dicta en modalidad presencial y a distancia posibilitando la participación de interesados del interior y exterior del país; con un cuerpo integrado por docentes nacionales y especialistas extranjeros en la temática.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Universidad Católica del Uruguay. Plan estratégico 2019-2024. Recuperado el 16 de agosto de 2019: <https://ucu.edu.uy/sites/default/files/plan-estrategico-2019-2024.pdf>

<sup>2</sup> Docentes extranjeros participantes del Diploma:  
Prof. Mauricio Zalazar, jefe de la Unidad de Mediación de la Suprema Corte de Chile.

- 5) Curso de mediación en el ámbito familiar (tres ediciones)
- 6) Diploma en mediación comunitaria (primera edición)
- 7) Curso de mediación en el ámbito de la salud (segunda edición)
- 8) Curso de mediación educativa (cuarta edición)
- 9) El a b c de la resolución de conflictos on line (noviembre 2019)<sup>3</sup>
- 10) Taller de justicia restaurativa (octubre 2019)<sup>4</sup>

Todo este desarrollo en propuesta de capacitación y la necesidad evidente de contar con un lugar donde los estudiantes pudieron desarrollar sus prácticas derivó en la creación de un Centro de Mediación en el año 2015. El mismo cuenta con una estructura edilicia y de equipamiento adecuada para el funcionamiento de sesiones de mediación, además de haberse realizado en un sistema de cámara Gessel, lo que permite que estudiantes de grado y posgrado puedan presenciar la misma sin necesidad de formar parte de la sesión y aprovechar la instancia para al aprendizaje.

El mismo tiene un reglamento en donde se regula el funcionamiento del Centro y de los procesos de mediación que allí se realizan.

El reglamento establece como misión del Centro el *“promover la aplicación de los mecanismos de resolución alternativa de conflictos de los estudiantes en la carrera de Abogacía y Notariado como también en los cursos de posgrado en la materia; contribuyendo de esta manera a la solución pacífica de controversias contribuyendo a la construcción de una sociedad más armónica y pacífica.*

*Dentro del marco de extensión dicho Centro tiene como parte principal de su misión dirigir dichos métodos a los conflictos en los que se encuentran las poblaciones más vulnerables de nuestro país”*

Como visión del Centro establece que se *“busca ser un referente en nuestro país en la temática reconocido por la búsqueda de un entorno pacífico, promoviendo la convivencia y el ejercicio legítimo de los derechos a través de la prestación de la mediación como una solución alternativa frente a un conflicto”*

En cuanto a los objetivos de este son:

“

---

Prof. Pamela Dono., Asistente de la Jefatura a la Unidad de Mediación de la Suprema Corte de Chile.

Prof. Isabel González. Directora del Centro de Mediación. Universidad Central de Chile.

Prof. Gema Mayol, Directora Centro de Mediación Colegio de Abogados de Barcelona (2019)

Prof. Joseph Redorta, académico reconocido en la temática (2019)

Prof. Joan Quintana, Especialista en mediación relacional.Consultor

Prof. Pablo Galain, integrante del Max Plan

Prof. Javier Ales, director FIMEP (2019)

Prof. Leticia García Villaluenga, Universidad Complutense de Madrid (2019)

Prof. José Luis Martín Ovejero, Master en comunicación no verbal. Valoración de credibilidad de testimonio. Universidad Camilo José Cela. Madrid. España (2019)

Prof. Alberto Elisabetsky. Especialista en resolución de disputas on line. (2019)

Prof. Carles García Roqueta, presidente Societat Catalana de Mediació en Salut (SCMS) Barcelona, España. (2019)

Prof Silvana Millan. Especialista en mediación laboral (Buenos Aires, 2019)

<sup>3</sup> A cargo del Dr. Alberto Elisabetsky , especialista en resolución de conflictos a distancia.( Buenos Aires)

<sup>4</sup> A cargo del Prof. Eduardo Germán Bauche, especialista en Justicia restaurativa. (Buenos Aires)

- *Contribuir con la formación de estudiantes de grado y posgrado en el conocimiento y práctica de la mediación como mecanismo alternativo de solución de conflictos.*
- *Promover ante la comunidad educativa y la sociedad civil que utiliza los servicios del Consultorio Jurídico la mediación como mecanismo alternativo de solución de conflictos.*
- *Formar mediadores dentro de los abogados que forman parte del equipo del Consultorio Jurídico.*
- *Generar conocimientos mediante la investigación a los efectos de desarrollar académicamente el tema en nuestro país.*
- *Coordinar actividades académicas tendientes a la capacitación en el uso de estos métodos.*

*Se establecen los lineamientos generales del funcionamiento del Centro en cuanto a su inicio, trámite, sesiones, acta, forma de concluir, costos, actuación de las partes y del mediador, beneficiarios, entre otros.”*

El generar un proceso con principios éticos es una preocupación de nuestra Universidad y es por esto que dentro del Reglamento se establece claramente cuales son las pautas en las cuales se enmarca el trabajo, que las detallo a continuación:

“

- *El mediador deberá actuar en forma imparcial, analizando las distintas argumentaciones propuestas por las partes.*
- *Las audiencias de mediación que se realicen entre las partes, sus abogados y el mediador son de naturaleza estrictamente confidencial.*
- *Todas las discusiones, comentarios y documentos que se realicen o exhiban durante la mediación son confidenciales y no pueden ser usados en contra de la otra parte en futuras acciones legales.*
- *La comunicación entre las partes y de estas con respecto al mediador deberá hacerse con respeto.*
- *Se podrá grabar la sesión únicamente con fines didácticos en el caso que las partes autoricen.*
- *Una vez concluida la mediación el mediador verificará que en el archivo del Centro se conserve únicamente la solicitud de la mediación, las convocatorias que se señala día y hora de la sesión y el acta de mediación. “*

En la actualidad y debido a la cantidad de participantes de nuestros cursos se ha implementado un sistema que en algunas instancias los estudiantes observan las mediaciones sin tener que trasladarse de su salón de clase a través de un sistema de videoconferencia.

El Centro de Mediación, y las mediaciones que allí se realizan funcionan como un vínculo clave entre la capacitación de la mediación y la mediación aplicada a la extensión, como servicio lo cual genera un puente entre la Universidad y la sociedad.

En la línea de extensión, además de un Centro funcionado en el cual pueden acceder quienes lo necesiten, hemos realizado y se realizarán las siguientes actividades:

- 1) Taller de sensibilización en mediación a referentes comunitarios en el ámbito comunitario con entrega de material de apoyo, que son las ya mencionadas guías.

- 2) En alianza con la Fundación Desafío<sup>5</sup> se realizaron talleres sobre mediación educativa y también talleres más específicos haciendo foco en diferentes tipos de conflicto en ámbito educativo.
- 3) En alianza con la Fundación Sophia<sup>6</sup> se están planificando talleres de sensibilización en mediación educativa y comunitaria.
- 4) Colegio Seminario<sup>7</sup>: se realizaron talleres específicos en mediación educativa para tutores y docentes.
- 5) Colegio San Ignacio<sup>8</sup>: se realizaron talleres de sensibilización en la temática y trabajo puntual con grupos conflictivos.
- 6) Acuerdo con CUDECOOP (Confederación Uruguay de Entidades Cooperativas) sobre la realización de talleres en el ámbito comunitario.<sup>9</sup>
- 7) Talleres de mediación familiar.
- 8) Proyecto de implementación práctica en mediación familiar: en este momento la Universidad se embarca en proyecto práctico de mediación familiar en donde se estudian los perfiles de quienes asisten, el tipo de conflicto tratado, la eficacia del servicio y el grado de cumplimiento en el tiempo de los acuerdos alcanzado. Se busca lograr a través del mismo conclusiones que sean oportunidades de mejor del servicio.

Todas las actividades antes expuestas son evaluadas dependiendo cuál sea el destinatario al que van dirigidas como ser:

- a) Los estudiantes de grado y posgrado que evaluar los cursos con la posibilidad de plantear oportunidades de mejora.
- b) Evaluación por los destinatarios de los servicios del Centro de Mediación y los profesionales que allí participan.
- c) Evaluación por pares de las mediaciones realizadas.

Todo esto ha sido posible a través de recursos propios que la Universidad destina a estas actividades, así como proyectos de financiación externa que nos hemos presentados con diferentes financiadores (estudios jurídicos, Agencia Nacional de Investigación, fundaciones, alianzas con otras Universidades)

Además de esto, existe una planificada articulación interna dentro de la Universidad que genera una optimización de recursos. Los estudiantes de los Consultorio Jurídico realizan sus prácticas gestionando los conflictos que se le presentan a través de la mediación si la misma es aplicable a los casos que se le presentan.

Dichas sesiones de mediación a su vez son observadas por los estudiantes de posgrado, quienes una vez adquiridas las herramientas participan como co-mediadores con los docentes de las asignaturas que ejercen el rol de mediadores en estas instancias.

---

<sup>5</sup> Fundación Desafío Recuperado el 16 de agosto de 2019: <https://www.fundades.edu.uy/>

<sup>6</sup> Fundación Sophia. Recuperado el 16 de agosto de 2019: <https://www.fundacionsophia.net/>

<sup>7</sup> Colegio Seminario Recuperado el 16 de agosto de 2019: <https://www.seminario.edu.uy/index.php/es/>

<sup>8</sup> Colegio San Ignacio: Recuperado el 16 de agosto de 2019: <https://www.sanignacio.edu.uy/index.php/colegio/san-ignacio>

<sup>9</sup> CUDECOOP. Recuperado el 22 de agosto de 2019: <http://www.cudecoop.coop/cudecoop/>

Toda esta articulación en definitiva tiene como fin generar un servicio en donde las personas que asisten tienen una atención integral y profesional de los conflictos en los cuales se ven enfrentados impactando directamente sobre la calidad de vida de los integrantes de nuestra sociedad.

El carácter interdisciplinario de la temática encuentra un campo muy fértil para ser desarrollado en nuestra Universidad en donde en un mismo edificio nos encontramos especialistas de las diferentes áreas que trabajamos en forma conjunta enriqueciendo la propuesta académica y generando investigación, con el fin de que se convierta en servicio para nuestra comunidad.

El impacto previsto en los inicios del desarrollo de esta temática fue poder comenzar a trabajar el tema en nuestro país que el mismo no tenía ningún desarrollo.

El impacto que hemos tenido hasta el momento es medible en los resultados obtenidos a través de los cientos de mediaciones realizadas y es por esto que nos hemos convertido en el instituto Universitario referente en la temática en cuanto a capacitación, investigación e implementación de la mediación como método de resolución alternativa de conflictos.

A largo plazo la previsión es continuar trabajando para generar actividades que impacten socialmente ya sea a través de la capacitación, investigación o extensión, en una sociedad que se empieza a visualizar la incorporación de la mediación como un medio de resolución alternativa en todos los ámbitos.

Por otro lado, seguir generando más alianzas que la ya generadas en estos años de trabajo a través de convenios de cooperación mutua como ser con el Colegio de Abogados del Uruguay, la Asociación de Escribanos del Uruguay, la Asociación de Fiscales, Suprema Corte de Justicia, Fundación Sophia, Fundación Desafío, Colegio Médico del Uruguay, entre otros.

En cuanto a la investigación el impacto previsto es seguir editando publicaciones propias de la Universidad en un mercado de publicaciones nacionales sobre el tema escaso. La Universidad fue quien editó el primer Manual Básico de Mediación el que se agotó en su primera edición y fue editado en una versión ampliada en el corriente año.

A nivel internacional, las publicaciones de nuestros docentes en el tema se encuentran en las revistas de alto impacto en nuestro medio como ser el Anuario de Derecho de Familia y Sucesiones, así como también a nivel internacional (Universidad de Loyola, Universidad Complutense de Madrid, entre otras)

En este momento nos encontramos en un proceso de revisión interna de todos los procesos en todas las áreas que se involucran con la línea de trabajo sobre mediación con la finalidad de poder acreditar como entidad mediadora frente al Foro Internacional de Mediadores Profesionales. Este proceso se está viviendo a nivel institucional como un proceso de oportunidad de mejora.



# ANÁLISE DAS VANTAGENS DA MEDIAÇÃO NO PODER PÚBLICO BRASILEIRO ESTUDO DE CASO: MEDIAÇÃO NA JUSTIÇA FEDERAL- DESAPROPRIAÇÃO – AEROPORTO DE GUARULHOS

MARICELIA BARBOSA BORGES Y MARIA ANGELICA CONTI GAYA DA COSTA

---

## ABSTRACT

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la posibilidad de mediación en el ámbito de la Justicia Federal, con el estudio basado en la experiencia ocurrida en Guarulhos tras la expropiación ocurrida en el entorno del Aeropuerto Internacional de Guarulhos promovida por la Unión y por la Infraero, la cual tuvo 348 demandas presentadas involucrando a más de quinientas familias. Se realizará un breve estudio sobre la expropiación tradicional. Serán estudiadas las dificultades enfrentadas por la Infraero tras la expropiación del entorno del aeropuerto de Guarulhos, así también como la identificación de las personas involucradas en aquella demanda, la valoración del bien expropiado, la preparación y el conocimiento de los informes. El nuevo modelo aplicado por el Juicio de la Sección Judicial de Guarulhos será presentado y serán realizadas breves informes sobre el desempeño de la entidad pública. También será presentada la nueva edición de la Ley 13.867/19 que alteró el Decreto-Ley N° 3.365 del 21 de Junio de 1941, permitiendo la mediación y arbitraje como medios de resolución de conflictos en expropiaciones que involucran al Poder Público.

Palabras claves: expropiación. Justicia Federal. Poder Público. mediación.

## I. INTRODUÇÃO

A crise enfrentada pelo Poder Judiciário Nacional consistente na intensa conflituosidade e sobrecarga excessiva de processos gerou uma crise de desempenho e a conseqüente perda da credibilidade. Não nos restava outra alternativa que não fosse a busca do estabelecimento de uma política pública de tratamento adequado dos conflitos de interesses.

Neste contexto, a Resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça é editada, instituindo uma Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado de Conflitos de Interesses no Âmbito do Poder Judiciário, cujo objetivo é a utilização de meios adequados de resolução de conflitos, principalmente, a mediação e a conciliação, com o objetivo de gerar uma mudança de mentalidade dos operadores de direito e das partes, com a finalidade de se obter a pacificação social.

A Desapropriação para ampliação do Aeroporto Internacional de São Paulo/Guarulhos, maior aeroporto do Brasil, foi possível pois Poder Público e Justiça Federal fizeram uma releitura do princípio da indisponibilidade do interesse público tornando possível a conciliação e a mediação na esfera federal.

Tanto o Poder Judiciário quanto as demais instituições envolvidas estiveram dispostos a promover uma transformação revolucionária em termos de desapropriação, garantindo a todos os participantes daqueles processos uma ordem jurídica justa, célere e efetiva.

Houve um grande avanço na área de resolução de conflitos por meios adequados e com a recente edição da Lei 13.867/19 que alterou o Decreto-Lei nº 3.365, de 21 de junho de 1941, permitindo



a mediação e arbitragem como meios de resolução de conflitos nas desapropriações envolvendo o Poder Público.

## **II. A DESAPROPRIAÇÃO TRADICIONAL**

A desapropriação é o procedimento administrativo pelo qual o Poder Público ou seus delegados, mediante prévia declaração de necessidade pública, utilidade pública ou interesse social, impõe ao proprietário a perda de um bem, substituindo-o em seu patrimônio por justa indenização.

No modelo tradicional, o que ocorre na prática é a imissão provisória na posse por parte do poder público, postergando-se a discussão judicial acerca do valor correto da indenização, fato que, por óbvio causam incomensuráveis prejuízos materiais e psíquicos aos expropriados, em flagrante descumprimento ao previsto na Constituição Federal Brasileira.

## **III. CASO. A DESAPROPRIAÇÃO PRETENDIDA PELA INFRAERO EM GUARULHOS**

A inauguração do Aeroporto Internacional de Guarulhos, que atende a cidade de São Paulo, se deu na década de 1980 e, desde então, já se sabia da necessidade de desapropriação das áreas do entorno do aeroporto que ali estava sendo instalado, quer por questões de segurança, quer por necessidade de ampliação. Contudo, naquela região do entorno do aeroporto inúmeras famílias e comerciantes ali se instalaram e várias dificuldades e desafios foram enfrentados e superados.

Na década de 2000, a Infraero deu início a providências relativas à desapropriação das áreas conhecida como Jardim Regina e Jardim Portugal, que se constituíam de áreas densamente povoadas, contando com população bastante heterogênea. Em 2009, a Infraero obteve avaliação individualizada de cada imóvel a ser desapropriado, mas somente em setembro do ano de 2011 efetivamente ajuizou as ações de desapropriação junto ao Fórum Federal da Subseção Judiciária de Guarulhos.

Desde o início, então, as decisões foram debatidas antecipadamente por todos os magistrados que optaram por fazerem decisões conjuntas, ou seja, em colegiado, a fim de evitar-se decisões conflitantes em situações idênticas, independentemente da Vara a que a ação de desapropriação houvesse sido distribuída.

A primeira decisão tomada pelos Juízes foi a de que seria melhor “convidar” todos os expropriados para audiências de mediação com a União e a Infraero, com vistas a acertar o valor justo da indenização, a ser paga previamente à imissão na posse. Mas, já de início problemas surgiam.

Primeiramente, surgiu a questão da identificação de expropriados e mediandos. A INFRAERO e a UNIÃO elegeram como integrantes do polo passivo os proprietários constantes nas matrículas dos imóveis, quer sejam os espólios de antigos loteadores dos Jardins Regina e Novo Portugal. Surgia aí o primeiro problema de legitimação, pois a área expropriada consistia, em sua quase totalidade, de dois loteamentos que datavam do final da década de 1960 e início da década de 1970, e, que nunca foram integral e regularmente implantados, embora tenham sido desde logo ocupados.

No decorrer dos anos, várias espécies de vendas ocorreram, incluindo contratos “de gaveta”, além das invasões, ocupações, sendo que a grande parte dos lotes originais foram fracionados e

descaracterizados, dificultando, ainda o fato de que os loteamentos margeavam um riacho, o Córrego Baquirivu, área pública, local de sucessivas invasões e construções precárias.

Os juízes não se limitaram tanto às desatualizadas matrículas dos imóveis e à letra fria do Decreto 3.365/41, autorizador das desapropriações, mas foram além da propriedade formal constatada no Cartório de Registro de Imóveis, valorizando posse legítima dos efetivos ocupantes das casas, vez que eles é que precisavam receber a indenização para buscarem uma nova residência.

Decidiu-se por uma constatação simultânea, realizada por oficiais de justiça, a fim de identificar concretamente as pessoas que efetivamente os ocupavam e a que título os ocupavam, se como proprietários, inquilinos, possuidores, invasores, etc., e “congelar” fechar a área pois novas invasões podiam acontecer. A INFRAERO decidiu pela indenização de todas as famílias que ocupavam aquele local, mas não poderia indenizar novas famílias que ali estariam somente com a finalidade de receberem indenização.

Os dados foram coletados e se determinou a inclusão das pessoas ali residentes e identificadas, no polo passivo das ações, a fim de permitir que além dos proprietários formais, todos os possuidores e invasores tivessem possibilidade de demonstrar, oportunamente, a legitimidade de sua posse e o conseqüente direito à indenização.

Outra importante questão estava relacionada a avaliação prévia dos imóveis, realizada no ano de 2009, ou seja, três anos antes, e ainda a unilateralidade das avaliações dos imóveis, já que havia sido feita pela INFRAERO. Foi, então, indispensável a apuração do atual valor de mercado dos imóveis, antes das audiências de mediação a serem realizadas em 2012, a fim de assegurar aos expropriados a indenização justa, prevista na Constituição Federal, considerando-se, também, a urgência invocada pela INFRAERO para sua imissão na posse da área

Foi então nomeada uma Comissão de Peritos, composta por cinco engenheiros da confiança dos Juízes Federais de Guarulhos, com experiência em avaliações de imóveis e em desapropriações, cujas atribuições foi: a realização de uma “planta genérica de valores”, para subsidiar as avaliações de cada imóvel, e a efetiva visita e avaliação de cada casa a ser desapropriada.

A área expropriada foi dividida em cinco “regiões”, designando-se um perito a cada uma, independentemente da Vara a que tivesse sido distribuído o respectivo processo, fixando-se seis meses para a conclusão das perícias e apresentação dos laudos para as audiências de mediação que seriam realizadas em outubro.

Nesta etapa utilizou-se da metodologia da teoria dos jogos, com prognóstico do comportamento dos expropriados de não aceitação do acordo baseado nas avaliações unilaterais e desatualizadas realizadas pela INFRAERO. A determinação de realização de novas perícias em todos os imóveis visava a obtenção de um laudo, visto que os ocupantes dos imóveis – que compreensivelmente desejariam receber o maior valor possível de indenização – certamente iriam discordar do valor oferecido pela Infraero com base em sua avaliação unilateral, requerendo, na própria audiência de . Caso não fosse determinada a imediata realização das perícias, poderia ter haver atraso no curso do processo, adiando o inevitável e impedindo a conclusão conjunta de todas as ações ajuizadas, em uma única rodada de audiências de mediação. mediação, a realização da perícia judicial, a fim de obter uma avaliação imparcial e atualizada

Foi necessária a preparação da audiência pública, a fim de esclarecer e tranquilizar os expropriados e optou-se por dar-lhes o máximo de informação possível a fim de que eles se preparassem adequadamente para as audiências de mediação e às mudanças que se abateriam

sobre a vida de cada um deles com o inevitável abandono de suas casas e a procura de uma nova residência. Para tanto, duas providências foram tomadas, a saber: os expropriados receberam um convite para as audiências de mediação acompanhado dos laudos periciais de seus imóveis e foi realizada uma audiência pública prévia, aberta a todos os expropriados, ocasião em que foram explicados os procedimentos das ações de desapropriação e respondidas as dúvidas dos moradores atingidos.

Aos expropriados e seus defensores foi dada ciência dos laudos periciais antecipadamente, devido ao fato de que os expropriados precisariam de tempo para ler com cuidado os laudos e apontar eventuais imprecisões ou inconsistências, que os Municípios nas negociações a respeito do preço durante as audiências de mediação. Essa foi a razão pela qual as audiências de mediação foram designadas para o mês de outubro do 2012, respeitando o prazo máximo de seis meses para conclusão das perícias e ainda viabilizando as providências necessárias de intimação de mais de quinhentas famílias.

#### **IV. O NOVO MODELO. A DESAPROPRIAÇÃO EM GUARULHOS.**

Diferentemente da desapropriação tradicional como já explicado, neste novo modelo adotado pelo Poder Judiciário em Guarulhos pela ocasião desta desapropriação no entorno do Aeroporto, mais precisamente, nos bairros Jardim Regina e Jardim Nova Portugal, aconteceu algo inédito, muito diferente dos moldes tradicionais, uma verdadeira revolução que trouxe aos moradores daquela localidade e aos demais segmentos da sociedade a pacificação social.

A Infraero e a União distribuíram 348 ações de desapropriação, porém queriam evitar uma tragédia social tal qual havia se passado no episódio conhecido como “Pinheirinho”, numa cidade vizinha, quando na operação de retirada das famílias, para cumprimento de mandado de reintegração de posse, houve disparo de armas de fogo e espancamento de morador. A INFRAERO e GRU também tinham preocupação com a imagem da empresa dentro da política de responsabilidade social. Afirmam estas entidades que procuraram então, pelo Gabinete de Conciliação do Tribunal da 3ª Região em São Paulo, a fim de que juntos pudessem alcançar a resolução destes conflitos modo a alcançar a pacificação social.

O Gabinete de Conciliação afirmou que, após tomar conhecimento do ajuizamento das ações, reuniu-se com os juízes federais da Seção de Guarulhos com a finalidade de contribuir para uma resolução pacífica. Neste ínterim, foi criada a Central de Conciliação de Guarulhos, o que facilitou o andamento do processo. As reuniões institucionais foram realizadas entre o Desembargador Federal Coordenador do Gabinete, os Juízes Federais e as entidades interessadas na composição do conflito com a finalidade de estabelecer diretrizes para a realização das sessões de mediação.

Assim, unidos os juízes, após várias reuniões, decidiram de forma colegiada, elaborar um conteúdo único (padrão) para cada decisão nos 348 processos. Assim, todos os processos foram decididos de forma única, num exercício de releitura do Decreto-lei 3.365/41, face a nova ordem constitucional e às etapas e técnicas da mediação, sempre levando em conta as peculiaridades das ações que tramitam na Justiça Federal, conforme discorremos nos primeiros capítulos do presente estudo.

As instituições interessadas neste processo de desapropriação eram a Infraero, a União Federal, a Procuradoria Federal/AGU, o Município, a empresa GRU e a Defensoria Pública da União, esta última seria dada a tarefa de assessorar juridicamente àquelas pessoas que não tinham condições de contratar um advogado particular. Assim, eram necessárias reuniões com estas entidades para

que as mesmas pudessem conhecer e aderir (ou não) a nova sistemática adotada para aqueles processos, bem como obter autorização legal e transigir nas ações de resoluções de conflito de natureza autocompositiva, como a conciliação e a mediação.

A Advocacia Geral da União-AGU teve um papel importante e desde antes do ajuizamento da ação se mostrou inclinada a solucionar a desapropriação mediante a conciliação/mediação. Por este motivo, sua atuação foi sendo delineada nas reuniões institucionais e sua adesão não enfrentou qualquer resistência.

A empresa GRU que administra o aeroporto de Guarulhos foi chamada à reunião institucional e prontamente aderiu à mediação. Aquela empresa disponibilizou recursos financeiros e auxiliou o juízo com uma logística elogiável, tanto nas audiências de mediação em si, quanto na remoção das famílias e posterior ocupação pelo expropriante. Contratou empresas fornecedoras de lanches e de recreação infantil para que as famílias pudessem deixar suas crianças em ambiente especialmente preparado para elas, enquanto seus pais participavam das audiências. Também, contratou empresa para o acompanhamento das famílias quando da sua saída do imóvel, monitorando tanto as condições de sua mudança, quanto as das pessoas que ali ainda permaneceram.

A Infraero, conforme já dissemos anteriormente, procurou pelo Gabinete de Conciliação e participou do processo com uma atitude proativa, auxiliando tanto o juízo, quanto os expropriados e demais interessados.

A Defensoria Pública também se mostrou cooperativa e assistiu às pessoas que dela necessitavam. Teve um papel importantíssimo na medida em que promoveu a defesa dos interesses de vários expropriados em juízo, bem como contribuiu para que fosse cumprido o princípio da dignidade da pessoa humana na sua plenitude.

O Município de Guarulhos também era parte interessada no processo na medida que para que se consolidasse a desapropriação havia a necessidade da quitação plena dos tributos municipais, especialmente, o Imposto Territorial e Urbano – IPTU. Inicialmente, este ente público foi reticente em aderir à prática da mediação, mas a solução veio através de reunião institucional.

A Caixa Econômica Federal e o Município de Guarulhos, este último agora também com um papel social, por aparecerem como interessados no processo na medida em que são chamados pelo juízo de maneira informal e convidados a oferecerem opções às famílias de baixa renda que ali estavam estabelecidas e que não dispunham de recursos para se instalarem em outro local. Destas reuniões institucionais foram geradas opções de aquisição de um empreendimento da Caixa Econômica Federal e do Governo Federal, em condições de campanha com condições únicas e com vistas a realocação de famílias expropriadas. A participação destes entes teve importante papel social e foi eficiente.

Decididas as questões institucionais e o papel e limites de atuação de cada entidade interessada, passou o Juízo, através do gabinete de Conciliação a refletir sobre a melhor forma para seu primeiro contato com os expropriados, levando em conta não o modelo tradicional, mas as ferramentas e técnicas da mediação. E foi nesta esteira de pensamento que o Juiz Federal Coordenador da Central de Conciliação de Guarulhos, Dr. Paulo Marco Rodrigues de Almeida, decidiu realizar uma audiência pública para seu primeiro contato com os expropriados. Realizada a audiência e esclarecidas as dúvidas dos expropriados que já tinham consigo os novos laudos periciais, restava apenas dar início às sessões de mediação, o que aconteceram entre 15 e 26 de outubro de 2012.

As audiências foram um sucesso absoluto com 100% de acordos realizados e um elevado índice de satisfação, mesmo diante das adversidades de uma desapropriação, tais como a mudança de residência após quarenta anos de domicílio, mudança de ponto comercial, etc.

O novo modelo garantiu àquelas pessoas o cumprimento do seu direito constitucional de receberem a justa e prévia indenização. Os expropriados receberam a indenização pouco tempo depois da audiência de mediação e a eles foi dada a faculdade de retirar do imóvel tudo o que desejassem. Também, foi-lhes dado prazo razoável para desocupação e feito acompanhamento do processo de desocupação e mudança.

## **V. MEDIAÇÃO - DESAPROPRIAÇÃO DE GUARULHOS. FERRAMENTAS E ETAPAS**

Na Justiça Federal, dada a sua competência constitucional, a natureza jurídica dos entes que participam de suas audiências, na maioria das vezes, há a necessidade de realizações de reuniões institucionais previamente.

Assim, é que juízes organizam reuniões com a entidade e, neste encontro são decididos o modo e os limites de atuação de seus procuradores.. Estas reuniões equivalem às reuniões privadas ou caucus, ou seja, reuniões que acontecem sem a presença da outra parte, garantidas a confidencialidade e a possibilidade de repasse de informações somente com a autorização da parte.

A experiência de Guarulhos cumpriu exatamente as etapas da mediação e utilizou as técnicas de mediação. Havia naqueles 348 processos muitas pessoas envolvidas, sentimentos, emoções, relações pessoais e de trabalho que se perpetuavam durante toda uma vida. Não era possível a realização de uma audiência de conciliação, pois havia ali muito mais do que uma breve discussão acerca de direitos patrimoniais. Também, não era dado ao mediador a possibilidade de opinar, de oferecer sugestões, tal qual ocorre na conciliação.

Em Guarulhos foram realizadas previamente sessões privadas ou caucus com a Infraero, AGU, a empresa GRU, a Defensoria Pública, a CEF e Município de Guarulhos, bem como com juízes, peritos e todos os que de alguma forma participaram daquele processo. Houve um “longo trabalho prévio quase invisível e silencioso”.

Houve também a antecipação do discurso de abertura dada a natureza e o grande número de pessoas envolvidas e as peculiaridades daquele processo de mediação.

O discurso de abertura foi realizado através de uma audiência pública, em 1º de setembro de 2012, em um teatro de um Centro de Convivência nas imediações da área expropriada para evitar deslocamentos e garantir a máxima participação. Naquela ocasião, juízes e demais interessados transitaram livremente entre os expropriados sem qualquer tipo de identificação ou qualquer outro símbolo que pudesse de alguma forma constranger um expropriado. O local da audiência pública foi minuciosamente preparado de tal sorte que os expropriados pudessem se sentir acolhidos. Ao trabalho árduo daqueles que preparam o ambiente para o acolhimento e estabelecimento do rapport correspondeu o sucesso daquele primeiro encontro. Viu-se ali pessoas conversando livremente, expondo suas queixas, inconformismos, angústias, liberando suas emoções e esclarecendo dúvidas acerca de como e que tipo de processo estavam inseridas.

As questões ali levantadas pelos expropriados que, sentindo-se acolhidos, foram levadas aos demais interessados em sessões privadas e a partir de então, foi possível a geração de muitas opções.



O resultado da audiência pública permitiu que se conhecessem problemas específicos de cada um dos expropriados e se antecipassem as possíveis soluções, aumentando consideravelmente o leque de opções e a possibilidade de um acordo que satisfizesse a todos.

Posteriormente, vieram as audiências de mediação. Foram mais de setenta audiências de mediação. Foi preciso organizá-las e a decisão foi de fazê-las de forma concentrada em uma única semana, contando com a participação de mediadores de outras seções.

O ambiente da mediação em Guarulhos foi preparado cuidadosamente, com água, café e lanche a disposição. Em regra, pelo modelo tradicional as discussões deveriam se ater à questão do valor do imóvel expropriado, mas muitas outras matérias ali foram veiculadas e decididas pelos mediandos, tais como discussões acerca do Inventário de bens dos falecidos loteadores. As emoções, angústias e sentimentos também foram consideradas e muitos acordos somente foram possíveis quando a Infraero reconheceu e legitimou sentimentos da outra parte, quer seja sinalizando para o aumento da indenização que incluiria um bem cujo valor era unicamente sentimental, quer esclarecendo o conteúdo do laudo pericial, que com a concordância de ambos, foi ali mesmo sanada pelo Perito.

Muitas questões além da desapropriação em si foram ali resolvidas, como por exemplo, as justificações de posse por testemunhas trazidas pelo expropriado que ostentava somente a posse do imóvel. Também, invasores tiveram sua questão resolvida, sendo ouvidos e legitimados e foram capazes finalizar um acordo construído por eles, alcançando a posição de protagonistas da própria história.

Terminadas as audiências de mediação com 100% de acordos restava agora a fase da desocupação. As famílias deveriam deixar o imóvel em 90 dias contados da audiência. O trabalho de mediação não se encerrava ali. Em verdade, outras questões surgiram depois das audiências e o trabalho da Central de Conciliação se deu até o segundo semestre de 2013.

Nesta nova fase, foi necessária a contratação de uma empresa de serviço social pela empresa que administra o aeroporto, a GRU Airport, que acompanhou as famílias no processo de desocupação do imóvel e também coordenou a derrubada dos imóveis que eram deixados pelos seus ocupantes, fato que, muitas vezes, deixava vulnerável uma família ou outra quer fosse pelo fator emocional, quer por fatores de segurança pública.

Não se pode deixar de mencionar o árduo trabalho de bastidores de funcionários do Fórum de Guarulhos e da Central de Conciliação, cujos trabalhos se prolongam até os dias hoje.

A mediação ocorrida por ocasião das obras de ampliação do aeroporto Internacional de Guarulhos não repetiu o episódio “Pinheirinho. Houve ali uma desapropriação, que utilizando a Mediação como forma adequada de resolução de conflito, alcançou a paz social.

## **VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A mediação que aconteceu em Guarulhos foi uma negociação assistida por um terceiro neutro, o mediador, dentro de um processo, onde expropriante e expropriados foram ajudados a se comunicarem e a realizarem escolhas voluntárias e informadas.

A atuação do Poder Judiciário que buscou adequar os termos do Decreto-lei 3.365/41, de modo pacífico, compatibilizando-o com a nova ordem constitucional vigente proporcionou o alcance do fim último da jurisdição: a realização da justiça. Houve na desapropriação de Guarulhos a condução uniforme dos processos através de decisões tomadas de forma colegiada pelos Juízes



Federais do Fórum de Guarulhos, o que evitou decisões contraditórias e garantiu objetividade e segurança jurídica a todos os envolvidos.

Em suma, o novo modelo nos apresentou um procedimento que conduziu de maneira uniforme os processos. Temos certeza que a mediação foi a mais adequada e, especialmente, a mais humana maneira de resolver os conflitos apresentados pela desapropriação do entorno do aeroporto de Guarulhos.

## **VII. A LEI 13.867/19, PUBLICADA EM DE 26 DE AGOSTO DE 2019**

Recentemente, foi aprovada a Lei 13.867/19 que permite mediação e arbitragem em desapropriações, estabelecendo que, após decretar a desapropriação por utilidade pública, o poder público deverá notificar o particular, enviando uma oferta de indenização. O proprietário poderá aceitar a proposta e receber o dinheiro ou optar pela negociação, indicando ele um órgão especializado em mediação e arbitragem previamente cadastrado pelo responsável pela desapropriação, obedecidas as leis que regulam a mediação e a arbitragem, respectivamente, Lei 13.140, de 2015, e Lei 9.307, de 1996. Eis o avanço da nova metodologia para que as desapropriações se resolvam de forma pacífica.

## **VIII. BIBLIOGRAFIA**

DE ALMEIDA, PAULO MARCO RODRIGUES, Artigo escrito pelo Dr. Juiz Federal Coordenador da Central de Conciliação de Guarulhos- Desapropriação de Guarulhos

COBB, Sara. Material Didático fornecido no Curso ministrado por Sara Cobb y Carlos Sluzki, em Argentina, “El modelo Circular Narrativo y Los Sistemas Familiares” com Francisco Diez y Margarita Solari (Argentina), 11, 12, 13 de agosto de 2011, Abasto Hotel, Buenos Aires, Argentina.

ENAM, Material Didático – Curso de Mediação. Ministério da Justiça. Brasília, 2013.

GRINOVER, Ada Pellegrini, WATANABE, Kazuo. (Coordenadores). CATÃO, Ana Lucia; CRONEMBERGER, Lucia Fialho; CAPPANARI, Silvana. (Organizadoras). Mediação no Judiciário: desafios e reflexões sobre uma experiência. Rio de Janeiro: Forense, 2012.

HIGTON DE NOLASCO, Elena I; Álvarez, Gladys S. Mediación para resolver conflictos. 2ª ed., 3ª reimp. – Buenos Aires: Editora Ad-Hoc, 2008.

MEDIARAS; DEFAMILIA. Material Didático do IV Curso Latino-Americano de Capacitação em Mediação. Instituto Defamilia/ Mediaras.com.Ar. Mediaciones Privadas, Buenos Aires/São Paulo, 2013.

PELUSO, Antônio Cezar; RICHA, Morgana de Almeida (Coordenadores). Conciliação e Mediação: Estrutura da Política Judiciária Nacional – Rio de Janeiro: Forense, 2012.

WIKIPEDIA. Disponível em: [pt.wikipedia.org/wiki/Desocupação\\_do\\_Pinheirinho](http://pt.wikipedia.org/wiki/Desocupação_do_Pinheirinho). Acesso em: 21/8/2014.

# **EFFECTIVO ACCESO A JUSTICIA A TRAVÉS DE LA MEDIACIÓN EN LA PROVINCIA DE SAN LUIS, REPUBLICA ARGENTINA**

MÓNICA VIVIANA CORVALÁN Y MARINA LILIANA CABRERA

---

## **I. INTRODUCCIÓN**

Asegurar el acceso a justicia, es un componente fundamental de la labor en la esfera del estado de derecho, ya que es un principio básico que sin él, las personas no pueden hacer escuchar su voz.

Resulta importante diferenciar el acceso a justicia del acceso a la justicia.

El acceso a la justicia, lo podemos tener todos, en cambio el acceso a justicia, comprende además del acceso al sistema judicial, el acceso a formas desjudicializadas de resolución de conflictos. “Es el principio esencial de todo sistema jurídico e implica no solamente que los ciudadanos puedan ejercer sus derechos, sino, además, que sus conflictos sean solucionados adecuada y oportunamente” (La Mediación y el Acceso a Justicia, Alvarez Gladys Stella, pag. 33, Editorial Rubinzal Culzoni).

Por ello, es un pilar fundamental el diseño de las políticas públicas. Teniendo en cuenta que poder judicial es el poder del estado que ha permanecido más inmutable a los cambios y transformaciones resulta necesaria la toma de conciencia sobre la necesidad del cambio y de repensar la práctica y los procedimientos llevados a cabo.

Sumado a lo anterior, en el sistema judicial, el contacto con la sociedad, es muy escaso o prácticamente nulo.

## **II. DESARROLLO**

### **El acceso a justicia como política pública del Poder Judicial de la Provincia de San Luis**

Mediante Acuerdo N° 157/2009 del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de San Luis se resuelve implementar las “100 Reglas de Acceso a la Justicia de las personas en condición de vulnerabilidad” elaborada por representantes calificados del Poder Judicial de los países que componen el Mercosur y promovida por la XIV Cumbre Judicial Iberoamericana, documento que forma parte como anexo del presente acuerdo.”

Las 100 reglas de Brasilia sobre el acceso a justicia de las personas en condiciones de vulnerabilidad tienen como objetivo garantizar las condiciones de acceso efectivo a justicia de las personas en condición de vulnerabilidad, sin discriminación alguna, englobando el conjunto de políticas, medidas, facilidades y apoyos que permitan a dichas personas el pleno goce de los servicios del sistema judicial.

Más específicamente, en su Capítulo ii hacen referencia al efectivo acceso a la justicia para la defensa de los derechos.

#### **Sección 5ª - Medios Alternativos de Resolución de Conflictos**

- 1.- formas alternativas y personas en condición de vulnerabilidad.

2.- difusión e información.

3.- participación de las personas en condición de vulnerabilidad en la resolución alternativa de conflictos.

#### **Acciones concretas para mejorar el acceso a justicia:**

**Apertura de Centros y Salas de Mediación en todo el territorio provincial:** “se promoverá la adopción de medidas de acercamiento de los servicios de justicia a aquellos grupos de población que, debido a las circunstancias propias de su situación de vulnerabilidad, se encuentran en lugares geográficamente lejanos o con especiales dificultades de comunicación” (reglas de Brasilia, 2-medidas de organización y gestión judicial.(42).

Actualmente en la Provincia de San Luis, contamos con 9 Centros y 18 Salas de Mediación:

#### ***CENTROS DE MEDIACION***

1. ***Centro de Mediación Judicial y Extrajudicial del Departamento Pueyrredon, Inauguración:*** 30 de Septiembre de 2008 (Acuerdo N° 502/2008)
2. ***Centro de Mediación Judicial y Extrajudicial del Departamento Pedernera, Inauguración:*** 1 de Octubre de 2009 (Acuerdo N° 502/2008)
3. ***Centro de Mediación Judicial y Extrajudicial del Departamento Chacabuco, Inauguración:*** 1 de Septiembre del 2011 (Acuerdo N° 572/2011)
4. ***Centro de Mediación Judicial y Extrajudicial del Departamento Ayacucho, Inauguración:*** 17 de Octubre del 2012 (Acuerdo N° 503/2012)
5. ***Centro de Mediación Judicial y Extrajudicial del Departamento Junín, Inauguración:*** 24 de Junio del 2013 (Acuerdo N° 511/2013)
6. ***Centro de Mediación Judicial y Extrajudicial del Departamento San Martín, Inauguración:*** 3 de Octubre de 2014 (Acuerdo N° 291/2014)
7. ***Centro Mediación Judicial y Extrajudicial del Departamento Belgrano, Inauguración:*** 25 de septiembre del 2018 (Resolución N° 180/2018)
8. ***Centro de Mediación Judicial y Extrajudicial del Departamento Pringles, Inauguración:*** 14 de Octubre del 2014 (Acuerdo N° 405/2014)
9. ***Centro de Mediación Judicial y Extrajudicial del Departamento Dupuy, Inauguración:*** 17 de Diciembre del 2013 (Acuerdo N° 753/2013)

#### ***SALAS DE MEDIACION***

1. ***Sala de mediación judicial y extrajudicial de la ciudad de La Punta, Inauguración:*** 11 de Mayo de 2011 (Acuerdo N° 281/2011)
2. ***Sala de mediación judicial y extrajudicial de la ciudad de Juana Koslay, Inauguración:*** 23 de Junio de 2011 (Acuerdo N° 464/2011)
3. ***Sede de mediación colegio de abogados y procuradores de la ciudad de San Luis “Dr. Esaú Vicente Francisco Zupo”, Inauguración:*** 29 de Agosto de 2011

4. ***Sala de mediación judicial y extrajudicial de la localidad de El Trapiche: Inauguración: 17 de Diciembre del 2015 (Acuerdo-Resolución N° 54/2015)***
5. ***Sala de mediación judicial y extrajudicial de la localidad de San Jerónimo: Inauguración: 4 DE Abril del 2018 (Acuerdo N° 81/2018)***
6. ***Sala de mediación judicial y extrajudicial de la ciudad de Justo Daract: Inauguración: 22 de Diciembre del 2017 (Acuerdo N° 703/2017)***
7. ***Sala de mediación judicial y extrajudicial de la localidad de Juan Llerena: Inauguración: 15 DE Marzo de 2019 (Acuerdo N° 87/2019)***
8. ***Sala de mediación judicial y extrajudicial de la localidad de Renca: Inauguración: 4 de Julio del 2018***
9. ***Sala de mediación judicial y extrajudicial de la ciudad de Naschel: Inauguración: 11 de Mayo de 2017 (Acuerdo N° 128/2017)***
10. ***Sala de mediación judicial y extrajudicial de la localidad de La Calera: Inauguración: 11 de Diciembre del 2014 (Acuerdo N° 542/2014)***
11. ***Sala de mediación judicial y extrajudicial de la localidad de Luján: Inauguración: 17 de Abril del 2015 (Acuerdo N° 126/2015)***
12. ***Sala de mediación judicial y extrajudicial de la localidad de Candelaria: Inauguración: 19 de Diciembre del 2017 (Acuerdo N° 702/2017)***
13. ***Sala de mediación judicial y extrajudicial de la localidad de Buena Esperanza: Inauguración: 27 de Junio de 2017 (Acuerdo N° 281/2017)***
14. ***Sala de mediación judicial y extrajudicial de la localidad de Nueva Galia: Inauguración: 24 de Agosto del 2018 (Acuerdo N° 457/2018)***
15. ***Sala de mediación judicial y extrajudicial de la localidad de Batavia: Inauguración: 12 de Septiembre del 2018 (Resolución N° 180/2018)***
16. ***Sala de mediación judicial y extrajudicial de la localidad de Los Cajones: Inauguración: 6 de Diciembre de 2019 (Acuerdo N° 660/2019)***
17. ***Sala de mediación judicial y extrajudicial de la localidad de Villa Larca: Inauguración: 12 de Diciembre de 2019 (Resolución N° 295/2019)***
18. ***Sala de mediación judicial y extrajudicial de la ciudad de Villa del Carmen: Inauguración: 13 de Diciembre de 2019 (Acuerdo N° 659/219)***

**La descentralización del servicio de mediación ha sido posible por diferentes acciones, tales como:**

- Convenios con los Municipios: quiénes han comprendido desde un principio los beneficios que trae a la comunidad, el resolver los conflictos de manera pacífica. ellos facilitan el personal que atenderá la sala y el espacio físico y el Poder Judicial aporta el mobiliario, equipos de computación, capacitación al personal y las mejoras que resulten necesarias.

- Trabajo en equipo con los Jueces de Paz Legos: cabe destacar que los Jueces de Paz Legos están formados como mediadores. Ellos derivan causas a los centros y salas de mediación así como también son los que realizan las notificaciones para participar en las audiencias en el interior provincial.
- Mediadores dispuestos a viajar: los mediadores en la provincia de San Luis son externos al Poder Judicial, por lo que ellos viajan a distintas partes de la Provincia a realizar las audiencias de Mediación. Actualmente contamos con 161 mediadores de los cuales 109 se encuentran en ejercicio.
- Reintegro del gasto de combustible a mediadores y coordinadores: en caso de que los mediadores se trasladen a localidades fuera de su lugar de residencia, presentando la constancia de audiencias realizadas suscripta por la coordinación del centro o sala, el Poder Judicial reintegra el gasto de combustible.
- Wifi gratuito en toda la provincia: lo que facilita las comunicaciones así como también disminuye los costos.
- Sistema de gestión iurix: la Provincia de San Luis, cuenta con expediente electrónico.
- Optimas condiciones edilicias: a fin de ser identificados respecto a otras instituciones, todos los frentes se pintan del mismo color. Así también están amoblados adecuadamente, y equipados con PC, escáner, Cámara Web, impresoras, lectoras de CIPE.
- Provisión de telefonía celular: todas las dependencias cuentan con telefonía a fin de ser utilizado tanto por el personal judicial, como así también los mediadores para llevar a cabo su labor diaria. Esto resulta importante sobre todo en aquellas localidades donde el contacto con la gente se dificulta por las distancias.

### **Otras medidas adoptadas que facilitan el acceso a justicia**

**GRATUIDAD DEL ESTUDIO DE ADN:** En el caso de que en el procedimiento de mediación, surja la necesidad de una o ambas partes, de la realización de la prueba de ADN, y la o las partes mediante la suscripción de una declaración jurada manifiesten que sus ingresos y los de su familia son inferiores al salario mínimo vital y móvil el Superior Tribunal de Justicia autoriza por acuerdo, cubrir los gastos de la toma de muestras en el laboratorio de genética forense y adn.

**GRATUIDAD DEL PROCESO DE MEDIACION:** hay mediación gratuita, la o las partes mediante la suscripción de una declaración jurada manifiesten que sus ingresos y los de su familia son inferiores al mínimo vital y móvil; en estos casos los honorarios del mediador son pagados por el fondo de financiamiento.

**PAGO DE HONORARIOS A MEDIADORES;** parte del fondo de financiamiento en caso de no acuerdo o incomparecencia; este fondo afrontará los honorarios de los mediadores intervinientes cuando no haya acuerdo en mediación o no se haya podido llevar adelante la mediación por incomparecencia de una o todas las partes.

**MEDIACION A DISTANCIA:** se realizan no solo con otras provincias sino también intraprovincial a través de skype u otro medio que permita la conexión entre las partes en conflicto.



**TASA DE JUSTICIA:** aquellas causas que debe pagar tasa de justicia en un proceso judicial, en mediación solo pagan el 40% de los que corresponde pagar en juicio. Si se trata de una causa derivada de un Juzgado, donde ya hay un juicio iniciado y se deriva a mediación, si se llega a un acuerdo, se puede reintegrar hasta el 50% de lo ya pagado.

**REGISTRO DE ABOGADOS:** que voluntariamente y de manera gratuita quieran acompañar a las partes en conflicto carentes de recursos económicos, a las audiencias de mediación. En contraprestación se les otorga una constancia por cada participación que les otorga puntaje para los Concursos por cargos judiciales.

**SERVICIO DE PATROCINIO JURIDICO GRATUITO,** instalado en el edificio de tribunales de las ciudades de San Luis y Villa Mercedes, atendido por profesores y alumnos avanzados de la carrera de Abogacía de la Facultades de Derecho de la Universidad Católica de Cuyo y de la Universidad Nacional de San Luis.

### **La promoción y difusión de la mediación como eje fundamental de la política pública del poder judicial de la provincia de San Luis:**

La promoción y difusión de la mediación debe acompañar la implementación de los programas de mediación; es una parte fundamental y necesaria, para llegar a todas las personas, y que ellas opten por este método pacífico de resolución de conflictos.

Para lograr el cambio de la cultura del litigio a la cultura del diálogo y que se instale en las comunidades esta forma de resolver conflictos, se requiere del trabajo conjunto de los tres poderes del estado, y de las organizaciones de la comunidad. Para ello, hay que agudizar el ingenio y encarar actividades de difusión y promoción en las que participen los diferentes actores de una comunidad, y así serán protagonistas y hacedores de la paz social de su pueblo o ciudad.

### **Actividades concretas de promoción y difusión de la mediación en la Provincia de San Luis:**

Están aquellas de muy bajo costo que se pueden llevar a cabo con los recursos humanos y económicos con los que ya contamos en nuestras instituciones y producen efectos inmediatos como:

Charlas informativas sobre la mediación, sus características y beneficios destinados a diversos actores de la comunidad (Colegio Profesionales, Escuelas, Centros Ganaderos, Centros de Jubilados, Gremios, Centros Comunitarios, Beneficiarios de planes sociales, ONGs, Hospitales o Centros de Salud, Municipio, Personal Policial y de Seguridad Comunitaria, entre otros).

Invitación a las escuelas para que realicen visitas a nuestros Centros y Salas de Mediación.

Participación de las Escuelas en concursos de dibujos sobre la Paz, organizado por los Centros y Salas de Mediación: consistente en realizar dibujos con motivos relacionados a la paz para luego plasmarlos en almanaques y ser distribuidos en la comunidad

Participación en ferias y exposiciones: con stands informativos, acompañados de folletería donde inclusive se puede dar ingreso a causas.

Colocación de stand en plazas, o lugares de mucha concurrencia para distribuir folletería e informar sobre el proceso de mediación.

Representación de una mediación en la plaza de la localidad o en un lugar de reunión pública, con la participación de mediadores y personal de los centros y salas.



Distribución de folletería con la boleta de servicios municipales. De esta manera, se llega a todas las viviendas de la localidad donde se encuentran ubicados los servicios de mediación.

Lecturas para la paz: destinadas a alumnos de nivel primario o secundario.

Barrileteadas y picnic por la paz organizado en forma conjunta con las escuelas.

Seminarios y/o charlas informativas en la Facultad de Derecho y de otras disciplinas.

Desayunos de trabajo con notificadores, personal de los juzgados que derivan causas a mediación, con Magistrados y Secretarios, para dar a conocer el proceso de mediación, sus beneficios, el rol que le toca cumplir a cada organismo judicial.

Por otro lado, están aquellas que requieren de más recursos económicos y personal profesional, que se pueden utilizar por tiempo determinado, y en aquellos lugares donde se compruebe que hace falta una fuerte llegada a la comunidad.

Televisiva y radial: propagandas a través de entrevistas o notas en revistas locales, diario de mayor circulación provincial, radios locales.

Carteles en rutas y caminos

Publicidad en carteles rotatorios ubicados en lugares estratégicos. (por ej. El que se encuentra ubicado en la sala de espera del edificio principal de la obra social de la provincia)

Notas periodísticas en medios gráficos.

Auspiciantes de equipos deportivos, quienes colocan en sus camisetas los logos del poder judicial y mediación, y pancartas con nuestro emblema en los partidos de fútbol.

Embellecimiento de lugares estratégicos conjuntamente con Instituciones escolares.

Grafica: folletos, banner, afiches, almanaques, bolígrafos, pocillos, individuales, bolsas, sobres, rompecabezas.

Celebración del Día Internacional de la Paz: el 21 de Septiembre se celebra el día internacional de la Paz, por lo que en toda la provincia se realizan actividades para conmemorar tan importante acontecimiento. Nuestra mayor impronta es el evento denominado CAMINEMOS POR LA PAZ, organizado en distintas ciudades o localidades donde se encuentra algún Centro o Sala de Mediación y del cual participa la comunidad.

Los testimonios de aquellas personas que han participado de una mediación, constituyen otro medio de difusión altamente positivo.

### **III. CONCLUSIÓN**

Lo que pretendemos con todas estas acciones es:

- ✓ Hacer efectivo el derecho de acceso a justicia de todos los habitantes de nuestra provincia.
- ✓ Poner la mediación al alcance de todos los habitantes de la provincia de San Luis, a través de su difusión e información y de la apertura de espacios de mediación en todo el territorio provincial.

- ✓ Lograr que la mediación sea conocida correctamente por la mayor cantidad de habitantes de nuestra provincia para así aumentar el número de personas que eligen a la mediación como el método para la resolución de sus conflictos.
- ✓ Lograr que los abogados conozcan acabadamente sobre las normas que regulan el proceso de mediación y tomen conciencia de sus beneficios.





## DIÁLOGOS RESTAURATIVOS EN LA OFICINA DE ASISTENCIA A LA VÍCTIMA DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

MARISA GABRIELA ALLI

---

El diálogo restaurativo mantenido entre la Oficina de Asistencia a la Víctima y la víctima se produce dentro del proceso penal, desde el inicio a través de la denuncia, o de oficio, en los casos de flagrancia, hasta su finalización, sea por sentencia, archivo, celebración de suspensión de proceso a prueba, acuerdo en audiencia de mediación o juicio abreviado. Esta oficina es parte del Ministerio Público Fiscal, por lo que puede visualizarse dentro la misma institución, la coexistencia de dos tipos de comunicación con la víctima, por un lado, la que lleva adelante la fiscalía, por otro lado, la conversación mantenida con la Ofavyt. En este contexto se analiza la naturaleza de cada uno de ellos.

Por una parte, la fiscalía tiene su propio rol en la investigación del caso, siendo su objetivo principal: el juicio. La interrogación respecto a los hechos ocurridos y las pruebas necesarias para acreditarlo, es la base de toda comunicación mantenida con la damnificada.

Por otra parte, en la conversación entre la Ofavyt y la persona que denuncia, siendo esto lo que se pretende analizar, el objetivo fundamental es lograr un efecto restaurativo. Más allá de cuál sea la función de la institución mencionada en cada caso, se intenta generar espacio para la reflexión, permitiendo constituir espacio para la transformación respecto del posicionamiento de la persona, ante la situación vivida, que ha causado un impacto negativo en ella, sea en su persona, bienes, familia, amigos, como consecuencia de aquella conducta presumiblemente ilícita. Partiendo de la realidad en la imposibilidad de modificar lo ocurrido, se trabaja en las consecuencias del impacto ocasionado sobre la víctima.

En el marco de esta conversación restaurativa, se escucha a la persona, tanto en cómo se siente respecto a lo vivido, como sus necesidades generadas a partir de ello. En caso de decir redactar un informe para la fiscalía, si hay cuestiones que poner en su conocimiento, éste funciona como un informe técnico que le permite tomar medidas y decisiones a partir de ellos.

Habilitar el espacio de diálogo, en un ámbito institucional, Ministerio Público Fiscal en este caso, requiere marcar el rol de manera clara y precisa de la Ofavyt, lo que permite comenzar a transitar un proceso de comunicación, en la cual comienza a generar en la persona una transformación del lugar que ocupa respecto a lo acontecido, comenzando a analizar alternativas posibles que le permiten construir un nuevo modo de ubicarse frente a lo ocurrido.

Es necesario analizar que nos encontramos ante la coexistencia de dos lógicas de pensamiento diferente, que se necesitan y retroalimentan: fiscalía -víctima; víctima-Ofavyt; y también fiscalía-Ofavyt. El diálogo mantenido con la víctima es posible mientras continúa vigente el proceso penal. Por otro lado, mientras la fiscalía investiga, necesita la participación de la oficina de asistencia a la víctima para que intervenga a través del diálogo, con la persona. El punto central es detectar que, si bien ambas intervenciones coexisten y se necesitan, tienen lógicas de pensamiento diferente, lo que determina una manera de comunicación completamente diferente con la misma persona, con objetivos distintos, si bien no excluyentes, que se desarrollan en un mismo tiempo. La fiscalía, la lógica del juicio. La oficina de Asistencia a la Víctima, la lógica de la justicia restaurativa.

Más allá de cual sea el contexto de la entrevista mantenida con las personas en Ofavyt, como ser en acompañamiento a la audiencia de mediación, entrevistas mantenidas en contexto de situaciones de violencia doméstica y de género, solicitudes de revisión de archivos de casos, y acompañamientos en la audiencia de juicio, entrevista mantenidas a modo de seguimiento, entre Es fundamental en sí mismo otros.

Reflexionar respecto a la característica del diálogo mantenido entre la oficina de la víctima y el denunciante, permite determinar que el objetivo de la entrevista, aplicando los principios de la justicia restaurativa: responsabilización, restauración y reparación.

Permitiendo a la persona expresar aquello que sintió al relatar lo vivido, en un ámbito institucional, a partir de su denuncia.

Este diálogo mantenido con la persona es fundamental en sí mismo, más allá de cuál sea la resolución judicial del caso. Dependiendo cuál sea el contexto en el que se lleva a cabo, tendrá un mayor o menor impacto en la persona, pero sin lugar a dudas, esta comunicación que se entiende es restaurativa, genera una transformación en el modo de posicionarse frente a lo vivido.

En este sentido se entiende que nos encontramos ante cambio de paradigma en el modo de manifestarse la justicia, siendo trascendental el espacio de diálogo con la víctima, para alcanzar el objetivo de lograr su reparación respecto de lo vivido, lo que no es excluyente del juicio. Entender la coexistencia dentro del Ministerio Público Fiscal de dos lógicas de pensamiento diferente, sea la del juicio, de la fiscalía, como la de la Oficina de Asistencia a la Víctima: lógica de pensamiento restaurativo, unidas en el mismo proceso judicial, es fundamental para poder separar los roles de ambas, desplegando en el caso de la segunda, a través de la entrevista, técnicas de comunicación, mediante un diálogo transformativo, con la finalidad fundamental de que las personas se sientan restauradas y puedan modificar el modo ante el cual se paran frente a lo vivido, encontrando una forma de sanar a través del diálogo.

Dentro del Ministerio Público Fiscal, en la Oficina de Asistencia a la Víctima, se trabaja en la construcción de pensamiento diferente al que las víctimas tenían al radicar su denuncia, momento en el que esperaban que de su problema se ocupe exclusivamente un tercero, el juez, quien va a resolverlo. En cambio, a través de este diálogo restaurativo, se las incluye a partir de preguntarles qué necesitan, comenzando a responsabilizarlas en el modo de posicionarse respecto a lo ocurrido, desde un lugar de reflexión que las empodera, momento en el que dejan de ser víctimas.

En un primer momento al iniciar la conversación se hace un encuadre sobre el rol, alcance y función. A partir de ahí, trabajar en base a la pregunta respecto a cuál es su necesidad, es una estrategia de comunicación.

La pregunta tiene varias cuestiones, en primer lugar, genera la sorpresa, nadie se imagina que es su necesidad lo que más importa ahora. Hasta el momento fueron consultados sobre datos precisos respecto a los hechos y a la existencia de testigos que puedan acreditar lo ocurrido.

Es en la pregunta respecto a su necesidad, donde comienza a generarse una nueva conversación, que va a tener toda la intención de involucrar desde un rol activo a la persona, que comienza a dialogar siendo escuchada y sintiéndose escuchada sobre lo vivido y cómo ello impactó en su vida. Pero con la finalidad de poder posicionarse en un lugar activo y empoderado a partir de este momento. Más allá de cuál sea la resolución judicial del caso penal o contravencional que se trate.

En un momento de absoluta crisis del sistema penal, es importante un análisis profundo de las comunicaciones mantenidas con las personas denominadas víctimas y Ofavyt, en diferentes

contextos de intervención, atento a que tienen un efecto de empoderamiento de la persona dañada, a través de la reflexión respecto a lo ocurrido, a poder poner de manifiesto sus necesidades, destacando todos los pasos que ha dado hasta el momento, analizando los que podrá dar a futuro.

Estas conversaciones trascienden la mirada jurídica, psicológica y social. Entendiéndose fundamental que los profesionales que las lleven adelante tengan habilidades específicas de escucha activa, formación en justicia restaurativa y métodos de resolución de conflictos y, sobre todo, deseo de llevar adelante un proceso de comunicación lento, que requiere paciencia y habilidad para hacerlo, no siendo suficiente un mero asesoramiento. Es fundamental tener el deseo de transitar este proceso de comunicación que involucra a la persona desde un rol activo, partiendo de una necesidad, que se le pregunta como disparador en la entrevista, recorriendo un camino de responsabilización, desde el momento en que pide ayuda para abordar el problema, hasta la reflexión sobre sus necesidades y alternativas para lograrlo.

La pregunta y el análisis sobre las conversaciones mantenidas con víctimas, se genera desde el efecto que se logra. Se produce un cambio sustancial en el modo en que la persona ingresa y el momento en que se va.

La observación final es que la persona se involucra completamente en su problema, es consciente y puede observar detenidamente sus recursos y habilidades que le permitieron afrontar la situación, pudiendo hacer un recorrido mental y emocional sobre cada una de sus acciones y decisiones frente a lo vivido, lo que la implica en el proceso de abordarlo, sea desde el momento de buscar ayuda en la norma, hasta la posibilidad de analizar alternativas posibles para afrontar las consecuencias del impacto de la violencia vivida. Es ahí cuando recorrido el proceso de comunicación, a través de este diálogo, que la persona deja de ser víctima, y visualiza todas las potestades y habilidades con las que cuenta y las que pudo hacer uso hasta el momento, produciéndose ahí un quiebre radical en cómo ingresa y cómo se va de la entrevista.

En ese punto, la resolución judicial deja de tener el protagonismo que tenía, si bien no es excluyente del abordaje del problema, pasa a tener un rol secundario.

Es por eso que es necesario sostener este tipo de diálogos, más aún en un momento de crisis del sistema penal, donde el hincapié tiene que estar puesto en las conversaciones restaurativas, reparadoras donde la responsabilización es un elemento fundamental que tiene que ser trabajado, atento a que implica a las personas en el proceso de abordar el conflicto penal que las convoca.

Un elemento fundamental para poder llevar adelante estas conversaciones, está dado por el contexto en el cual se desarrollan. Estudiamos en forma reiterada como el contexto condiciona cada situación y la modifica. La Oficina de asistencia a la Víctima es parte del Ministerio Público Fiscal en la Ciudad de Buenos Aires. Los lugares destinados a mantener diálogos restaurativos dentro del poder judicial penal, requieren ser instalados como política pública prioritaria, para dar primordial lugar a las personas que son atravesadas por el delito. Son ámbitos de abordaje evolucionados del conflicto penal, no excluyentes de la resolución judicial. La diferencia está en el rol de cada una.

Hablar de prácticas restaurativas en la Ofavyt, requiere mirar con detenimiento, estudiando el ejercicio de una función que viene realizándose desde el año 2009, cuyo análisis se convirtió en un objetivo diario, llevado a cabo desde la observación crítica, partiendo del objetivo de convertir la intervención de la Oficina de Asistencia a la Víctima, en una conversación restaurativa respecto de la víctima.





# LOS ADOLESCENTES Y LAS PRÁCTICAS RESTAURATIVAS. SISTEMATIZACIÓN DEL CONFLICTO PÚBLICO COMPLEJO EN EL MARCO DE LA JUSTICIA PENAL JUVENIL

NANCY BEATRIZ VALENCIA DONAT

---

Para dar inicio a esta ponencia es necesario definir primero qué entenderemos por Justicia Restaurativa, siendo el concepto de las Naciones Unidas, el que tendré como referente.

*“Respuesta evolucionada al crimen, que respeta la dignidad y equidad de cada persona, construye comprensión y promueve armonía social a través de la sanación de la víctima, del infractor y de la comunidad”.*

La Justicia Restaurativa se presente como un nuevo paradigma que permite el análisis del delito y de la pena a la luz de valores tales como la dignidad, el reconocimiento, el respeto, el equilibrio, la concordia, el entendimiento, la tolerancia, la paz.

Desde esta perspectiva, concibe al delito como un conflicto social, una incompatibilidad de conductas, percepciones, objetivos y afectos entre individuos o grupos. Dentro de este modelo el infractor tendrá la oportunidad de enmendar su accionar ofreciendo una reparación a la víctima y a la comunidad.

Ahora bien, cuando el infractor es un adolescente es menester pensar cómo se espera que obre el estado respecto de él. Encontraremos la respuesta en la Declaración Iberoamericana sobre Justicia Juvenil Restaurativa, aprobada por la conferencia de Ministros de Justicia de los países Iberoamericanos que prescribe *“Los estados iberoamericanos velarán para que las respuestas a las infracciones penales juveniles no constituyan meras retribuciones punitivas o que se reduzcan al tratamiento psicosocial del infractor, sino que comporten un proceso de reflexión y responsabilización individual y colectivo de cara a las consecuencias lesivas del acto, incentivando su reparación”.* A la vez que establece que: *“Los estados respetarán el carácter educativo de las medidas a tomar respecto de los adolescentes que han infringido la ley penal, priorizarán la desjudicialización, las medidas alternativas a la privación de la libertad, y la reparación directa e indirecta por los daños causados por la infracción. En todos los casos se deberá tomar en consideración las circunstancias particulares de vulnerabilidad de las partes implicadas directa e indirectamente”.*

Para acercarnos a las particularidades del mundo juvenil, a su modo de pensar, de sentir y de expresarse daré aquí unas pinceladas sobre los cambios que experimentan los adolescentes y me focalizaré en la franja etaria que va de dieciséis a veinte años.

La psicología evolutiva entiende que el adolescente es una persona en desarrollo, en proceso de formación para la vida adulta, y que se encuentra transitando una etapa de plena evolución intelectual, emocional, educativa y moral.

Este pasaje de la niñez a la edad adulta comienza alrededor de los nueve o diez años y en algunos casos puede ampliarse hasta los treinta o más. Influyen sobre estos límites la cultura, las características familiares e individuales.

En esta etapa los cambios físicos y sociales se producen a tal velocidad que la mayoría de los adolescentes no pueden acomodarse psicológicamente a ellos. Este proceso provoca que desde lo emocional tengan que adaptarse a la aparición de nuevas sensaciones como al cambio de estatura, al de su voz. Surgen así situaciones como cierta torpeza motriz. Ellos mismos sienten que no “encajan” en ningún sitio. Tienen cambios de humor de un instante al otro. Se retraen, se critican a sí mismos y se sienten muy incómodos ante la mirada de los demás, son muy sensibles a la opinión de sus pares sobre su apariencia física. Su imagen se va estereotipando de acuerdo a los grupos de pertenencia.

Necesitan estar solos, en la intimidad así como también estar con sus amigos.

Comienzan a reclamar que los escuchen.

Es el momento en que aparece el deseo sexual.

De los quince a los veinte años comienzan a desarrollar un pensamiento más abstracto, ya están en condiciones de organizar mejor su futuro próximo. Con respecto a lo social, sus amigos son su punto de referencia, su apoyo y modelo en los temas relacionados con el tipo de ropa, las salidas; con ellos pasan la mayor parte del día. Se identifican con su grupo y en la “ranchada” se sienten fortalecidos. Los adolescentes están buscando su identidad. Necesitan los amigos para terminar de construir su yo, una personalidad segura dentro de una sociedad difícil.

Aproximándose a los dieciocho años ya dejan atrás la escuela, los compañeros con los que compartieron el colegio; en muchos casos se alejan de sus padres y esto generalmente les produce temor y tristeza. Aparece la necesidad de estar eufóricos, de que todo sea rápido. Muchas veces para lograr esto, los adolescentes, usan y abusan del alcohol y las drogas, provocando situaciones de riesgo o de violencia para ellos y para otros.

Pero también comienzan a sentir que pueden hacer y desarrollar muchas de las cosas que se proponen y, si los estimulamos, también pueden tener responsabilidades y cumplirlas adecuadamente. Es el momento que empiezan a pensar que les gustaría hacer de sus vidas, van descubriendo cuáles son sus deseos y capacidades, pensando en qué es aquello que les gustaría ser.

Sabemos que en este período incorporan los modelos de conducta que observan en sus casas, en los noticieros o en las calles. Necesitan de buenos ejemplos y de reglas claras y firmes que favorezcan su sano desarrollo.

Me parece interesante para enriquecer la visión sobre el adolescente dejarles un resumen de las reflexiones finales que hace Ezequiel N. Mercurio desde las neurociencias en el libro “Cerebro y Adolescencia: Implicancias Jurídico – Penales”.

*“El cerebro de los adolescentes funciona de manera diferente a la de los adultos.*

*Los adolescentes son buscadores de nuevas sensaciones, lo que las lleva a exponerse a situaciones de riesgo.*

*Suelen comportarse de manera impulsiva, subestimar los riesgos de sus acciones y sobreestimar los beneficios a corto plazo.*

*Son más susceptibles al estrés, a la presión de sus pares y presentan dificultades para controlar sus impulsos y emociones.*

*Este comportamiento puede explicarse desde el punto de vista del desarrollo neurobiológico y ontogenético por la falta de maduración cerebral, específicamente los lóbulos frontales y un aumento de la actividad de los centros emocionales.*

*La capacidad de tomar decisiones por parte de los adolescentes se encuentra disminuida por la falta de madurez y de desarrollo emocional y cerebral.*

*Desde el punto de vista funcional, la actividad de las regiones relacionadas con la agresión, la ira y el miedo se encuentran más activas que las regiones encargadas de valorar y controlar las conductas”.*

Con todas estas nociones respecto a la forma de percibir y actuar de los adolescentes, quienes hacemos mediación tenemos mucho para innovar desde las prácticas restaurativas. Es nuestra oportunidad de trabajar con ellos los valores que queremos alcanzar como sociedad.

El nuevo sistema de Responsabilidad Penal Juvenil propone modelos de abordaje adecuados con los estándares internacionales de Derechos Humanos, que pueden implicar una alternativa al proceso penal o una salida anticipada dentro del mismo.

Debemos pensar entonces en prácticas con contenido pedagógico, fijarnos propósitos y objetivos. Desarrollar actividades socioeducativas compatibles con los principios de la Justicia Restaurativa que sean enriquecedoras para quienes la realicen.

Idear múltiples estrategias para fomentar el desarrollo apropiado del adolescente que fortalezca su autoestima.

Enfocarlos en límites, valores, la responsabilidad y el respeto por pautas y normas.

Apuntar a que su tránsito por los procesos restaurativos sea una experiencia para reflexionar, modificar conductas, que les permita interactuar positivamente con la sociedad.

Para realizar estas intervenciones acertivas es imprescindible formar equipos interdisciplinarios con profesionales especializados en justicia restaurativa, mediación y la temática de la adolescencia que puedan asistir y acompañar al adolescente durante el proceso.

La mediación, los acuerdos restaurativos y otras prácticas son útiles para propiciar el pensamiento crítico de los adolescentes. Es esencial que manejen sus impulsos, que adquieran maneras adecuadas de manifestar descontento, desacuerdo o enojo. Necesitamos que los jóvenes sean capaces de reconocer y evitar las situaciones agresivas.

Ayudarles a generar optimismo, a desarrollar la tolerancia, favorecer la autoconfianza. Los queremos como miembros funcionales de la sociedad en la que viven.

La tarea es ardua pero los equipos interdisciplinarios deben ser creativos.

A tal fin pueden organizar talleres audiovisuales, juegos de cambio de roles, modelos de simulación, entre otras actividades, que favorezcan el manejo de las emociones, la empatía, el respeto, la cooperación de los adolescentes.

Deben tener en cuenta los factores sociales, psicológicos y familiares para definir las intervenciones socioeducativas que deberán realizarse.

Planear modos eficaces para involucrar y atender a todos los implicados en la situación problemática: el infractor, la víctima y la comunidad. Siempre las intervenciones tendrán como propósito bajar el nivel de agresividad entre las partes, detener la escalada del conflicto.

Del diálogo y la comprensión entre las partes podrán surgir acuerdos que atiendan a las necesidades y responsabilidades tanto individuales como colectivas. Los implicados en el conflicto, como protagonistas, elegirán la forma de reparar y ser reparados. Cuando no haya víctimas identificadas o no quieran participar, se podrá trabajar en forma indirecta con el adolescente y representantes de la comunidad.

Lograr la inserción social de los jóvenes implica en muchos casos trabajar con ellos un proyecto de vida, un plan personal a largo plazo, en base a un propósito de estudio, un trabajo, una pareja.

Asumir el compromiso de interactuar en red con la participación de organizaciones públicas y estatales y de la responsabilidad civil o miembros de la comunidad beneficia la realización efectiva y eficiente del proceso.

Podemos concluir que la Mediación Penal Juvenil y los acuerdos restaurativos son procesos basados en el diálogo y el encuentro entre las partes que facilitan una comprensión más amplia de lo sucedido y de los sujetos involucrados, del contexto y aseguran la participación comunitaria y otorgan protagonismo a las partes en la autocomposición, promoviendo la responsabilidad pública, al favorecer la inclusión de la comunidad en la solución de los conflictos de naturaleza penal.

Hasta aquí me referí a procesos que involucran a dos partes, una de las cuales es un adolescente.

Ahora bien, intervenir en los conflictos integrados por múltiples personas, con múltiples intereses cuando un grupo de adolescentes es una o más de las partes no es una tarea sencilla.

Pensar y diseñar instancias de diálogos grupales implica ordenarnos. La mediación nos proporcionará sus principios y todas sus herramientas.

Sumaremos entonces a esta labor todo lo referido respecto a las características de la mediación como práctica restaurativa y a las peculiaridades de los de los adolescentes.

Para facilitar la organización y el registro escrito de las intervenciones del equipo multidisciplinario será útil una guía.

Haremos un abordaje sistémico e integral, incluyendo a la educación como directriz.

Sistematizar los elementos y factores del conflicto simplificará la tarea del equipo. Contribuyendo a identificar los puntos sobre los que se pueden construir esas intervenciones. Nos mantendrá focalizados en los que se deben analizar y relacionar impidiendo las distracciones propias del devenir de múltiples narraciones que nos dejarán a la deriva si no seguimos cautelosamente un rumbo.

## **GUIA PARA ORGANIZAR LOS ELEMENTOS DE UN CONFLICTO PÚBLICO COMPLEJO CON ADOLESCENTE**

### **1.- Encuentro o reunión privada con las partes**

El equipo hará encuentros privados. Primero con los adolescentes o un grupo, si ambas partes fueran adolescentes. El propósito es evaluar la posibilidad del trabajo en mediación. Para ello se hará una escucha atenta de las narraciones.

De este primer contacto con la problemática también surgirán quienes están involucrados o tengan interés en el conflicto, los que serán incluidos en el proceso cuando el equipo considere oportuno.

La posibilidad de iniciar el proceso dependerá del grado de madurez que tengan los jóvenes para comprender su conducta como lesiva, la responsabilidad tomen respecto a su participación en el hecho dañoso y su interés de trabajar en las actividades que proponga el equipo.

Con los datos obtenidos elaborarán un diagnóstico previo y provisional de la situación y de las personas que podrían ser invitadas a participar del proceso.

## **2.- Reconocimiento de contexto o conocimiento del entorno o territorio**

Es una actividad que los profesionales realizarán recorriendo el lugar del conflicto. Es útil confeccionar un dibujo o croquis a mano alzada con referencias y descripción de los espacios e instituciones significativas.

Deberán apuntar los lugares donde el grupo o grupos de adolescentes se reúnen con frecuencia (esquinas, plazas, cancha de fútbol, etc.) y las instituciones con las que se vinculan o relacionan los jóvenes o aquellas que por ser referentes podrían ser convocadas para prestar colaboración en el proceso (escuelas, iglesias, hospitales, policía, centros de ayuda a jóvenes con problemas de adicciones, salón de usos múltiples barrio, centros deportivos, plazas, etc.).

## **3.- Análisis de Factores del Modelo Intercultural**

Con posterioridad al reconocimiento de contexto o conocimiento del entorno o territorio estudiarán los factores que el modelo intercultural distingue: socio- económicos, político – institucionales, culturales y personales.

Prestar atención a la correspondencia mutua de los factores es importante para trabajar la dimensión de lo humano con todos los involucrados y decidir las intervenciones.

A la hora de prevenir, regular, o facilitar la resolución del conflicto les ayudará a centrarse en la práctica y las actividades más adecuadas para mejorar la comunicación y la relación.

De estas observaciones surgirá la vulnerabilidad de las partes.

### **FACTORES SOCIO-ECONÓMICOS**

Aproximación de la conformación socio- económico - demográfica de las partes en conflicto.

Los rasgos demográficos (estructura de la población, franja etaria, conformación de la familiar, sexo, etc.). Descripción de las viviendas (materiales de la que están construidas, servicios con los que cuentan, etc.). Acceso a los servicios de la zona como salud, educación, transporte, seguridad. Modalidad o forma de trabajo (por cuenta propia, asalariados, changarines, desempleados).

Será importante que el equipo también averigüe la configuración histórica de los grupos y su afincamiento en el territorio.

### **FACTORES POLÍTICOS - INSTITUCIONALES**

Instituciones públicas o privadas que están establecidas para satisfacer las necesidades de la zona en las que se asientan los grupos en conflicto (son las instituciones que se incluyeron en el croquis).

Factores políticos que inciden o condicionan el conflicto (personas que tengan una posición de poder como referentes, autoridades religiosas, líderes de clubes de fútbol, etc.).

### **FACTORES CULTURALES**



Creencias, valores, percepciones, habilidades, modos de hacer. Las cosmovisiones de los grupos coincidencias y diferencias.

Los jóvenes adquieren modismos cargados de significado que los identifican como grupo y se manifiestan en las relaciones, forma de vestirse, de hablar o nombrar determinadas personas o cosa. Familiarizarse con ellos facilita el diálogo y el entendimiento.

## **FACTORES PERSONALES**

Recursos, herramientas, estados de ánimo, esperanzas, alegrías, enojos de cada uno de los integrantes del conflicto.

Los adolescentes tienen capacidades y habilidades propias, especiales.

Será tarea del equipo apoyar a los jóvenes en aquellas aptitudes que beneficien su desarrollo personal y la interacción con la comunidad.

### **6.- Objetivos de la Intervención**

**Generales:** Propósito central del proceso.

**Específicos:** Camino a seguir para conseguir los objetivos generales. Lo que el equipo espera que consigan las partes con las distintas intervenciones.

Conforme a los objetivos planeados se diseñarán las estrategias y actividades a realizar.

### **7.- Metodología**

Modelo a desarrollar: Modelo Transformativo- Modelo Intercultural y Sistémico.

El modelo transformativo promueve el vínculo entre los involucrados con el fin de construir comprensión entre ellos.

El equipo generará los espacios y las situaciones para que las partes se encuentren y entablen un diálogo.

La mirada se orientará hacia las relaciones personales más que al resultado del proceso.

### **8.- Sistemas a trabajar**

Teoría de los Sistemas y Redes.

El trabajo se hará en red con la participación de organizaciones públicas, estatales, de la sociedad civil y miembros de la comunidad que colaboren con la realización efectiva y eficiente de la mediación.

### **9.- Los Quienes estratégicos**

Se invitará al proceso a las personas que, con su intervención o involucramiento, podrían favorecer la resolución del conflicto o la ejecución de un compromiso o acuerdo.

### **10.- Actividades**

Asumirán un fuerte contenido didáctico. Para proyectarlas el equipo tendrá presente el análisis de los factores multiculturales (especialmente la franja etaria de los mediados), los propósitos y objetivos programados.

Se trabajará sobre valores personales y sociales (solidaridad, cooperación, comprensión, prudencia, sensatez, responsabilidad, verdad, lealtad, paciencia, optimismo, tolerancia, respeto, etc.).

El equipo propiciará que todos se expresen y sean escuchados para favorecer el entendimiento.

El diseño tendrá presente los intereses y las necesidades de las partes. Tenderán a facilitar la reparación al damnificado o a la comunidad.

Las estrategias siempre podrán ser repensadas o revisadas conforme a la respuesta que vayan ofreciendo las partes.

## **11.- Escenarios para los encuentros o audiencias en modalidad de abordaje territorial**

Espacio físico en el que se desarrollarán las audiencias y actividades.

Se elegirán espacios que se consideren apropiados. Se beneficiará la significancia para las partes, su amplitud, accesibilidad (el club del barrio, un salón de usos múltiples, un centro comunitario, el aula o el patio de una escuela, la casa de uno de los jóvenes, etc.).

### **Quiebre o puntos de cambio en el conflicto**

Si en el proceso de mediación se presentaran hechos o situaciones emergentes que obligaran a una reorganización total o parcial de las intervenciones se propone reformular el registro escrito. Ampliar objetivos y actividades programadas.

#### **1.- Descripción de los nuevos hechos o situaciones emergentes**

- a) Aparición de personas o grupos no identificadas inicialmente en el conflicto o que estaban en estado latente.
- b) Escalada del conflicto.
- c) Surgimiento de una nueva problemática a ser atendida.
- d) Otra situación.

#### **2.- Reformulación de objetivos**

#### **3.- Nuevos quienes estratégicos**

#### **4.- Nuevas actividades**

#### **5.- Nuevos escenarios para los encuentros o audiencias**

Espero colaborar con esta síntesis en el quehacer diario de mis muchos colegas.

Repensar nuestra práctica, flexibilizarla para adecuarla a los múltiples escenarios que la realidad nos plantea nos compele a ser creativos.

Caminemos juntos hacia los objetivos de la agenda 2030 de Naciones Unidas. “*Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos*” es un compromiso que debemos alcanzar.

Es hora de dimensionar la justicia como una virtud, emanciparla de los jueces y dejarla surgir del corazón de las personas.

De mi profesión de mediadora aprendí que la comprensión y el amor construyen la PAZ.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Mercurio, Ezequiel N. (2012) “Cerebro y Adolescencia: Implicancias Jurídico – Penales” Buenos Aires. Editorial AD - HOC.

Suárez, María Inés (1996) “Mediación, Conducción de Disputas”, Buenos Aires. Editorial Pidós.

Zehr, H (2007) “El pequeño Libro de la Justicia Restaurativa”, Estados Unidos. Editorial Good-Books.

<https://concepto.de/proyecto-de-vida/#ixzz5zDzBocy6>



# LA GESTIÓN MEDIADORA DE LAS QUEJAS DE CONVIVENCIA

REBECA HERNÁNDEZ BARRERO

---

## I. INTRODUCCIÓN

La Empresa Municipal de la Vivienda y Suelo de Madrid tiene como **objetivo principal facilitar a la ciudadanía el acceso a una vivienda digna, apostando por la intervención sobre situaciones de mayor vulnerabilidad y adaptando la vivienda a las nuevas demandas ciudadanas**. Desde su creación, ha sido la heredera y continuadora de las políticas sociales de vivienda que se iniciaron en el primer tercio del siglo XX. Se trata de una sociedad anónima con capital 100% municipal, dirigida por un Consejo de Administración formado por todos los grupos políticos con representación municipal, que desarrolla la política de vivienda del Ayuntamiento de Madrid desde hace más de 30 años.

La Empresa Municipal de la Vivienda y Suelo (EMVS) tiene como una de sus prioridades la intervención sobre situaciones de desventaja social en relación a la vivienda, como bien y derecho fundamental de la persona. Partiendo de la base de que el hecho de disponer de una vivienda es una condición necesaria, pero no suficiente para evitar y/o revertir situaciones de exclusión social, desde los Servicios Sociales de la EMVS se realiza una labor de intervención y seguimiento con los adjudicatarios de vivienda pública en régimen de alquiler.

La labor de la Jefatura de Servicios Sociales de la EMVS consiste en el seguimiento y acompañamiento de aquellas situaciones que supongan dificultades para la integración de las personas dentro de la comunidad y el entorno. Igualmente, el equipo encargado del trabajo social que se desarrolla, se integra en el entramado del resto de agentes sociales con el fin de realizar una actuación coordinada e integral.

Desde el año 2017 se ha fortalecido la presencia de la EMVS en las comunidades por medio de la creación del **“Servicio de acompañamiento, prevención, intervención y mediación en el desarrollo y mejora de la convivencia comunitaria en promociones con viviendas de EMVS en titularidad o en gestión para su arrendamiento”** cuyo objetivo es potenciar la cohesión social de las comunidades vecinales de la EMVS mediante el fomento del diálogo y la convivencia y que implementamos desde la Asociación Provivienda.

La intervención social se articula por medio de 5 equipos de trabajo establecidos territorialmente para dar cobertura a los 20 distritos del municipio de Madrid donde la EMVS es propietaria de vivienda. Por medio de una coordinación directa y permanente entre las Trabajadoras Sociales de la EMVS y los equipos del Servicio de Intervención en Comunidades gestionados por la Asociación Provivienda, se realiza un acompañamiento social a las familias adjudicatarias de vivienda pública municipal con el fin de favorecer su adaptación al entorno, desde el respeto de las normas comunes y la igualdad en el acceso a los servicios públicos, buscando potenciar la cohesión social de las comunidades vecinales mediante el fomento del diálogo y la resolución positiva de posibles conflictos.

A nivel individual y familiar se establece la valoración social de las familias, el análisis de necesidades, la detección de indicadores de riesgo de exclusión social, la activación y

coordinación de propuestas de intervención social y el fomento de su integración en las comunidades.

En la intervención a nivel vecinal, gestionamos los conflictos derivados de la convivencia en las comunidades de vecinos, encontrando en este sentido situaciones de diversa naturaleza que implican una adaptación de la metodología de abordaje.

## II. PROTOCOLO DE GESTIÓN DE CONFLICTOS DE CONVIVENCIA

Estos son los pasos que damos cuando al Servicio llega una queja sobre la convivencia:

### 1. RECEPCIÓN:

La información puede llegarnos por medio de un mail, una llamada o presencialmente y el emisor puede ser un vecino o grupo de ellos, un administrador de fincas o, excepcionalmente, algún otro recurso interviniente en las promociones. Tras dar acuse de recibo al emisor, nuestro objetivo es concertar una entrevista con éste para recoger toda la información posible y hacer una valoración conjunta con las Trabajadoras Sociales de la EMVS.

### 2. ANÁLISIS y DIAGNÓSTICO:

Esta fase invita a la reflexión y definición del contenido de las entrevistas con el/los emisor/es y el/los receptor/es: ¿qué información necesito sobre las personas, el proceso y el problema?, ¿dónde/con quién la consigo?, ¿cómo me aproximo a cada una de esas personas?, ¿qué me suscita la situación? (empatizo, culpabilizo, menosprecio, justifico), ¿qué tipo de conflicto es?, ¿cuáles son los intereses de las partes?, ¿qué hipótesis tengo respecto a lo que ocurre?.

Para facilitar la implicación y la contribución del emisor en la gestión de la queja (y evitar la habitual tendencia al anonimato o la desvinculación de las posibles soluciones), proponemos que firme una solicitud formal de gestión de queja en la que explica la situación e intentamos diagnosticar en qué punto de la motivación al cambio de encuentra (nivel de implicación, contribución, reconocimiento, etc). Y esto último se hace también respecto al receptor de la queja.

Por último, en base a la información recogida, se hace un diagnóstico que se vincula a uno de los 3 niveles de intervención que se explican a continuación.

### 3. PLAN DE INTERVENCIÓN:

De nuevo nos hacemos preguntas: ¿qué objetivo(s) tengo respecto a esta intervención?, ¿qué tareas vamos a llevar a cabo?, ¿cuál es la temporalización de estas acciones, ¿cómo vamos a evaluar si logramos objetivos o no?

Como el diagnóstico de la fase 2 nos dio un nivel de intervención, en base a eso establecemos una metodología de abordaje distinta:

- NIVEL 1 – PREVENCIÓN

- Se trabaja con la persona emisora su tolerancia/exigencia respecto a las dificultades de la convivencia y la necesidad de **dialogar** con al receptor de la queja.
- Se trabaja con la persona receptora la **empatía** hacia la vivencia del emisor respecto al conflicto.

- Se cierra la queja una vez comprobamos que es un hecho puntual, propio de la convivencia.
- NIVEL 2 – MEDIACIÓN
  - Quejas generales (no se identifica a un receptor concreto):
    - Se trabaja con la persona emisora de la queja.
    - Se trabaja el tema con todo el vecindario mediante entrevistas, reuniones, actividades grupales, cartelería, buzoneo.
  - Quejas personalistas (se identifica a un receptor concreto):
    - Se trabaja con la persona que emite la queja.
    - Se trabaja con la persona receptora de la queja.
- NIVEL 3 – CONTENCIÓN
  - La gestión se mantiene mientras se mantenga el motivo del nivel.
  - Quejas que se producen como consecuencia de circunstancias inabordables para el Servicio: actividades ilícitas, problemas de salud mental, agresiones y violencia, ocupaciones ilegales.
  - Se trabaja con los vecinos que coexisten con el conflicto para explorar herramientas personales que mejoren su sensación de seguridad u otras necesidades mostradas. Además, se analiza y aborda, desde la EMVS, la situación de las familias generadoras de los conflictos.

Nuestras **estrategias de abordaje** buscan principalmente el DIÁLOGO, aunque siendo imposible generalmente como punto de partida para gestionar la situación, este diálogo se realiza a través del mediador, quién pone en marcha estrategias que hagan posible un futuro encuentro:

- Trabajamos, no sobre los hechos sino sobre su vivencia de la situación, sus emociones, sus necesidades.
- Propiciamos la empatía entre los vecinos.
- Ofrecemos el diálogo respetuoso como alternativa.
- Buscamos que se asuma el problema, se implique en la solución, acepte su parte de responsabilidad, imagine un escenario futuro positivo, etc.
- Ayudamos a transformar sus narrativas.
- Deconstruimos la imagen del enemigo.
- Despersonalizamos el conflicto, separamos a la persona del problema.
- Generamos proximidad emocional, que conozcan su nombre, parte de su historia, sus características comunes. Creamos espacios de encuentro y conocimiento mutuo, de construcción positiva, de unión vecinal.

### III. TEMAS MÁS RECURRENTES

En estos casi dos años de trabajo, nos encontramos como temas más recurrentes:

- **Menores en zonas comunes:** solemos encontrarnos la exigencia de que las zonas comunes (patios y pasillos interiores y exteriores) sean considerados como zonas de paso, no de reunión y que, en edificios donde hay menores y zonas comunes exteriores, los progenitores suelen usarlas como zonas seguras de juego a las que los menores suelen acudir sin vigilancia directa y para practicar juegos que generan ruido: balones y rodamientos (patinetes, monopatinetes). Vinculada a esta presencia, hay quejas por la



suciedad y las roturas de elementos comunes que a veces se producen. Además, suele ser el escenario de disputas, de mayor o menor gravedad, entre iguales y que, en ocasiones, terminan implicando a los adultos.

- **Ruidos en general:** bien por ruidos entre plantas propios del uso de las viviendas bien al ser producidos por el uso de las zonas comunes (agravados según los hábitos familiares/sociales de los residentes). El segundo caso es especialmente frecuente en la época estival cuando familias se reúnen en las zonas comunes o espacios aledaños a los edificios buscando el frescor de la noche y momentos de sociabilización y ocio. Las voces de los presentes se hacen especialmente molestas al tener los vecinos las ventanas abiertas en esta época y porque suelen rebasar los horarios de descanso establecidos por normativa. En estos casos, suelen ir acompañadas de quejas por la suciedad que queda tras estas reuniones.
- **Mascotas:** En los últimos 5 años ha aumentado un 40% el número de animales de compañía, siendo un 93% de éstos perros. Esto significa que en las promociones hay más perros compartiendo espacios con vecinos y esto, a su vez, se traduce en quejas por orines en zonas comunes, tránsito sin correa y/o bozal y ladridos durante el día mientras los propietarios no están en la vivienda.
- **Limpieza y conservación de las zonas comunes:** Pasillos, patios, ascensores, escaleras, garajes... y la presencia de hábitos antihigiénicos en estos espacios y que generan suciedad. Además, roturas de elementos comunes, especialmente puertas de acceso a portales, buzones, telefonillos (en algunos casos por actos vandálicos).

Como señalábamos, las quejas que obedecen a hábitos generalizados en el vecindario, se abordan desde el Servicio con Campañas de información y/o sensibilización que ayuden a modificar estos hábitos. Para ello solemos usar varios canales:

- Cartelería: en los espacios vecinales los carteles suelen ser densos, largos, monótonos, con lenguaje enrevesado y con contenido normativo y limitante sobre las acciones. Nosotros usamos un lenguaje directo, sencillo, evitando mensajes negativos y reforzando con una imagen representativa que acompaña al mensaje. Hemos realizado una Campaña llamada “Ola de agradecimientos” para reforzar a aquellos que sí cumplen con la norma, que sí cuidan los espacios y las relaciones vecinales, para que sea un soplo de optimismo y de enfoque en lo positivo.
- Buzoneo: sabemos que hay familias que, por su vía de acceso a la vivienda (garajes y ascensor hasta su rellano) no se vinculan tanto a las zonas de paso habituales. Por eso, para llegar al mayor número de vecinos posible, elegimos hacer buzoneos de hojas o folletos informativos sobre temas de interés general: desde medidas de ahorro energético hasta las normas de convivencia.
- Actividades grupales: según grupos de interés comunes (menores, progenitores, mujeres con cargas, propietarios de mascotas), les reunimos para trabajar temas conflictivos concretos, por ejemplo el diferente uso de zonas o elementos comunes.
- Reuniones vecinales: convocando a todo el vecindario en calidad de residentes para favorecer la búsqueda colectiva de soluciones, tomar decisiones consensuadas o facilitar información.

Se han llevado a cabo Campañas sobre el uso de ascensores, retirada de enseres de las zonas comunes, la gestión de basura doméstica, evitación de ruidos, cuidado de mascotas, etc.

#### IV. METODOLOGÍA PARTICIPATIVA

Para abordar la intervención en promociones que la EMVS ha señalado como prioritarias por las características de éstas (antigüedad, nivel de conflictividad, grado de deterioro físico, tipo de familias residentes, características del entorno), comenzamos por una presentación del Servicio a todos los inquilinos residentes en ella mediante entrevistas semiestructuradas a domicilio en las que, además de dar los primeros pasos en el vínculo, aclaramos el rol de los profesionales, nuestros objetivos, metodología y límites.

El segundo bloque consiste en la recogida de información sobre su percepción de la convivencia, los temas que más le preocupan, su relación con los vecinos y el barrio y sus propuestas para mejorar aquello que quisiera cambiar.

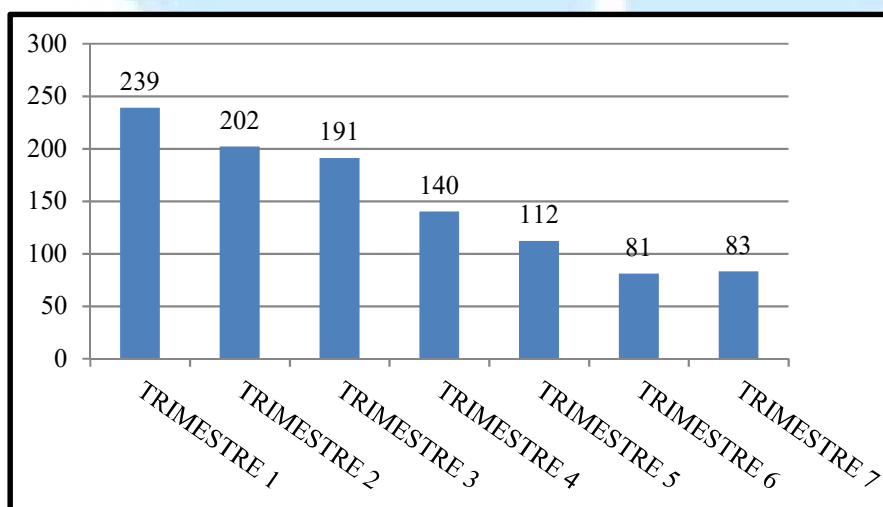
Tras aglutinar y ordenar todos los datos, obtenemos un diagnóstico del propio vecindario sobre los temas, sus prioridades y propuestas que nos sirve como punto de partida para movilizarles hacia el cambio colaborativo.

Entendemos como fundamental que, además de nuestra valoración profesional de las situaciones convivenciales (que, en muchos casos, pasan a ser una “agenda oculta” en la intervención comunitaria), sean los propios vecinos los que determinen sobre qué quieren incidir y que se les dé voz a sus demandas y necesidades.

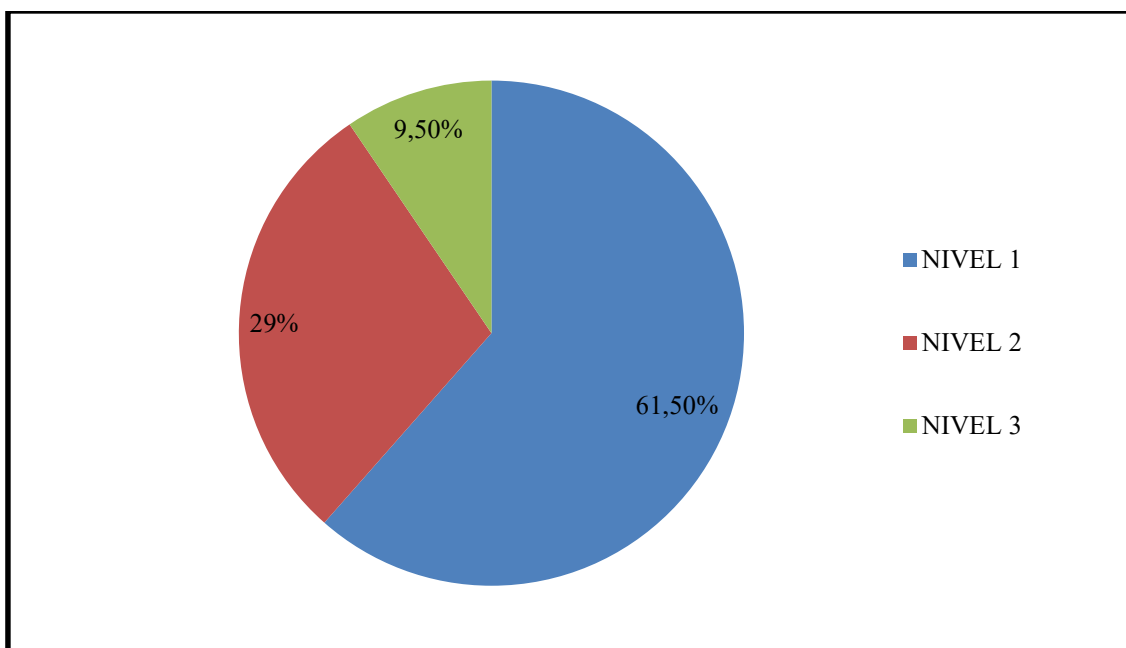
#### V. RESULTADOS CUANTITATIVOS (a 01/09/2019)

- Quejas recibidas: 1.048
  - Quejas nivel 1: 610
  - Quejas nivel 2: 331
  - Quejas nivel 3: 107
- Reuniones vecinales: 322
- Visitas a domicilios: 26.062
- Visitas a promociones: 5.972

Desde el inicio del Servicio, hay una **notable reducción en el número de quejas** recibidas. Según los trimestres:



Respecto a la distribución del total de quejas recibidas en el Servicio en base al nivel de conflictividad, tenemos:



Según los datos, podemos decir que son evidentes los efectos del Servicio en la **reducción del nivel de conflictividad de las quejas** que gestionamos, especialmente en las promociones en las que intervenimos de forma prioritaria porque en ellas logramos:

- Ajustar los niveles de exigencia sobre la convivencia
- Mejorar las relaciones interpersonales enquistadas desde hace tiempo
- Reducir los comportamientos más graves y reiterativos con el trabajo vecinal y familiar.

Por otro lado, a pesar de la reducción del número de quejas de nivel 2 y 3, éstas generan un importante malestar vecinal que exige una intervención social muy compleja y de gran intensidad.

Por último, señalar la **mejora en los tiempos de gestión** de los conflictos vecinales atendidos, teniendo los siguientes resultados respecto a los días empleados según el nivel de intervención:

	Media de días del total del Servicio	Media de días desde 11/2017 a 8/ 2018	Media de días desde 9/2018 a 8/2019
Nivel 1	49	53	39
Nivel 2	225	287	88
Nivel 3	127	149	71

## VI. PARTICULARIDADES

### - Familias multiproblemáticas:

Algunas familias presentan un alto grado de vulnerabilidad en diferentes ámbitos de su vida: precariedad de ingresos, problemas de salud, dificultades de relación y comunicación intrafamiliar, hábitos disruptivos en la convivencia, etc.

Desde el punto de vista de la gestión de quejas, estas familias suelen ser objeto de quejas de forma periódica ya que sus circunstancias familiares inciden directamente en los hábitos vecinales, siendo por tanto en la mayoría de los casos quejas de nivel 2.

Los conflictos se gestionan principalmente con la familia que recibe las quejas para conocer el porqué de los hábitos disruptivos y los intereses que satisfacen, de modo que podamos empezar a barajar otras formas menos conflictivas de satisfacerlas. Se genera vínculo, se recoge información, se hace un diagnóstico y un plan de trabajo consensuado con la familia.

Respecto a los emisores de la queja, se les entrevista para recoger información y saber a qué se debe este posicionamiento y qué intereses y necesidades esconde.

– **Salud mental:**

Enmarcadas en el nivel 3, las quejas en las que están involucradas personas con problemas de salud mental (síndrome de Diógenes, bipolaridad, maniaco-depresivos) y que influyen en las dinámicas vecinales por las conductas que protagonizan en episodios agudos o carentes de tratamiento. Esto hace que sean propensos a ser receptores de quejas y que desde el Servicio sea de difícil abordaje salvo por la intención de trabajar con los emisores su percepción de la enfermedad y cómo compensar esas conductas (miedo, inseguridad) y como les afecta.

– **Familias monomarentales:**

Cada vez es mayor el perfil de familia monomarental en el que una madre asume sola el cuidado de descendientes, normalmente 2 o más menores. Suelen ser mujeres en situación de precariedad económica por las dificultades de acceso al empleo, bien por escasa formación, bien por la imposibilidad de compatibilizarlo con el cuidado de los menores. Suelen presentar también un desborde emocional por su historia de vida hasta el momento, lo que suele reflejar una falta de autocuidado y capacidad para poner límites a los hijos.

– **Vecinos multiqueja:**

Hay personas que residen en las promociones y que suelen ser emisores de quejas, bien hacia familias concretas, bien hacia dinámicas generalizadas. Hemos observado que los intereses son diferentes, pudiendo hacer tres grupos:

- Conflictos de relación: los que quieren acumular argumentos para que una familia sea expulsada de la vivienda por disputas que generan rencor o miedo.
- Conflictos de valores: los que tienen una idea rígida de lo permisible o no en la convivencia y una alta exigencia al respecto.
- Conflictos de autoimagen: los que consideran a los demás vecinos de un status socioeconómico inferior al suyo y sienten que eso perjudica su imagen y el valor de las viviendas.

– **Mix propietarios e inquilinos:**

- Promociones más recientes calificadas para la venta pero que posteriormente se cambió el uso de las viviendas para el alquiler y los “primeros moradores” (los que compraron), comienzan a convivir con familias inquilinas que perciben como muy distintas a ellos.

- Promociones en las que desde el inicio fueron adjudicadas tanto en venta como en alquiler. Algunas viviendas de venta ha sido alquiladas por sus propietarios o vendidas posteriormente a terceras personas. En estos casos hay vecinos que no han compartido historia con los residentes iniciales y no se sienten identificados con ellos.
- **Los administradores de fincas:**
- En promociones con propietarios e inquilinos, normalmente hay un administrador de fincas que se encarga de la gestión y que influye en la capacidad de acción del Servicio en dichos vecindarios. Pueden situarse como aliados, entendiendo como nosotros que los residentes son vecinos (sin distinciones en el ámbito convivencial) y que la intervención puede extenderse a todos ellos, sin limitaciones en el acceso al contacto con las familias, la difusión de información o la participación en reuniones y actividades. O pueden situarse como limitadores del Servicio, posicionándose unilateralmente respecto a los propietarios, haciendo de único interlocutor entre el Servicio y ellos y limitando las opciones respecto al uso de espacios para carteles o reuniones.

## VII. RETOS

Nuestro gran reto se refiere a la gestión de quejas desde el punto de vista de la **Mediación y la Cultura de la Paz**, de modo que para nosotros estas quejas son CONFLICTOS que analizamos y abordamos como tal, dotándolos así de un marco teórico y metodológico apartado de la habitual visión punitiva y normativa. En contra, propiciamos la vía del diálogo, la empatía y el respeto.

En este sentido, estamos intentando crear COMUNIDAD en una época en la que los paradigmas imperantes nos conducen hacia el **individualismo hedonista** y la ausencia de **responsabilidad social individual**. Es decir, queremos que las personas vuelvan a dar valor al interés general y renuncien a la imposición de sus valores personales, que asuman el efecto “ecológico” de sus acciones y las consecuencias que generan en su entorno y que acepten formar parte de la solución o reparación del daño ocasionado.

En esta misma línea, vamos contracorriente intentando que, ante las habituales respuestas de evasión o confrontación ante los conflictos, los vecinos afronten de forma dialogada y respetuosa las diferencias que les separan. Ante la habitual escalada del conflicto, les pedimos que empaticen y acepten ser parte de la solución.

Y es esa, la empatía, uno de nuestros objetivos fundamentales: generar proximidad emocional para disolver prejuicios, tensiones, generalizaciones, críticas, miedos, etc. Cuando el vecino puede ver al otro vecino como alguien “cercano”, podemos plantearnos hacer comunidad y generar pertenencia al vecindario. Y como colofón, conseguir que el diálogo respetuoso y la cultura de la paz sean los regentes en las dinámicas vecinales.

## **VÍAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL ÁMBITO SANITARIO**

ROSA PÉREZ MARTELL, CRISTINA CAJA MOYA, MARÍA DE LA O BUENO REYES Y ELENA DÍAZ QUINTANA

---

### **I. ¿PORQUÉ HABLAR DE VÍAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL ÁMBITO SANITARIO?**

Las vías alternativas de solución de conflictos, en el ámbito sanitario, son unas herramientas necesarias dentro del sistema de salud. Son muchos los beneficios que aportan y por eso dedicamos este trabajo a estas fabulosas vías. Una organización de salud es capaz de abordar con éxito los conflictos tanto de naturaleza interna (entre sus profesionales y trabajadores) como externa (con sus clientes, proveedores, otras organizaciones) aumentará la confianza de sus pacientes y usuarios.

En esta línea, la apuesta de una Organización de salud, al implicarse voluntariamente en el análisis y solución de los conflictos, viene a ser una inversión en la optimización del capital humano, en la mejora del ambiente de trabajo y en la relaciones de la organización con sus trabajadores, y usuarios.

La adopción de estas formas de gestión inteligente de conflictos, influirá positivamente en la organización, aumentando su capacidad de recursos de gestión y disminuyendo los costos que deviene asociados del conflicto.

### **II. ¿QUÉ VÍAS ALTERNATIVAS PUEDEN APLICARSE EN EL SISTEMA SANITARIO PÚBLICO Y PRIVADO, QUÉ EXPERIENCIAS EXISTEN?**

En el sistema sanitario público, las vías extrajudiciales que pueden usarse para resolver los conflictos sanitarios son:

1. EL ARBITRAJE DE CONSUMO Y LA SALUD
2. EL ARBITRAJE PRIVADO DE LA LEY 60/2003 Y EL ARBITRAJE SANITARIO
3. LA MEDIACIÓN SANITARIA

El arbitraje privado, de consumo y la mediación, constituyen medios muy importantes de solución de conflictos en el ámbito sanitario. Vamos a ver cada uno de ellos:

#### **1. EL ARBITRAJE DE CONSUMO Y LA SALUD**

El art. 1.2 del RD 231/08, de 15 de febrero señala que: el Sistema Arbitral de Consumo es el arbitraje institucional de resolución extrajudicial, de carácter vinculante y ejecutivo para ambas partes, de los conflictos surgidos entre los consumidores o usuarios y las empresas o profesionales en relación a los derechos legal o contractualmente reconocidos al consumidor.

En cuanto a las experiencias del SAC, la solución de controversias sanitarias públicas en el SAC es cada vez más exitosa. De hecho, las estadísticas del año 2.006, cifraba en 16.206 las quejas y



reclamaciones recibidas en organizaciones de c/u de ámbito nacional en el sector sanitario público<sup>1</sup>. (Los conflictos resueltos en la sanidad privada a través del SAC fueron 10. 441)

Sobre qué conflictos resuelve, el art. 2 de esta norma (anteriormente lo hacía en esta misma línea el RD 636/93) nos indica que materias son objeto de arbitraje de consumo: Únicamente podrán ser objeto de arbitraje de consumo los conflictos a que se refiere el artículo 1.2 que versen sobre materias de libre disposición de las partes conforme a derecho. No obstante, no podrán ser objeto de arbitraje de consumo los conflictos que versen sobre intoxicación, lesión, muerte o aquéllos en que existan indicios racionales de delito, incluida la responsabilidad por daños y perjuicios directamente derivada de ellos. En la práctica, los problemas, quejas y reclamaciones que, de forma predominante llegan a las Asociaciones de Consumidores, y se resuelven en el SAC son: retrasos en:

- la asistencia sanitaria
- listas de espera quirúrgica
- en urgencias
- deficiente información que reciben los pacientes en relación al proceso de su enfermedad

## **2. EL ARBITRAJE PRIVADO DE LA LEY 60/2003 Y EL ARBITRAJE SANITARIO**

El arbitraje sanitario es un medio de solución de los conflictos que surgen en el ámbito sanitario por la que dos o más personas -una de ellas profesional de la sanidad- establecen que la controversia resultante de un acto médico sea resuelta, conforme a un procedimiento legalmente establecido, por árbitros designados voluntariamente por las dos partes y a cuya decisión expresamente se someten, ya sea esta dictada conforme a Derecho o equidad.

El soporte legal lo encontramos en la Ley 60/2003 de Arbitraje. De otro lado, en los diferentes Colegios Profesionales en los que se ha implantado los TAS, en sus leyes de Colegios Profesionales se incluía entre los fines del Colegio el de mediar en los conflictos que pudieran surgir entre los colegiados y terceras personas.

### **2.1. LOS TRIBUNALES DE ARBITRAJE SANITARIO. SU SOPORTE LEGAL**

Los Tribunales de Arbitraje Sanitario pueden constituirse en un método alternativo a acudir a la vía judicial, y que garantice obtener una solución rápida, eficaz, económica, especializada, con fuerza de cosa juzgada, que no menoscabe el prestigio de los profesionales sanitarios. Estos Tribunales carecen de control por parte de la Administración y se someten de pleno al derecho privado

La idea es proporcionar a todos aquellos que intervienen en el sector sanitario un marco que garantice una adecuada asistencia, lo que vale tanto para médicos, como para pacientes, aseguradoras y entidades prestadoras de servicios sanitarios. Estos Tribunales decidan un litigio exactamente igual que lo hacen los Tribunales de Justicia, pero con menos coste social y económico, con mayor rapidez y garantía de satisfacción de ambas partes y avalado por la experiencia y prestigio de sus miembros, profesionales especializados en materia sanitaria.

- Función de los TAS

---

<sup>1</sup> Fuente. Ministerio de Sanidad y Consumo. <http://www.consumo-inc.es/Informes/docs/recla06.pdf>

La principal es resolver las reclamaciones en materia sanitaria por profesionales expertos y especializados, con las mismas garantías que un Tribunal de Justicia, pero intentando el acuerdo entre las partes con costos y plazos notablemente más cortos para todos los interesados

### 3. LA MEDIACIÓN SANITARIA

La mediación es un proceso mediante el cual un tercero, experto independiente e imparcial, facilita la comunicación y el diálogo entre las partes implicadas, favoreciendo que éstas encuentren una solución a su problema y que ayuda a dos o más personas a buscar soluciones negociadas a su conflicto. La mediación basa su fundamento en la libre voluntad de las partes de dialogar y negociar por muy distantes que sean sus respectivas posturas. La mediación pretende plantear aspectos comunes sobre los que puedan construirse un acuerdo que satisfaga a ambas partes.

La mediación se desarrolla en 2 ámbitos diferentes:

- De un lado, la mediación inserta dentro del procedimiento arbitral de consumo:
  - o La exposición de Motivos del Real Decreto 231/2008, de 15 de febrero, por el que se regula el Sistema Arbitral de Consumo, menciona el importante papel de la mediación en el procedimiento arbitral de consumo. En el art. 38 del mismo RD se señala que “se intentará mediar para que las partes alcancen un acuerdo que ponga fin al conflicto, salvo oposición expresa de cualquiera de las partes o cuando conste que la mediación ha sido intentada sin efecto”.
  - o En la práctica, cada vez más se resuelven las controversias en esta fase del procedimiento de consumo.
- De otro lado, la mediación es una vía autónoma de solución de conflictos que tiene lugar dentro del Sistema Sanitario Público, para resolver determinados tipos de controversias.

Vamos a ver las experiencias y los conflictos que se resuelven en el ámbito de esta última:

LA MEDIACIÓN SANITARIA EN FRANCIA. A partir de 1.990 se elabora una Carta y un Código de la Mediación<sup>2</sup> promovidos por el Centro Nacional de Mediación. El Primer Ministro francés *Balladour*<sup>3</sup>, en 1995 “hablaba de la mejora de las relaciones entre los servicios públicos, entre ellos el de Sanidad, y sus usuarios” y también “que la mediación debía desarrollarse”. La función del mediador sería evitar dificultades entre usuarios y servicios; impedir al máximo el número de contencioso entre administrado y administraciones.

LA MEDIACIÓN SANITARIA EN EL AMBITO INTERNACIONAL. La ley 19.966 de la República de Chile, es la primera ley de mediación en organizaciones de salud en el orden internacional.

---

<sup>2</sup> En Francia, en 1990, se publica “*Temp des Mediateurs*,” donde se da una definición, en esta obra, sobre la mediación.

<sup>3</sup> En línea con esta preocupación, *Chirac* crea el mediador de la ciudad de París, porque hay una preocupación cada vez mas clara de responder a los problemas por falta de comunicación.

LA MEDIACIÓN SANITARIA EN ESPAÑA<sup>4</sup>. En la actualidad se propicia en diferentes ámbitos el desarrollo de una cultura de mediación en España, con esfuerzos relevantes en ámbitos jurídicos, políticos y sociales e incluso, con la inclusión de la mediación como servicio al ciudadano, en muchos Colegios Profesionales, Ayuntamientos, Instituciones Públicas...

LAS UNIDADES DE MEDIACIÓN SANITARIA EN CATALUÑA. Un tema innovador es el diseño de las Unidades de Mediación Sanitaria (UMS) que se implementaron en el Sistema Sanitario Público Catalán. Son unos espacios destinados a la gestión positiva de los conflictos en el ámbito de la salud. Estas unidades atienden, de manera confidencial, tanto consultas de tipo general y peticiones de asesoramiento, como problemas concretos y muy personalizados. La primera unidad se abrió en Manresa, en el centro de salud Bages. Posteriormente se han abierto 4 unidades más.

En el ordenamiento jurídico sanitario español no existe una previsión expresa que se refiera a la mediación como técnica o medio para poder solucionar los conflictos que surjan en este ámbito. En todo caso, esta falta de previsión expresa en la normativa sanitaria no implica imposibilidad de establecer y desarrollar sistemas y procedimientos de mediación, no tiene porqué haber obstáculos a admitir la mediación como vía de solución de conflictos entre profesionales sanitarios y pacientes.

### **3.1. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE LA MEDIACIÓN SANITARIA.**

Los objetivos generales podrían ser:

- Crear una red de Mediadores, formarlos para que puedan intervenir en procedimientos de mediación en organizaciones de salud. Podría acudir a los profesionales que trabajen en las Oficinas de Atención al Paciente para que, desde la misma, se atienda a esta demanda relacionada con la solución a los conflictos surgidos en las organizaciones sanitarias, para que trabajen en su prevención, intervención y resolución.

Los objetivos específicos podrían ser:

En primer lugar, crear una cultura de mediación en el campo sanitario, además:

- Implementar metodologías para el diagnóstico y tratamiento de los conflictos, tanto a nivel preventivo como curativo.
- Proporcionar herramientas y habilidades mediadoras en el marco del proceso de mediación
- Habilitar a profesionales con estrategias específicas para la gestión del conflicto.
- Trabajar de forma interactiva y con contenido multidisciplinar las situaciones de conflicto que se presentan a menudo en el mundo sanitario.
- Trabajar con las estrategias mediadoras más punteras en el campo nacional e internacional.
- Fomentar un enfoque positivo de los conflictos en el marco del diálogo para favorecer la convivencia y el bienestar personal y profesional.

---

<sup>4</sup> - En opinión de Ricardo De Lorenzo y Montero, cuando interviene la Administración, su actuación está sometida a procedimientos rigurosos; sin embargo, al margen de que el problema podría solucionarse con la modificación de normas reglamentarias, la Ley admite y prevé que los procedimientos de responsabilidad acaben en mutuo acuerdo, por lo que en mi opinión nada impide que ese acuerdo pueda propiciarse con la intervención de un letrado mediador. Por otro lado, la competencia del Tribunal es siempre declarativa, en el sentido de que la ejecución de sus decisiones es de la competencia de los Tribunales de Justicia.

### 3.2. DISEÑO DE LA MEDIACIÓN SANITARIA

Es importante hacer un diseño de un programa de mediación sanitaria porque nos da las bases sobre como se articularía el sistema. Un elemento importante y eje del sistema lo constituyen los mediadores sanitarios.

El mediador es una figura eje en el sistema que pretende desarrollar la mediación como método de solución de conflictos. Este ayuda a las personas que acuden a la mediación a entender sus propias motivaciones y las del otro, intentando conseguir consensos importantes.

A los mediadores, se les ha de exigir:

- conocimiento de los factores que inciden en el problema en concreto
- habilidad para restablecer los cauces de comunicación rotos entre los protagonistas del conflicto y estar preparado e instruido en las técnicas y estrategias de la mediación.

Los mediadores han de conocer la materia que es objeto del conflicto, con lo que podría abrirse la puerta para ser mediador a quienes trabajen en el ámbito sanitario, tengan conocimiento de la materia sustantiva en sí, así como conocimiento del mismo. Además, es necesario un conocimiento exhaustivo de las técnicas, de las estrategias de la mediación, como ya dije.





# **REDES Y VÍNCULO HUMANO: EL RETO DISRUPTIVO DE LAS FAMILIAS PARA GESTIONAR CONFLICTOS**

RUBÉN GONZALO FERNÁNDEZ DELGADILLO

---

## **I. SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN**

En su artículo “Usos y percepciones de las nuevas tecnologías e incidencias en la vida familiar” (Belanger, 2000) afirma que somos la sociedad de la información porque la información, bajo una multitud de formas, se ha convertido en uno de los materiales más omnipresentes, numerosos autores perciben esta sociedad en mutación numérica como una construcción con fuertes componentes económicos. Con la diferencia, sin embargo, de que hoy en día, las impresionantes posibilidades de multiplicación, de reproducción, de distribución y de almacenamiento de información que ofrecen las nuevas tecnologías contrastan con las épocas anteriores. Desde ese punto de vista, la informatización de la sociedad llega a ser un influyente factor de refuerzo de las estructuras económicas existentes y permite, en nombre de la competencia y de la optimización de los beneficios, un aumento sustancial de las tasas de productividad y de eficacia.

## **II. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN EN EL HOGAR Y EN LA VIDA COTIDIANA**

Para formarse una opinión clara de la manera en que las nuevas tecnologías de la comunicación están integradas en la vida de los usuarios, es necesario resaltar algunos conceptos propios de la vida cotidiana, particularmente en el contexto familiar, porque la integración y la apropiación de una tecnología implican que ésta se inscriba «en el conjunto de los significados sociales, culturales e imaginarios que podemos captar en el ámbito de la vida cotidiana» (Mallein y Toussaint, 1994). El estudio de la vida familiar recurre a varias nociones, entre ellas las de vida privada, de seguridad, de intimidad, de confort, de interacción, de autoridad y de dependencia. La llegada de una nueva tecnología al hogar afecta inevitablemente el equilibrio entre los elementos que constituyen las bases de la vida en familia. Tal y como lo describen Mallein y Toussaint (1994: 324), «la integración de una nueva tecnología de la comunicación está relacionada con una evolución de conjunto: se hace un sitio para la nueva tecnología y ésta adquiere sentido en la cotidianidad de los usuarios, y la técnica puede también tener una influencia a su vez sobre esta evolución». Resulta, por lo tanto, que una evaluación de los modos de integración de una nueva tecnología en el contexto familiar debe tener en cuenta a la vez la dinámica existente tanto en el seno de la familia (entre los miembros de la familia, entre la familia y los objetos), como entre la familia y el mundo exterior.

## **III. EFECTOS DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN SOBRE LAS RELACIONES FAMILIARES**

Generalmente, admitimos que la televisión tiene el potencial de actuar como aglutinante en el ámbito de las relaciones entre los miembros de una familia, tanto por su capacidad de reunir estos últimos en una misma habitación en un mismo momento, como por suministrar temas sobre los que pueden hablar en su vida diaria. Por el contrario, algunos temen que ese fenómeno es ya cosa del pasado, que la multiplicación del número de televisores en el hogar, unida a la implantación de tecnologías de comunicación de todo tipo (vídeo, ordenador, videojuegos, smartphone), incita



a la fragmentación de la familia y al aislamiento de sus miembros, dispersos por la casa, realizando cada uno la actividad que le gusta.

#### **IV. FAMILIAS E INTERNET**

En la investigación: Padres, hijos e internet. Socialización familiar de la red (Yubero; Larrañaga; Navarro; Elche, 2018) se analiza la influencia de las variables de socialización familiar en Internet, en relación con el empleo de la red que llevan a cabo los hijos. Para ello, en primer lugar, se llevó a cabo un análisis descriptivo del uso de Internet de padres e hijos. También se analizaron la actitud ante Internet y las estrategias de mediación de los padres, junto con la percepción del uso que realizaban sus hijos. Los resultados confirman que un elevado porcentaje de adolescentes, 98 %, realiza actividades en la red. Porcentaje ligeramente superior al informado en estudios previos realizados en el contexto internacional (Almansa et al., 2013; García et al., 2013; Hernández et al., 2009; Valkenburg & Peter, 2007). La intensidad de empleo es similar en chicos y en chicas (Viñas, 2009), pero utilizan diferentes recursos. Los padres informan de bajo uso de Internet, considerando que un 20 % nunca ha tenido acceso. Los que lo emplean, lo utilizan fundamentalmente, para acceder al correo electrónico (70 %). Resulta interesante destacar que se correlacionan las medidas de empleo de Internet de padres e hijos. Sin embargo, no influye la actitud de los padres hacia Internet. Diversos estudios han señalado la preocupación de los padres por Internet (Echeburúa et al., 2009; Parra, 2010), y nuestros resultados indican que existe una mayor preocupación de los padres por los aspectos negativos de la red, superior en los padres que no la utilizan, aunque esta preocupación se va reduciendo conforme se incrementa la edad de los hijos. Se presenta el análisis cualitativo de una de las categorías de investigación perteneciente al estudio mixto denominado Usos y significaciones de las tecnologías digitales en familias de Medellín con hijos adolescentes. Se recurre al análisis de las narraciones de los miembros de la familia, específicamente padres, madres e hijos adolescentes. Participaron en el mismo 9 padres, 25 adolescentes, en entrevistas y grupos focales, así mismo se encuestó a 141 padres y madres y 226 adolescentes.

Los resultados arrojados inicialmente por las encuestas y la posterior relación con los datos cualitativos permiten distinguir tres tipos de usos y habilidades en el manejo de internet, que hacen los padres, ellos son:

- El que no hace uso directo de internet ni del computador, pero tiene una relación indirecta con estos, aunque sea para controlar el tiempo de uso de sus hijos, para crear las normas y para mediar la relación familia-internet.
- El que sí hace uso directo pero con limitaciones o por lo menos sin tanta pericia: este grupo de padres recurren a sus hijos para que les pongan en funcionamiento el computador, para abrir los programas para navegar en la red, acceder al correo electrónico y les busquen cierto tipo de información, esporádicamente se atreven por si solos a conectarse.
- El que tiene un alto nivel de manejo: es un experto y ello le permite caer en la tentación de realizar un control más directo sobre el uso de internet que hacen sus hijos, llegando a implementar el control digital; entendido este como la restricción del acceso a determinados sitios de internet.

#### **V. ESTILOS PARENTALES Y GESTIÓN DE CONFLICTOS EN ADOLESCENTES**

En el estudio realizado en Sucre, Bolivia de (Fernández, Gallardo, Castro y Soto, 2016) sobre estilos parentales y gestión de conflictos en adolescentes se llegó a la conclusión de que:

La Escala para la Evaluación del Estilo Educativo de Padres y Madres de Adolescentes desarrollado por Oliva A., Parra A., Sánchez – Queija I. y López F. en 2007 que consta de 41 ítems y evalúa seis dimensiones que conforman al estilo educativo o parental: afecto y comunicación, promoción de autonomía, control conductual, control psicológico, revelación y humor; también se utilizó el Test de Modalidad de Resolución de Conflictos de Thomas y Kilmann compuesta por 30 reactivos y evalúa dos dimensiones: asertividad y cooperatividad, a su vez estas dos dimensiones evalúan cinco modalidades de resolución de conflictos: competitividad, acomodación, evitación, colaboración y compromiso.

En el grupo focal se realizaron entrevistas a cuatro adolescentes compuesto por estudiante de colegio fiscal de la zona central, estudiante de colegio particular de la zona central, estudiante de colegio fiscal de la zona periurbana y estudiante de colegio particular de la zona periurbana.

La muestra, para la aplicación de la escala y el test, fue de 385 adolescentes que es el valor de la muestra que se obtiene con nivel de confianza del 95% y un error de muestreo del 5%.

- Por el análisis de los datos obtenidos, los estilos parentales no tienen una influencia significativa en la modalidad de gestión de conflictos de los adolescentes.
- Por lo que se advierte en las entrevistas las formas de resolución de conflictos, son cambiantes de acuerdo a las experiencias personales, y no se observan hábitos instaurados de los vínculos parentales.
- Como un análisis de aproximación, tomando en cuenta que el contexto sociocultural en el que se vive es preponderantemente de alto consumo y por tanto las prioridades son del orden económico, el factor de influencia familiar como transmisión de hábitos para un diálogo constructivo y gestión de conflictos no tiene la fuerza suficiente en los adolescentes, para que los mismos lo tengan como hábitos que les ayude a gestionar sus diferentes problemas y conflictos.

## **VI. EL APOORTE EDUCATIVO DE LA FAMILIA**

“La familia es una de las instituciones de referencia más importante para las personas, tanto en sus biografías como en sus proyectos de vida, así como uno de los tópicos presentes en la mayoría de los discursos” (Arriagada, 2007, p. 23). Con otras palabras, la familia es un bien común, algo de interés general; esto no significa únicamente que contribuya al bien común sino que forma parte del bien común de la sociedad. Para entender esta idea cabe introducir un paréntesis sobre lo valioso de la relacionabilidad interpersonal.

Si se contraponen individuo-sociedad, se percibe que los fines de cada individuo son distintos a la sociedad, y que lo social es fin del ser humano solo en la medida en que se hace un intercambio, “dar para recibir”, no es posible sostener lo que estamos afirmando de la familia. Si pensamos que forma parte del ser personal aportar a la sociedad más allá del contrato de dar para recibir, entonces se comprende cómo la familia aporta y debe aportar a la sociedad. Desde este enfoque se puede comprender que la afirmación de las relaciones interpersonales es la afirmación de las personas que las integran. Las diferencias de las personas relacionadas aportan más riqueza a la relación.

La familia es ese operador social único e insustituible que, a la vez que educa en las virtudes personales, las pone al servicio del Otro. La familia transforma las virtudes personales en virtudes sociales. Es en la familia donde se aprende que la felicidad personal depende de la felicidad del Otro (...) la familia es un fenómeno relacional, una relación peculiar, sui generis, con cualidades

propias e irremplazables, que constituye el paradigma del reconocimiento del Otro a través del don. Sobre todo a través del don del reconocimiento (Donati, 2014, p. 229).

La lógica de la vida familiar genera reglas de actuación, valores relacionales, virtudes sociales, símbolos, que subrayan un significado: vivir dirigiendo la libertad al servicio de la persona (Donati, 2010b). Al constituirse la familia en institución, esta simbología puede reafirmarse con más visibilidad social. Se generan expectativas que permiten a las personas una estabilidad y un marco de referencia necesario para su propia maduración personal. La familia genera en las relaciones con los demás: confianza, solidaridad, lealtad, comunicación, colaboración y esto constituye un capital social. La familia puede ser un grupo con voz propia, como se ha argumentado en un apartado anterior, y puede constituir un ámbito que engendra ideas, expectativas, modos de comunicación, no solo en cada sujeto sino como realidad relacional que alcance a la realidad relacional que es la sociedad.

## **VII. LA EDUCACIÓN FAMILIAR**

La educación dirigida a las familias o aquellas personas que quieren aprender a iniciar o impulsar la vida familiar puede constituir un medio adecuado para enseñar la identidad de la familia y orientar a las personas a la reflexión sobre qué es lo primordial en la familia, cómo adaptarse al contexto social e histórico en el que se vive sin perder esa identidad, e ilusionar y motivar haciendo conscientes de la repercusión de la vida familiar no solo en cada miembro de la familia sino en la vida social y en el desarrollo humano. Se trata de entender la posible continuidad entre autorrealización personal, proyección familiar y social, facilitando ejemplos de modos prácticos para llevarlo a cabo. Primero, hacer pensar, después mostrar modos de actuar.

La educación familiar también puede ser un medio para fomentar redes familiares mediante las que las familias se apoyan entre sí para el desempeño de sus funciones. Se constata la eficiencia de las acciones de las familias asociadas para resolver problemáticas de la vida familiar (Doherty, Jacob y Cutting, 2009). Las asociaciones de familias enseñan también con la práctica lo que pueden aportar a la sociedad. Conforman una voz que insiste en que se les reconozca como un sector de la sociedad civil que no solo busca asistencia y protección, sino que puede aportar ideas y esfuerzos para contribuir al desarrollo desde la experiencia vital del cuidado de las personas. Por ello, de las familias se espera no solo que sean resistentes a algunos cambios ante los que se presentan vulnerables sino que desde ellas se promuevan cambios en la sociedad.

Es importante implantar normas protectoras en la etapa de la adolescencia. No obstante, creemos que no es posible definir normas universales, normas que sirvan para todos los casos. La concreción de la norma en cada familia, en cada integrante, dependerá de diferentes factores: – Los valores propios de cada familia. – La edad de los hijos. – El grado de maduración, autocontrol y responsabilidad de cada hijo – El tipo de normas que se hayan ido estableciendo anteriormente en relación con las pantallas.

## **VIII. PROSPECTIVA DE LAS FAMILIAS Y SU RETO PARA GESTIONAR CONFLICTO**

Educar para la democracia y educar para la gestión alternativa de conflictos supone, en último término, fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones y tanto la escuela como la familia, debe ser el lugar donde empiecen a ejercitarse los futuros ciudadanos en la implicación en los asuntos de su sociedad (Binaburo, 2007). La conflictividad no debe ser analizada exclusivamente desde el punto de vista del conocimiento reflexivo; debe ser abordada desde

posturas propositivas que, a partir del aprendizaje teórico, generen propuestas que sirvan no solo para remediar las secuelas negativas de los conflictos, sino también para prevenir situaciones que podrían derivar en enfrentamientos violentos, con víctimas no deseadas (Jordán, 2016). Se dice que la conflictividad puede ser estudiada como motor de cambio social; entonces es momento de convertirla en ese catalizador de cambio que promueva una evolución positiva de nuestra sociedad y no su destrucción definitiva.

Hoy en día, “la gente de todo el mundo está utilizando herramientas educativas para liberarse del sufrimiento humano causado por la violencia directa y estructural. Donde hay conflictos, hay educadores para la paz” (Harris, 2013).

Pensar desde la prospectiva, co-crear futuros para la familia, con liderazgo colaborativo y capacidad práctica para hacer proyectos, y adaptarnos no solo al consumo de la tecnología, sino ser productores de valor que mediante el uso inteligente y el pensamiento crítico de las redes y aplicaciones permitan fortalecer el vínculo humano, para gestionar conflictos que trasciendan a las intenciones y sean realidades concretas de la cultura del acuerdo, de la empatía y de la paz, construir confianza es el reto disruptivo del presente y futuro.

## **IX. BIBLIOGRAFÍA**

Bélanger, Pierre C.; Ross, Philippe Usos y percepciones de las nuevas tecnologías e incidencias en la vida familiar *Comunicar*, núm. 14, marzo, 2000 Grupo Comunicar Huelva, España

Yubero, Santiago; Larrañaga, Elisa; Navarro, Raúl; Elche, María. Padres, hijos e internet. Socialización familiar de la red\* *Universitas Psychologica*, vol. 17, núm. 2, 2018 Pontificia Universidad Javeriana, Colombia Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64755019011> DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-2.phis>

Barrera Valencia, Dagoberto; Duque Gómez, Luz Neidy Familia e internet: consideraciones sobre una relación dinámica *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, núm. 41, febrero-abril, 2014, pp. 30-44 Fundación Universitaria Católica del Norte Medellín, Colombia

Bernal Martínez de Soria, Aurora LA IDENTIDAD DE LA FAMILIA: UN RETO EDUCATIVO Perspectiva Educacional, Formación de Profesores, vol. 55, núm. 1, enero, 2016, pp. 114-128 Pontificia Universidad Católica de Valparaíso Viña del Mar, Chile

BINABURO ITURBIDE, J.A.; MUÑOZ, B. (2007) *Educación desde el conflicto*. España: Ed. CEAC.

CHAMBAT, P. (1994): «Usages des technologies de l'information et de la communication (TIC): évolution des problématiques», en *Technologies de l'information et société*, vol. 6, 3; 249-270; Paris, Dunod.

COMBÈS, Y. (1995): «Comment la convergence s'envisage dans le champ de la communication personnelle», en *Technologies de l'information et société*, vol. 7, 2; 163-187.

FERNÁNDEZ G, GALLARDO G, CASTRO C, SOTO M (2016). Estilos parentales y su influencia en la gestión de conflictos en adolescentes de la ciudad de Sucre. Sucre: CREAM Consultores.

GERSHUNY, J. (1992): «Postscript: Revolutionary technologies and technological revolutions», en SILVERS-TONE, R. y HIRSCH, E. (Eds.): *Consuming technologies. Media and information*

in domestic spaces. Londres, Routledge; 227-233. GUILLAUME, M. (1995): «Une société commutative», en DELMAS, R. y

GITTINS, P; VELÁSQUEZ-CASTELLANOS, I. (2017) Paz y Conflictividad en Bolivia. La Paz: Konrad Adenauer Stiftung.

MASSIT-FOLLÉA, F. (Dirs.): Vers la société de l'information: savoirs, pratiques, médiations. Rennes, Ediciones Apogée; 7-16.

HUGHES, T.P. (1994): «Technological momentum», en SMITH, M.R. y MARX, L. (Eds.): Does Technology Drive History? The Dilemma of Technological Determinism. Cambridge, MIT Press.

JOHNSON, R. (1986): «The Story So Far: And Further Transformations?», en PUNTER, D. (Ed.): Introduction o Contemporary Cultural Studies. Londres, Longman.

JORDÁN PRUDENCIO, N. (2016) El resorte de la conflictividad en Bolivia. La Paz: Centro de Investigaciones Sociales.

JOUËT, J. (1993): «Pratiques de communication et figures de la médiation», en Réseaux, 60;9 9-120. LATOUR, B. 1994): «Science in action», en SCARDIGLI, V. (Ed.): Technologies de l'information et société, vol. 6, 4; 299-314.

LÉVY, P. (1996): «Construire l'intelligence collective», dans Internet: l'extase et l'effroi», en Manière de voir hors-série, Le Monde Diplomatique, octobre; 35-36. MALLEIN, P. y TOUSSAINT, Y. (1994): «L'intégration sociale des technologies d'information et de communication: une sociologie des usages», en Technologies de l'information et société, vol. 6, 4. Paris, Dunod; 315-335.

MOLINA, B; MUÑOZ, F. (2004) Enciclopedia para la paz y los conflictos. Granada: Eirene-IPAZ.

MOSCO, V. (1988): «Information in the Pay-per Society», en MOSCO, V. y WASKO, J. (Eds.): The Political Economy of Information. Madison, University of Wisconsin Press.

PRONOVOST, G. (1994): «Médias: éléments pour l'étude de la formation des usages sociaux», en Technologies de l'information et société, vol. 6, 4. Paris, Dunod; 377-400.

RAMONET, I. (1995): «Le système PPII», en Médias et contrôle des esprits, Manière de voir, 27, Le Monde diplomatique, agosto 1995; 6-7.

ROGERS, E.M. (1983): Diffusion of Innovations. New York, The Free Press.

ROJAS RIOS, C. (2015) Conflictividad en Bolivia. La Paz: FES.

SCARDIGLI, V. (1994): «Déterminisme technique et appropriation culturelle: l'évolution du regard porté sur les technologies de l'information», en Technologies de l'information et société, vol. 6, 4; 299-314.

VENNE, M. (1995): Ces fascinantes inforoutes, série Diagnostic, 20. Québec, Instituto quebequés de investigación sobre la cultura.

VITALIS, A. (1995): «Le développement des réseaux: nouvelles transparences, nouvelles opacités», en DELMAS, R. y MASSIT-FOLLÉA, F. (Dirs.): Vers la société de l'information: savoirs, pratiques, médiations. Rennes, Ediciones Apogée; 171-176.



WILLIAMS, R. (1975): Television, technology and cultural form. New York, Schocken Books.

Web site:

[www.ciberfamilias.com](http://www.ciberfamilias.com)

<http://www.Internetsegura.net/>







# **HABILITAR (?) MEDIADORES PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL DO BRASIL: UMA EXPERIENCIA VIVIDA**

## **PARA HABILITAR (?) MEDIADORES PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL DE BRASIL: UNA EXPERIENCIA VIVA**

SAMIRA IASBECK DE OLIVEIRA SOARES

---

### **RESUMO**

Este artigo se propõe a refletir sobre a experiência como docente no curso piloto de formação de mediadores para o Governo do Distrito Federal em Brasília, Brasil. Dividido em 3 partes: planejamento, realização e reflexão.

Palavras Chaves: Conflitos, Mediação, Capacitação, Mediadores, Administração Pública.

### **RESUMEN**

Este artículo tiene como objetivo reflexionar sobre la experiencia como docente em el curso piloto de capacitación para mediadores para el Gobierno del Distrito Federal en Brasilia, Brasil. Dividido en 3 partes: planificación, realización y reflexión.

Palabras clave: conflictos, mediación, formación, mediadores, administración pública.

### **INTRODUÇÃO**

Depois de muitos anos trabalhando com Mediação na Administração Pública, os integrantes e fundadores do Grupo Avançado de Mediação Institucional- GAMEI foram convidados pela Controladoria- Geral do Distrito Federal- CGDF para “capacitar” servidores públicos e colaboradores de todas as instituições da Administração Pública distrital para trabalhar com mediação de conflitos. A metodologia e docência foi de responsabilidade do GAMEI, a articulação institucional da CGDF e a organização pedagógica da Escola de Governo do Distrito Federal – EGOV.

Este artículo foi dividido em: I) sobre o curso planejado; II) sobre o curso vivenciado; III) reflexões e aprendizados.

### **I. SOBRE O CURSO PLANEJADO**

O curso foi planejado para duas turmas com 30 participantes cada e com 6 módulos, sendo dois módulos introdutórios e quatro básicos, cada módulo como pré-requisito para o sucessor, com aproximadamente 160 horas de aula no total. Os módulos introdutórios foram pensados para além de apresentar os conceitos básicos do universo dos conflitos (incluindo as especificidades dos conflitos vivenciados na Administração Pública) e as diversas formas de gerenciá-los, poder trazer elementos de reflexão para os futuros mediadores sobre o importante papel que iriam desempenhar. Já os módulos básicos, planejou-se trabalhar com o perfil e a ética do mediador, o

processo da mediação e suas ferramentas, o processo proposto para a Administração Pública do Distrito Federal. Este último seria a conclusão elaborada pelos estudantes para sua própria instituição.

A metodologia pensada foi a grande contribuição do GAMEI, procuramos usar desde o primeiro encontro as técnicas da mediação de conflitos na docência, seja na postura do docente, seja nas atividades, na dramatização, nas dinâmicas, nas reflexões e na comunicação utilizada. Desde o primeiro dia, os estudantes já estavam vivenciando o que era estar na presença de um mediador e as ferramentas que só iriam conhecer no quarto módulo do curso. No curso básico, a ideia era trabalhar em co-docência com outro mediador experiente para demonstrar como é a co-mediação, as ferramentas sendo utilizadas etc.

Ainda, foi planejado um acompanhamento para o início da experiência dos participantes ao começarem a trabalhar com mediação em suas entidades, este acompanhamento também seria formatado durante o curso pelos próprios participantes, demos o nome de supervisão da prática.

## **II. SOBRE O CURSO VIVENCIADO**

O curso iniciou em agosto de 2017 e terminou em outubro de 2018. Algumas dificuldades administrativas atrasaram alguns módulos e os intervalos entre eles foram maiores que o esperado. Dos 60 alunos que iniciaram o curso, aproximadamente 40 concluíram. Alguns apesar do desejo de continuar, não puderam seguir no curso básico por estarem vinculados a uma instituição que não pode receber capacitação da EGOV. Outros não conseguiram se planejar para seguir nos módulos e como havia a questão do pré-requisito, perderam a continuidade. Houve uma flexibilização para a entrada de novos alunos no início do curso básico, se já tivessem algum conhecimento em mediação.

Para os novos alunos no curso básico, houve certa dificuldade de acompanhamento inicial, já que a metodologia diferenciada e as reflexões apresentadas no curso introdutório eram uma forma de preparar os participantes para a compreensão e uso de ferramentas de mediação. Inclusive, alguns alunos fizeram esta observação na avaliação do curso sobre o comportamento diferente dos novos colegas.

Nos últimos módulos, houve a necessidade de redução da carga horária e não foi possível contratar o co-docente.

Outro ponto importante foi que nem todos conseguiram fazer o desenho do processo de mediação para sua instituição e não conseguimos estabelecer um acompanhamento da prática dos novos mediadores.

## **III. REFLEXÕES E APRENDIZADOS**

Foi o início de uma grande mudança cultural dentro da administração Pública do Distrito federal, muitas pessoas – novos mediadores são agora sementes de mudança em todas as instituições.

Ter iniciado e terminado este projeto piloto foi importante para:

- a) é necessário um tempo entre os módulos, não mais que 45 dias;
- b) co-docência é essencial para os módulos que trabalham o processo e as ferramentas de mediação;

- c) a articulação institucional faz parte integrante do sistema de aprendizado. Não é possível falar de capacitação ou de habilitação de servidores públicos, sem a clareza dos gestores públicos sobre o que é a mediação e como ela funciona;
- d) a dicotomia entre poder e autonomia está presente não somente na prática diária do mediador na administração pública, mas desde a organização e o curso de formação;
- e) a metodologia vivenciada criada pelo GAMEI foi fundamental para a internalização da essência da mediação (princípios e valores);
- f) o mediador é responsável pela sua postura e, o docente em mediação é como um espelho para os aprendizes;
- g) para sustentar a prática da mediação dos novos mediadores, a possibilidade de fazer mediação e de ser acompanhado por mediadores com mais experiência é fundamental para que o conhecimento não se perca e se aprimore.

Como docente e uma das idealizadoras do projeto piloto, ter vivenciado este curso foi super importante para conhecer outras realidades da Administração Pública do Distrito Federal, para reconsiderar algumas dinâmicas, para reformular minha visão de mundo, para ter algumas reflexões como as elencadas, mas o principal aprendizado que como docente do curso foi possível obter: não se ensina mediação, vivencia-se! Ou não.





# MEDIACIÓN Y ESCUELA JUSTICIA RESTAURATIVA - ESTUDIO DE CASO EN UNA ESCUELA ESTATAL EN MOGI DAS CRUZES EN EL ESTADO DE SAO PAULO, BRASIL

VALÉRIA BRESSAN CANDIDO

---

**RESUMEN:** En este curso, estudiamos las acciones de mediación llevadas a cabo en una escuela primaria pública en el municipio de Mogi das Cruzes, estado de São Paulo. Se utiliza como método de investigación el exploratorio-descriptivo, porque buscaba entender la violencia de las escuelas públicas cotidianas en un enfoque preliminar. De esta manera, se enfrenta a los mecanismos de Justicia Restaurativa y Mediación Escolar, como instrumentos que alivian y construyen una cultura de paz. A partir de la elaboración de algunos círculos en una escuela primaria. La mediación escolar tiene como objetivo alentar al alumno a integrarse con la clase, socializar en el entorno escolar y seguir su proceso de aprendizaje con prácticas específicas a las necesidades de ellos, utilizando prácticas restaurativas.

**Palabras clave:** educación, justicia restaurativa, mediación, escuela pública.

## I. CONSIDERACIONES INICIALES

El artículo 205 de la Constitución federal brasileña de 1988 establece que la educación, el derecho de todos y el deber del Estado y la familia, se promoverá y alentará con la colaboración de la sociedad, con el objetivo de desarrollar plenamente a la persona, su preparación para el ejercicio de la ciudadanía. y tu calificación para el trabajo. Portanto, l educación es la prerrogativa que todas las personas tienen que exigir del Estado la práctica educativa. Como derecho de todos, la educion, por tanto, traduce mucho del la exigência que todo ciudadano pude nacer em su favor.

Este texto tiene como objetivo describir las acciones de mediación llevadas a cabo en una escuela primaria pública en el municipio de Mogi das Cruzes, estado de São Paulo.

En este sentido, un problema que surge cuando se observa la escuela cotidiana es: en un entorno escolar, especialmente en la educación pública, donde las realidades sociales difieren, a menudo existe un conflicto entre los actores, ya sean estudiantes o maestros.

Así, tomando como método de investigación lo descriptivo exploratorio, porque se buscaba comprender la violenta vida cotidiana que rodea la vida escolar en la vida cotidiana de las escuelas públicas de educación básica, porque todavía no percibimos un esfuerzo conjunto entre la escuela, la sociedad y el estado. de acciones que se esfuerzan por encontrar soluciones a los conflictos y la armonización del ambiente escolar, así como el Estado interpone prácticas para reducir la violencia y la intolerancia entre niños y adolescentes.

De esta manera, se enfrenta a los mecanismos de Justicia Restaurativa y Mediación Escolar, como instrumentos que alivian y construyen una cultura de paz.



Los resultados aún insignificantes indican que se necesita un mayor esfuerzo para actualizar a los docentes para hacer frente a los conflictos y prestar atención a las políticas públicas que abogan por el establecimiento de una Cultura de Paz en las escuelas.

## II. JUSTICIA Y MEDIACIÓN DE RESTAURANTES: CONCEPTO Y ORÍGENES

Justicia restaurativa, que actualmente es un movimiento mundial para expandir el acceso a la justicia penal recreado en los años setenta y ochenta en los Estados Unidos y Europa. Este movimiento se inspiró en antiguas tradiciones basadas en diálogos pacíficos y de consenso de las culturas africanas y de las primeras naciones de Canadá y Nueva Zelanda.

John Bender (apud ZEHR, 2010, p.149) informa que en mayo de 1974, dos jóvenes de Elmira, Ontario, se declararon culpables de vandalismo contra 22 propiedades, lo que más tarde conduciría a un movimiento con dimensiones internacionales, como La resolución del conflicto, informa el autor, quien luego planteó la hipótesis de que los delincuentes se encuentran con las víctimas, que luego fue abandonada. Sin embargo, uno de los participantes en este grupo cristiano, el coordinador del Servicio Voluntario del Comité Menonita Central de Kitchener (CCM), propuso al juez que los delincuentes se reúnan con las víctimas para acordar una indemnización. La reacción inicial del juez fue contraria a esta propuesta, pero cuando llegó el momento de la sentencia, el juez ordenó reuniones cara a cara entre la víctima y el delincuente para llegar a un acuerdo de indemnización. Acompañados por sus oficiales de libertad condicional y el coordinador, los dos niños visitaron a todas las víctimas, se negoció la indemnización y, en unos pocos meses, todos fueron reembolsados. Así nació el movimiento de reconciliación entre víctimas y delincuentes en Canadá.

Movimientos similares estaban surgiendo en otras partes del mundo, en los Estados Unidos, por ejemplo, el movimiento comenzó con un proyecto en Elkhart, Indiana, en 1977/78. En Nueva Zelanda, desde 1989 la Justicia Restaurativa se convirtió en el centro de todo su sistema penal para la infancia y la juventud. En este país, la Justicia Restaurativa surgió de un movimiento comunitario local que está formado en gran parte por descendientes de tribus aborígenes, especialmente los maoríes. No estaban satisfechos con los procedimientos adoptados por la justicia formal con los jóvenes que cometieron infracciones. Propusieron un rescate de las tradiciones de sus tribus que sería una forma alternativa de resolución de conflictos. Desde entonces, estas prácticas se han utilizado regularmente y proporcionan resultados positivos (ZERH, 2012, p. 14).

En Brasil, el marco legal es enero de 2012, con la Ley N° 12.594, de 18 de enero de 2012, que estableció el Sistema Nacional de Atención Socioeducativa (SINASE), que regula la ejecución de medidas socioeducativas dirigidas a adolescentes que cometen una infracción, entre otras medidas. Esta ley incluyó prácticas o medidas que son restaurativas en su Título II (Sobre la implementación de medidas socioeducativas), Capítulo I, estableciendo así;

### DISPOSICIONES GENERALES

*Art. 35. La implementación de medidas socioeducativas se regirá por los siguientes principios:*

(...)

*III - prioridad a las prácticas o medidas que sean restaurativas y, siempre que sea posible, satisfagan las necesidades de las víctimas; (énfasis agregado) (BRASIL, 2012).*

Por otro lado, la Mediación Escolar se introdujo en el sistema público con el objetivo de reducir la violencia en las escuelas públicas estatales. El 13 de febrero de 2010, el entonces Secretario de Educación del Estado de São Paulo, Paulo Renato de Souza (1945-2011), delibera sobre la Resolución SE (Secretaría de Educación) N° 19/2010, que establece el Sistema de Protección Escolar, creando el papel de maestro de mediador escolar y comunitario. El Artículo 7 de la Resolución SE 19/2010 revela las acciones específicas del Sistema de Protección Escolar, destacando los deberes de este maestro que son:

I - adoptar prácticas de mediación de conflictos en el entorno escolar y apoyar el desarrollo de acciones y programas de Justicia Restaurativa;

II - guiar a los padres o tutores de los estudiantes sobre el papel de la familia en el proceso educativo;

III - analizar los factores de vulnerabilidad y riesgo a los que el estudiante puede estar expuesto; IV - guiar a la familia o tutores sobre la búsqueda de servicios de protección social;

V - identificar y sugerir actividades pedagógicas complementarias que deben realizar los estudiantes fuera del período escolar;

VI - guiar y apoyar a los estudiantes en la práctica de sus estudios (SÃO PAULO, 2010)

Este proyecto surgió en el estado de São Paulo en la fase de ajustes, empezando con 1,000 maestros en el año 2010 y en 2011 se agregaron otras 1,000 escuelas. Para el año 2012 se prevén otros 1.000 docentes con esa función. Estos maestros fueron capacitados a través de un curso de aprendizaje a distancia ofrecido por el Sistema de Protección Escolar / Escuela de Capacitación, y reuniones pedagógicas promovidas por la Junta de Educación. Los primeros 1,000 maestros mediadores participaron en la "Primera Reunión de Mediación Escolar y Comunitaria", celebrada en Serra Negra-SP, del 9 al 11 de junio de 2010.

En este punto, algunas conceptualizaciones son necesarias, aunque la Justicia Restaurativa no tiene un concepto cerrado. Es importante destacar primero la diferencia entre Mediación y Justicia Restaurativa, ya que los dos institutos, aunque muy similares, tienen características y objetivos diferentes.

Por un lado, la mediación es un medio consensuado y voluntario para resolver conflictos de intereses entre individuos y / o entidades legales que eligen, según su confianza, una tercera persona, el mediador independiente e imparcial con capacitación técnica. o experiencia apropiada a la naturaleza del conflicto, que tendrá la función de acercar a las partes y facilitar su comunicación para que puedan resolver sus diferencias y construir sus propios acuerdos basados en sus intereses.

La participación del mediador se centra en estimular el diálogo cooperativo de las partes para llegar a una solución a las controversias en las que están involucrados. El poder de decisión recae en las partes, no en el mediador.

Además, la mediación se ha constituido como un poderoso procedimiento para la pacificación y maduración de la sociedad, ya que tiene como objetivo, a través de un proceso de comunicación estructurado y colaborativo, rescatar el pasado de las partes, resolver, en el presente, de manera consensuada y mutuamente aceptable, surgieron conflictos de intereses mutuamente aceptables con el fin de preservar la posible relación armoniosa entre las partes en el futuro.

Por otro lado, la Justicia Restaurativa es una concepción ampliada de la Justicia que tiene la intención de echar una nueva mirada a lo ilícito, para verlo como una violación en las relaciones entre el delincuente, la víctima y la comunidad.

En este punto, puede considerarse que, a diferencia de muchos defensores, la justicia restaurativa es uno de los medios alternativos de resolución de conflictos, de hecho es un medio paralelo de resolución de conflictos, ya que el precepto constitucional del debido proceso legal no está excluido, sin embargo, las prácticas restaurativas pueden ser previas, concurrentes, o posteriores al proceso judicial para completarlo.

En el contexto de los conflictos escolares, lo que la experiencia nos ha demostrado es que la acción retributiva adoptada por la ley ya no ha dado a la sociedad escolar una respuesta capaz de cumplir su papel de formar ciudadanos.

Para Roxin (1986. p. 19-20) hay tres inconvenientes que pueden presentarse en el análisis de la teoría de la retribución. La primera se deriva del hecho de que la teoría antes mencionada ya presupone la necesidad de un castigo, que debe ser justificado. Y afirma:

*Porque si su significado se basa en la compensación de la culpa humana, no se puede esperar que el estado reembolse toda la culpa con la pena. Cada uno de nosotros se siente culpable por los demás de muchas maneras, pero no somos castigables. Igualmente, la culpa legal conlleva consecuencias de varios tipos, como el deber de pagar daños y perjuicios, pero solo en raras ocasiones. La teoría de la retribución, por lo tanto, no explica en absoluto cuándo debe ser castigada, sino que simplemente establece: 'Si impone, cualquiera que sea el criterio, una pena, tendrá que devolver un delito (ROXIN, 1986, p.19- 20)*

El segundo, en los siguientes términos: la libertad humana presupone la libertad de la voluntad (libre albedrío), y su existencia, como acuerdan los partidarios de la idea de la retribución, es indemostrable.

Finalmente, el tercer argumento es que, incluso si se considera que el alcance del castigo estatal y la culpa humana están suficientemente fundamentados en la teoría de la expiación, siempre se plantearía una tercera objeción: La idea misma de la retribución compensatoria solo puede ser plausible a través de un acto de fe. Porque, considerándolo racionalmente, uno no comprende cómo se puede pagar un delito agregando un segundo mal: sufrir la pena. Por supuesto, este procedimiento corresponde al impulso arraigado de la venganza humana, del cual la pena ha surgido históricamente; pero al considerar que la suposición de retribución por parte del estado es cualitativamente distinta de la venganza, y que la retribución se hace cargo de 'la culpa de sangre del pueblo', expira al delincuente, etc., todo esto es concebible solo por un acto de fe, que, de acuerdo con la Constitución brasileña, no puede imponerse a nadie, y no es válido para un castigo obligatorio para todos (ROXIN, 1986).

## 1.1. POLÍTICAS PÚBLICAS

Como un concepto más común a la distinción ley / policía / economía se destaca el de política pública, ampliamente utilizado en la teoría de los derechos fundamentales cuando se trata especialmente de los derechos sociales. Es que los derechos sociales se positivizan en normas constitucionales en forma de políticas públicas que deben ser creadas e implementadas por los Poderes Ejecutivo y Legislativo y controladas por el Poder Judicial (SILVA, 2010, p.69).

Para Bucci (2006, p. 38), la definición de políticas públicas en el marco legal se describe de la siguiente manera: "Estos son programas de acción del gobierno destinados a coordinar los medios disponibles para las actividades estatales y privadas, con el fin de lograr objetivos socialmente relevantes y políticamente determinado".

Las políticas públicas pueden ser positivas tanto en la Constitución Federal brasileña como en el orden infraconstitucional. En la Constitución Federal tenemos como ejemplo: el Plan plurianual, la Ley de directrices presupuestarias y los presupuestos anuales, artículo 165, puntos I a II; la política tarifaria de los servicios públicos, artículo 175, ítem III; política de desarrollo urbano, artículo 182; política agrícola, artículo 187.

En el campo de la jurisprudencia, más específicamente, en la Corte Suprema Federal, el entendimiento se ha pacificado en el sentido de que el Poder Judicial está limitado, por regla general, a controlar la constitucionalidad de la política pública, es decir, no crea, porque la creación es competencia del Poder Legislativo y del Poder Ejecutivo. La excepción son aquellas las situaciones que presentan un límite entre la supervivencia digna y la indignidad, como puede verse por los jueces que se refieren al derecho al salud y a la educación cuando implican el mínimo existencial.

En este paso, el Pretorium ha decidido que, excepcionalmente, cuando la Constitución define los términos de la política pública, el poder judicial puede determinar si se implementa, especialmente cuando el derecho fundamental a la educación de la primera infancia, que no está expuesto a evaluaciones discrecionales o está subordinado a las razones del pragmatismo puro del gobierno, según el art. 211, § 2, de la Constitución Federal.

## 1.2. PRÁCTICAS RESTAURATIVAS

Hay cuatro prácticas restaurativas principales en el mundo de hoy:

- 1) Círculos restaurativos: generalizados en América del Norte, principalmente en Canadá por naciones indígenas y algunas naciones indígenas de los Estados Unidos;
- 2) VOM (Mediación de víctima-delincuente) - La mediación entre víctima y delincuente. Práctica introducida por los canadienses a mediados de la década de 1970 y también generalizada en los Estados Unidos;
- 3) Conferencia grupal familiar: generalizada en Australia y Nueva Zelanda. Una tradición también basada en las prácticas aborígenes de esos dos países.
- 4) Comisiones de Verdad y Conciliación: práctica estatal establecida después del Apartheid en Sudáfrica para resolver conflictos entre blancos y negros. Hoy está muy extendido en todo el mundo, incluso en América del Sur, Perú, Colombia y otros países.

### **1.3. TIPOS DE CÍRCULOS DE CONSTRUCCIÓN DE PAZ**

A medida que los círculos se aplicaron para abordar diferentes problemas, surgió una terminología para diferenciarlos según sus funciones. Este lenguaje todavía está evolucionando y los títulos aún no se emplean universalmente, sin embargo, pueden resultar bastante útiles. Entre ellos:

- **Círculo de diálogo:** en un círculo o rueda de diálogo, los participantes exploran cierto tema o tema en particular desde varios puntos de vista. No buscan consenso sobre el tema. Por el contrario, permiten que se escuchen respetuosamente todas las voces y ofrecen a los participantes diferentes perspectivas que estimulan sus reflexiones.
- **Círculo de entendimiento:** esta es una rueda de diálogo que se esfuerza por comprender algún aspecto de un conflicto o situación difícil. Por lo general, no es un círculo de toma de decisiones y, por lo tanto, no necesita buscar el consenso. Su propósito es desarrollar una idea más completa del contexto o las causas de un evento o comportamiento en particular.
- **Círculo de restauración:** el propósito de este círculo es compartir el dolor de una persona o grupo de personas que han experimentado un trauma o pérdida. Puede surgir un plan de ayuda, pero este no es un requisito necesario.
- **Círculo de construcción de sentido comunitario:** su propósito es crear vínculos y relaciones dentro de un grupo de personas que tienen un interés común. Los círculos de construcción de sentido comunitario apoyan la acción colectiva y promueven la responsabilidad mutua.
- **Círculo de reintegración:** reúne a un individuo con el grupo o la comunidad de la que se ha separado o eliminado para promover la reconciliación y la aceptación, que culmina en la reintegración del individuo. En general, el proceso se desarrolla alrededor de un acuerdo consensuado. Se utilizan para adolescentes y adultos que regresan a sus comunidades desde las cárceles o las instalaciones correccionales.

## **2. EL MAESTRO DE MEDIOS ESCOLARES Y COMUNITARIOS (PMEC)**

Con el objetivo de reducir la violencia en las escuelas públicas del estado, el 13 de febrero de 2010, el entonces Secretario de Educación del Estado de São Paulo, Paulo Renato de Souza (1945-2011), delibera sobre la Resolución SE (Secretaría de Educación) N° 19/2010, estableciendo el Sistema de Protección Escolar, creando la función de maestro mediador escolar y comunitario.

Al comienzo del proyecto en 2010, este profesional tenía una carga de trabajo de 24 horas a la semana. En el año 2011 (Resolución SE 18/2011), la carga de trabajo se incrementó a 30 horas por semana (Resolución SE 01/2011) y en el año 2012 a 40 horas por semana (Resolución SE 07/2012). El proyecto se basó en los principios del Programa de Justicia Restaurativa establecido por la Resolución de la ONU 2002/12.

Las prácticas restaurativas se han aplicado a los sistemas de justicia en varios países del mundo como un medio para garantizar los derechos humanos y fundamentales, como estrategias para enfrentar la violencia y la no violencia en la resolución de conflictos. En



Brasil, la Justicia Restaurativa ha sido aplicada desde 2003 por el Instituto de Derecho Comparado e Internacional de Brasilia (IDCB) (COSTA, 2008).

## **2.1. ESTUDIO DE CASO: MEDIACIÓN Y JUSTICIA RESTAURATIVA APLICADA EN LA ESCUELA ESTATAL DAGOBERTO MACHADO EN LA CIUDAD DE MOGI DAS CRUZES.**

En 2015, se analizaron las prácticas de mediación y restauración implementadas por la mediadora escolar Celia, responsable de la mediación escolar en una escuela primaria estatal nivel 1 y 2, en el municipio de Mogi das Cruzes.

Las acciones tomadas por el mediador consistieron en la elaboración de carteles por parte de los estudiantes sobre temas de su interés (violencia de género, racismo, entre otros) y la realización de conferencias sobre temas cotidianos.

El 16 de junio de 2015, se impartió la conferencia sobre “Bullying” a estudiantes de 8º grado de primaria, un grupo identificado por el mediador y la coordinación pedagógica como más el “problemático”.

Los estudiantes fueron escogidos de las tres aulas de octavo grado, la mayoría de los cuales mostraron un comportamiento indisciplinado.

Aunque los estudiantes no mostraron interés en la situación, eran inteligentes y tenían una buena percepción del mundo y el contexto en el que están insertos. También se observó que algunos estudiantes guiaron a otros en indisciplina y hostilidad hacia otros.

Dada esta experiencia, en el segundo semestre, se mantuvieron tres diálogos con estudiantes que se sentían excluidos por los demás.

En la primera reunión, hubieran seis estudiantes, que al principio se sintieron un poco intimidados por hablar principalmente ante una persona extraña, pero con el tiempo ganaron confianza y participaron activamente en el diálogo.

En esta primera reunión, se destacó una estudiante, que presentó una gran "angustia" porque una de sus maestras sería transferida de la escuela al final del año escolar.

En la segunda reunión, dos de los participantes del círculo anterior no estaban presentes, pero la estudiante X, que estaba presente, todavía estaba "muy triste" con el hecho mencionado anteriormente.

El grupo interactuó, mostrando solidaridad con el "dolor" de la compañera de clase "porque a veces lloraba al informar" su relación ", que mostraba más allá de una necesidad cariñosa un apego exagerado, por que la maestra consideraba" amistad ".

En la tercera reunión, como sucedió cerca del final del año escolar, el círculo buscó encontrar un equilibrio en el sentimiento del estudiante X, los otros participantes dijeron que celebrarían una fiesta de despedida para la maestra, y ese fue la estudiante X que lo organizaría, lo que aparentemente la alivió.

Al final del año escolar, cuando se esperaba que el proyecto continuara, se supo que la maestra mediadora de la escuela fue transferida a otra unidad, sin saber si quién la reemplazara continuará el trabajo.

## **III. CONSIDERACIONES FINALES**



Las escuelas estatales tenían que poder incluir a los niños que necesitaban ayuda en las clases existentes, muchas veces con un gran número de estudiantes y maestros, cuya capacitación no se había ocupado de estos aspectos.

La implementación de la mediación combinada con prácticas restaurativas en este estudio, aunque muy preliminar, proporcionó una nueva visión del entorno escolar en la búsqueda de resolución de conflictos. Se ha observado que se han dado pequeños pasos a este respecto, sin embargo, aún hay mucho que hacer para establecer efectivamente una cultura de paz que pueda prevenir futuras situaciones de conflicto.

Desafortunadamente, la red pública estatal todavía sufre por la alta rotación de profesionales capacitados en mediación escolar, y hay un cambio frecuente de maestros responsables en prácticas de la cultura de la paz.

La acción de mediación escolar puede ser transformadora para el alumno, ya que se presenta como una solución a largo plazo para el abandono y el fracaso a fin de articular al alumno con la clase e insertarlo en el espacio pedagógico, ayudándolo o en el proceso de enseñanza/aprendizaje.

Muchos estudios aún no han surgido en el área de la Cultura de la Paz en las escuelas públicas, no solo para mejorar la calidad de vida de los niños y adolescentes, sino también para que la Educación dé un salto en la construcción de la ciudadanía.

#### IV. REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 12.594**, de 18 de janeiro de 2012. In. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/12594.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/12594.htm). Acessado em 12.03.2016.

CANDIDO, Valéria Bressan; **A Iniciativa do Poder Judiciário do Estado de São Paulo na Implantação da Justiça Restaurativa: Práticas de Resgate da Dignidade Humana**. 103 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas) - Universidade de Mogi das Cruzes, Mogi das Cruzes, 2014.

COSTA, M. M. M. ; PORTO, R. T. C. **Justiça restaurativa e educação: o poder de atuação dos autores sociais para a consolidação da cidadania**. Revista da Ajuris, v. 110, p. 289-302, 2008.; Meio de divulgação: Impresso; ISSN/ISBN: 16791363.

JUS BRASIL. **Princípio constitucional da Igualdade**. In. <http://anajus.jusbrasil.com.br/noticias/2803750/principio-constitucional-da-igualdade>. Acessado em 20.03.2016.

MARTINS, Vicente. **Educação na Constituição de 1988: o artigo 205**. Direito Net. In. <http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/479/Educacao-na-Constituicao-de-1988-O-artigo-205>. Acessado em: 20.03.2016

PRANIS Kay. **Processos Circulares**, Ed. Palas Athena, São Paulo, 2010.

ROXIN, Claus. **Problemas fundamentais de direito penal**. Ed. Veja. Lisboa. 1986

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**, 22º Edição, editora Malheiros, 2002.

ZEHR Haward. **Trocando as Lentes** - um novo foco sobre o crime e a Justiça Restaurativa. Ed. Palas Athenas. São Paulo. 2010.

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112594.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112594.htm)

Cartilha de Mediação e Arbitragem OAB/Guarujá e Santos Arbitral. Disponível em:  
<http://www.santosarbitral.com.br/cartilhademediacaoearbitragem.pdf>

<http://anajus.jusbrasil.com.br/noticias/2803750/principio-constitucional-da-igualdade>







# **CAPÍTULO III. EL FUTURO DE LA MEDIACIÓN**



# RESOLVIENDO CONFLICTOS EN LA ERA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

ALBERTO ELISAVETSKY

---

## I. ONLINE DISPUTE RESOLUTION EN CONTEXTO

El trabajo de los operadores de conflictos se ha visto sustancialmente modificado en los últimos años, más precisamente a finales del siglo XX, como consecuencia de la irrupción en la práctica profesional de las Nuevas Tecnologías de Información & Comunicación (NTIC).

En este caso en particular la articulación de las NTIC, ha dado lugar a una corriente de pensamiento que desde el año 1996 es liderada por el Profesor Ethan Kash<sup>1</sup>, quien comenzó a soñar con la posibilidad de estudiar y analizar la factibilidad de articular la resolución de disputas con la utilización de la tecnología a fines de gestionar, administrar y transformar los conflictos. El grupo de expertos a cargo de las mismas percibió que Internet generaría la apertura de un espacio comunicacional apropiado para resolver conflictos.

La información referida al mencionado Centro puede encontrarse en la web [www.odr.info](http://www.odr.info) que recibe la información más actualizada del mundo en lo referente a las ODR/RDL, Online Dispute Resolution/Resolución de Disputas en Línea, como así también la nómina de los *fellows* que lo componen, liderados por el Profesor Ethan Katsh el que tengo el alto honor de integrar desde el año 2009.

¿Qué había para perder? Ya en la década de los 90' tenía alta pregnancia la idea de permanente transformación y de avance de las nuevas tecnologías de la comunicación, tanto en el imaginario de la gente como en la efectiva conquista y diversificación de los mercados internacionales. La multiplicidad de medios de interacción entre personas, invitó a cada campo profesional a replantearse su forma de actuar, a revisar sus mecanismos, sus formas de almacenamiento y de operatividad para adaptarse de la mejor manera posible a una demanda de eficiencia cada vez mayor.

El paso de tiempo y la innovación disruptiva<sup>2</sup>, fueron venciendo estas barreras en la medida que la tecnofobia<sup>3</sup> fue reduciéndose, sobre todo en los ámbitos académicos, dando paso a la evaluación de la factibilidad del uso de estas herramientas en situaciones de conflicto. Asimismo en el 2006 fundé la **Red Social ODR Latinoamerica** ([www.odrlatinoamerica.com](http://www.odrlatinoamerica.com)), desde la cual miles de miembros de diferentes partes del mundo se han encontrado a lo largo de los años en eventos, capacitaciones y congresos virtuales realizados por nosotros, sobre todo dirigidos a conectar a los profesionales hispanoparlantes con especialistas de todas partes.

Resolver conflictos a través de las nuevas tecnologías no es solo conectarse en vivo vía internet a través de una plataforma de video conferencia. Eso es sólo el 5%. Por ese motivo en la Universidad de Massachusetts cambiaron la A de "Alternative Dispute Resolution" por la O de

---

<sup>1</sup><http://odr.info/katsh>

<sup>2</sup><http://www.luisan.net/blog/marketing-2/innovacion-disruptiva>

<sup>3</sup><http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnofobia>



“Online Dispute Resolution”. En español lo llamamos “Resolución de Disputas en Línea”, “Resolución Electrónica de Disputas”, “Solución de Controversias en Línea”.

En aquél entonces la ICANN (apoyo la idea), que es la empresa que regula los dominios en Internet. Quiere decir que cada vez que ustedes compran un dominio *.com* un año, ICANN se lleva 25 centavos de dólar. Qué negocio, ¿no? Entonces, si ICANN estaba impulsando el uso de la tecnología en la gestión de conflictos, es porque había muchos otros problemas, más allá del divorcio de María y José, que debían ser atendidos. Hay una actividad artesanal en los conflictos que requieren la gestión cuasi a medida, y hay actividad masiva en los conflictos que son “compré un televisor y me llegó roto”. En los conflictos en los que no hay tiempo que pague el honorario de un mediador para atender un producto que llegó roto.

Entonces tenemos que ver que los conflictos van desde consumo hasta culturales, desde familia hasta empresariales y cada uno de ellos hoy ya tiene una plataforma de ODR/RDL distinta para abordarlos. Entonces yo los invito a que demos un paso adelante para analizar cuáles son las plataformas de última generación que pueden construir nuestra identidad profesional y una mejora de nuestros servicios de resolución de conflictos.

## II. DESAFÍOS DE LA ÉPOCA

¿Cómo salvar las distancias espaciales y culturales? ¿Cómo llegar a un acuerdo cuando las partes en conflicto hablan distintos idiomas? Estas son sólo algunas de las cuestiones que aborda el campo disciplinar de la Resolución de Disputas en Línea.

En los inicios del segundo milenio, la posibilidad de conectarse a la red de redes estaba limitada a una escasa cantidad de usuarios que no superaba el 10% (diez) de la población mundial, a su vez la utilización de teléfono celular y tablet era mínima. La sociedad estaba aferrada a rudimentarios y complejos equipos de escritorio. Transcurridas dos décadas, y el cambio de siglo en el ínterin, el trabajo inicial realizado por estos pioneros es la base para ODR/RDL en el seguimiento y actualización del tema en cuestión.

Pocas cosas han cambiado tanto la vida de las personas durante los últimos 44 años como los celulares y más en concreto, los smartphones o teléfonos inteligentes. En breve la utilización del 5G reducirá el tiempo de latencia, es decir el intervalo entre envío y recepción de paquetes de datos, que además de mejorar la experiencia del usuario, permitirá el desarrollo de nuevos servicios, entre ellos la Resolución Electrónica de Disputas con mejor calidad y lo que llamaremos muy pronto la “UBERIZACIÓN DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS”, vale decir que la sociedad pedirá un servicio de mediación de la misma manera que por su móvil solicita un vehículo Uber

Amigos, estamos en la Era Exponencial, todo va muy rápido. Los autos pronto serán autónomos. ¿Qué va a desaparecer? El seguro de accidentes de auto. Los autos no van a chocar más. Hay negocios que deberán transformarse para subsistir.

Inteligencia artificial: ¿va a mediar? No. Pero ya hay plataformas que toman las nociones, ayudan a indagar los intereses de las partes y le dibujan al mediador el hipotético camino crítico de acuerdo posible. Entonces reducirán la cantidad de tiempo invertido en descubrir las necesidades de las partes. Debemos abrirnos a nuevas maneras de pensar, que comprendan que vamos hacia la figura del Cybermediador.

La educación presencial está siendo canibalizada por la virtual. ¿Cómo será la resolución de conflictos en el 2030 y como va a ser en el 2050? Créanme, mucho más parecido a lo que yo les estoy diciendo que a la zona de confort en la que estamos y no queremos salir. El (NCTDR) National Center for Technology and Dispute Resolution de Massachusetts es el reservorio de todo este conocimiento de cambio permanente. Cada uno de sus *Fellows* en diferentes rincones del mundo es reconocido como pionero y como evangelizador. Hemos fundado en el año 2017 en París ICODR que significa Consorcio Internacional para Resolución de Disputas en Línea. Este organismo transnacional va a fijar las normas éticas y los estándares de la gestión y transformación de conflictos a distancia.

¿Qué pasa en Latinoamérica? Latinoamérica no tenía legislación sobre ODR, no tenía nada referido al tema, entonces íbamos por los huecos que tenían las legislaciones. “Un traje a medida”. En México comencé en la escuela del Poder Judicial de Guanajuato en el año 2014. Estuve con la ministra María Gabriela Sánchez que me invito a capacitar en Sinaloa y trabajamos en Nuevo León con Martha Laura Garza estrada, Tlaxcala con Héctor Maldonado y Estado de México con Víctor Navarrete. Realmente México está haciendo un trabajo extraordinario en la implantación de las Odr , esta labor desemboca en la creación de ODR México, como un espacio de intercambio académico en conjunto, con Rafael y Juan Manuel Lobo Miembro, destacadísimos mediadores mexicanos.

Acerca de Brasil, tengo una breve historia que ocurrió en la Universidad de Lomas de Zamora. con el Ministro de la Suprema Corte Marco Aurelio Gastaldi Buzzi.. Sentado en el fondo, un señor que me pregunta toda la clase qué son las ODR y no me permitía avanzar con el dictado, al finalizar se acerca, me da una tarjeta y me dice que es ministro. Yo la guardé y la verdad que no le presté atención. A los 15 días me llega un mail de la Suprema Corte Federal de Brasil. Querían que viaje a *Global Mediation Rio 2014* a hablar de Resolución de Disputas en Línea Allí doy mi presentación en los tribunales de Rio de Janeiro, mi moderadora Alicia Millán habla que si podemos enamorarnos por internet, como no va a ser posible resolver conflictos por la misma vía, , al final de mi conferencia el ministro Buzzi me invita a un almuerzo con otros destacados miembros de la justicia y de la corte de Brasil, en Copacabana., entonces me dijo: “explíqueles a ellos porque hay que mediar por internet”, ese encuentro fue el germen de la inclusión de la mediación por internet en la ley de mediación que se dictó el siguiente año.

Entonces en el año 2015 se da a conocer la ley 13.140 de Mediación de Brasil que dice en su artículo 46: “La mediación podrá realizarse por internet o por otro medio de comunicación que permita la transacción a distancia, en tanto que las partes consientan. Está permitido que la parte domiciliada en el exterior se someta a la mediación de acuerdo a las reglas establecidas por nuestra Ley”. Ese artículo de la ley abrió las puertas a la tecnología, deuda que aún tenemos en muchos países de nuestro continente.

Ustedes ahora enfrentan un universo de potenciales usuarios de servicios de resolución de conflictos que se dividen en dos grupos: inmigrantes digitales, o sea yo y nativo digital, mi nieto, a quien no se le ocurre que alguien puede no tener un teléfono. También existe la brecha entre, tecnófobos: aquellos que no quieren saber nada con la tecnología; tecnólogos: los que nos cuentan: tengo el último I-phone 34 y te voy a explicar lo que hace. En realidad sirve para todo menos para hablar por teléfono. Pero esta visión es importante porque ustedes hoy en las organizaciones que trabajan tienen nativos y tienen inmigrantes digitales y es responsabilidad del que lidera la organización generar un glosario común sobre las nuevas tecnologías. En el posgrado sobre Resolución de Conflictos en Línea que dirijo en la Universidad Nacional de Tres de Febrero Argentina, hablamos de glosario común: *upload, download, streaming, mailing*, etc para poder

mediar a distancia. No es necesario ser científico de la NASA, es comprender 50 palabras y qué efecto tienen en la gestión de conflictos. En una plaza las abuelas con wi-fi y una laptop pueden averiguar cuándo les pagaran su pensión, avanzar en este sentido es cerrar la brecha digital y mucho más importante, incluir a los que están excluidos, porque hasta un *cyberhomeless*, una persona que no tiene casa, pero tiene celular (quiero que sepan en el mundo el 95% de la población tiene acceso a un celular), podría tener acceso a dónde están los albergues, si tiene un problema de salud o una emergencia y al estado y a compañías privadas de telefonía celular no les costaría nada poder incluir a los excluidos en un proyecto social de reinstalación de dignidad humana e integración vía celulares.

Como antes mencione, estamos frente a la Uberización de los conflictos y de los servicios. No significa degradarlos, si no hacerlos económicos y de fácil acceso para la mayor cantidad de ciudadanos posibles.

Palabras que tienen que conocer hoy en día:

- Inteligencia artificial
- Contratos inteligentes
- Big Data
- Blockchain
- Algoritmos
- Aprendizaje de máquinas
- Sincronía
- Asincronía
- ODR-Mobile

El estudio, conocimientos y práctica de las mismas los elevará a la condición de e-operadores de paz del siglo XXI.

### III. EXPERIENCIAS PRÁCTICAS: EL CASO SIMEDIAR

ODR Latinoamérica en el año 2012 creó un programa que se llevó a Salta de la mano de la Ministra de Justicia y DDHH María Inés Diez, llamado **SIMEDIAR (Simulación de mediaciones a distancia)**. También lo llevamos a México en el 2014 a Guanajuato. El proyecto nació porque Salta no iba a dar casos de mediación reales si no había previamente mediadores entrenados en gestionar emociones en un entorno virtual. Entonces avanzamos en este programa donde 14 universidades nos dieron 2 becarios cada una, ODR afrontó los costos del programa y se entrenaron mediadores en los dos aspectos que necesita un cyberoperador de paz: la gestión técnica, la competencia para entender qué pasa cuando se me cae la transmisión, hay ruido, hay eco, etc. y también generar un protocolo de gestión de emociones en los entornos virtuales. Firmamos un acuerdo que fue a título gratuito entre ODR Latinoamérica y el Ministerio de Justicia de la Provincia de Salta y nació la **resolución 118/12**<sup>4</sup>. La misma la podrán encontrar en la página 179 de mi libro “La mediación a La Luz de las Nuevas Tecnologías” de Editorial Erreius Junio 2019.

Quisiera hacer una salvedad que es importante que la tengan en cuenta: esta resolución se dictó solo para co-mediación a distancia. CO quiere decir DOS, o sea dos mediadores en conjunto a

---

<sup>4</sup> El Ministerio de Justicia de la Provincia de Salta es el primer organismo público en contar con una disposición que regula y reglamenta la Secretaría de Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos en el ámbito de la provincia mediante Disposición N° 118/12.

distancia, con las partes presentes con cada uno de ellos. En la Ciudad de Buenos Aires, se dio el salto a Mediación a distancia, programa (MEL) Mediación en Línea, el mediador es uno solo y eso permite incrementar la cantidad de mediaciones que se pueden hacer. Era difícil salir de lo presencial cara a cara y fue muy desafiante avanzar por motivos que no vienen al caso: firma, identidad, etc. etc.,

#### **IV. MEL EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES**

El programa de capacitación y aporte de software de mediación profesional de última generación fue realizado por **ODR Latinoamérica**. La mediación en línea es un servicio gratuito que ofrecen los profesionales mediadores entrenados para gestión online de la Subgerencia de Mediación Comunitaria a cargo de la Dra. Griselda Mela.

El director de la Dirección General de Justicia, Registro y Mediación dependiente de la Subsecretaría de Justicia de la Ciudad, Dr. Adrián Nicolás de Stefano dijo en Junio de 2017: “La resolución de conflictos en línea, ha llegado para quedarse y beneficiar a la mayor cantidad de ciudadanos para que todos logren un equitativo acceso a la justicia”.

La mediación en línea será un servicio gratuito que se ofrece de lunes a viernes de 9 hs a 19 hs, por los profesionales mediadores entrenados para gestión online de la Subgerencia de Mediación Comunitaria a cargo de la Dra. Griselda Mela y esta disponible para todos los ciudadanos que voluntariamente quieran solucionar en línea y de forma pacífica sus conflictos vecinales, entre otros.

La confianza depositada en Odr Latinoamerica para la formación de los cybermediadores del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, realmente nos enorgullece y saludamos la decisión de incorporar el modelo de MEL con tecnología de última generación que aportamos al programa, el que sin duda fortalecerá el instituto de la mediación y la profesionalización de los operadores del conflicto, dotándolos de nuevas competencias. Un diario capitalino resalto el adelanto de Nicolás De Stéfano, cuando afirma que el sistema será “gratuito y optativo. Se podrá acceder desde cualquier computadora, teléfono o tablet con Internet”.

Con el lanzamiento del programa MEL, el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se pone a la cabeza en el mundo al incluir la resolución de conflictos en línea como una herramienta más para complementar sus programas de mediación comunitaria.

Novedades en el campo de las ODR/RDL del 2019 a ser tenidas en cuenta por los mediadores en actividad para el desarrollo de su praxis y planificación de carrera.

##### **1) Registro Global de Cybermediadores y ODR COINS**

La creación del RGC Registro Global de Cybermediadores de Odr Latinoamérica, es la búsqueda de generar nuevas posibilidades laborales y profesionales para los mediadores como así también ayudarlos a la construcción de su reputación digital, a los efectos de que sean contratados desde distintos lugares de su país o del exterior.

Pueden integrar el registro antes mencionado sin ningún costo, todos aquellos que acrediten 20 horas de formación básica en Resolución de Disputas en Línea / ODR, habiéndole otorgado ODR Latinoamerica el certificado equivalente a 20 **ODR Coins** que es una moneda que certifica la capacidad técnica y digital de un mediador para convertirse en Cybermediador.

Dicha moneda puede ser entregada por ODRLA o por otra Institución Homologada que tenga suscrito convenio con Odr Latinoamerica, para las 20 **ODR Coins** básicas pueden ser obtenidas en conjunto o por medio de tramos de capacitación

## **2) Convención de Mediación de Singapur**

El 20 de diciembre de 2018, la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó la Convención de las Naciones Unidas sobre los Acuerdos de Transacción Internacionales resultantes de la Mediación, autorizando la celebración de una ceremonia de apertura a la firma de la Convención el 7 de agosto de 2019 en Singapur, y recomendando que la Convención se conozca como la “Convención de Singapur sobre la Mediación”.

Atendiendo las características específicas de la Convención de Singapur, podemos ver que se trata de un sistema normativo que establece reglas para la ejecución y reconocimiento de los acuerdos transaccionales resultantes de una mediación, siendo aplicable a todo acuerdo emergente de la mediación que haya sido celebrado por escrito por las partes con el fin de resolver una controversia comercial (“acuerdo de transacción”) y que, en el momento de celebrarse, sea internacional.

Es posible la intervención de profesionales neutrales provenientes de distintas disciplinas en los procesos de mediación aplicada a casos de comercio transfronterizo, con la única condición de que tengan formación en resolución de conflictos. El mediador que no tenga formación jurídica, podría recurrir en el transcurso del proceso, -en caso de que fuera necesario-, al uso de estándares objetivos aportados por un abogado especialista en Derecho Comercial o Derecho Internacional Privado, a fin de otorgar al acuerdo las condiciones de legitimidad que debe reunir a efectos de su ejecutoriedad judicial en los términos de la Convención de Singapur.

Ver: <https://www.mediate.com/articles/marun-mediacion-interdisciplinaria.cfm> artículo de Alberto Elisavetsky y Maria Victoria Marun.

La convención de mediación de Singapur para la resolución transnacional de los conflictos empresariales abre el camino para un enorme desarrollo de las ODR/RDL

## **3) Foro Mundial de Resolución de Disputas de Williamsburg**

En Williamsburg, Virginia., Estados Unidos los días 28 y 30 de octubre se desarrolló el 2019 INTERNATIONAL ODR FORUM. El anfitrión fue el Centro Nacional de Cortes Estatales y co-auspiciado por el Centro Nacional de Tecnología y Resolución de Conflictos (NCTDR - University of Massachusetts).

Durante el mismo se pudieron compartir y visualizar todos los avances relacionados con el uso de las ODR en el sector privado y en las cortes. La integración de las ODR en los diferentes proyectos de cortes e USA, Canadá y China.

Se trabajó intensamente con la integración de los programas de Inteligencia Artificial que son aquellos que forman parte de la avanzada de la resolución de conflictos en este siglo XXI, facilitando el acceso a justicia por parte de los ciudadanos.

Más información disponible vía NCTDR en ODR.INFO:<http://odr.info/1289-2/>

## **4) ODR Latinoamérica: Entidad Formadora Número 66 de la Nación Argentina**



En septiembre 2019, Luego de un largo camino de trabajo compartido, con un bagaje de experiencias lleno de oportunidades, ODR Latinoamerica fue habilitada como Entidad Formadora por la Dirección Nacional de Mediación y Métodos Participativos de Resolución de Conflictos de la República Argentina para impartir cursos homologados.

Esto implica una nueva etapa de capacitaciones y propuestas académicas para las y los operadores de conflictos que deseen incursionar en las Nuevas Tecnologías.

La habilitación se archivó bajo el número de disposición: DI-2019-105-APN-DNMYMPRC#MJ

### **5) Primeros entrenamientos en ODR en Brasil por ODR Latinoamérica**

ODR Latinoamerica Junto a CS Views ha desarrollado la presentación del curso **El ABC de la Resolución de Conflictos a Distancia en Brasil en noviembre 2019**. El primer programa de capacitación semipresencial que consta de 8 horas en el sitio desarrolladas en San Pablo y 12 horas a distancia a los efectos de otorgar por primera vez en ese país la certificación de 20 ODR Coins para integrar el Registro Global de Cybermediadores, de odr latinoamerica.

### **6) Creación de ODR España junto a FIMEP y Javier Alés Sioli**

ODR España es un espacio destinado a promover la resolución de conflictos por medio de las nuevas tecnologías ODR Online Dispute Resolution. Creado por Javier Alés Sioli y Alberto Elisavetsky.

ODR España busca ayudar a construir la paz en la articulado con las nuevas tecnologías con el apoyo de FIMEP y Odr Latinoamérica.

Pueden visitar las noticias a través de la página de Facebook

<https://www.facebook.com/ODR-España-2153855154926030/>

### **7) ODR México con Rafael y Juan Manuel Lobo Miembro y Alinea**

Rafael y Juan Manuel Lobo como directores de ALINEA <https://alinea.mx/> junto Alberto Elisavetsky por [OdrLatinoamerica](#) han gestado este espacio académico, dedicado a poner a las nuevas tecnologías de información y comunicación al servicio de la resolución de conflictos.

ODR Mexico busca distribuir información sobre la temática, el apoyo de Alinea y Odr Latinoamérica. Un espacio de profundización profesional. archivo y contenido en colaboración México - Argentina.

Pueden encontrarlo en Facebook: <https://www.facebook.com/Odrmexico/>

### **8) ODR Brasil con César Cury**

El reciente lanzamiento de ODR Brasil liderado por el Des. César Cury, Desembargador del Tribunal de Justicia del Estado do Rio de Janeiro, y el Dr. Alberto Elisavetsky en su rol de Director de ODR Latinoamerica, es un aporte a la utilización de las Nuevas Tecnologías para la Resolución de Conflictos en un espacio tan importante como lo es el lusófono, donde a partir de la Ley de Mediación del año 2015 se han venido desarrollando importantes y reveladores emprendimientos vinculados con las Nuevas Tecnologías en la Resolución de Conflictos.

Web: <http://odrbrasil.org/>



## 9) Cyberweek 2019: Capítulos es Inglés y en Español

DEL 19 AL 22 DE NOVIEMBRE 2019

**Cyberweek 2019** es una cita al mayor encuentro online con las últimas novedades en la resolución de disputas en línea. Un encuentro no arancelado y abierto a la participación general, que explora la aplicación de la tecnología a la resolución de conflictos. Cosas emocionantes están sucediendo en el mundo de las ODR. Es alentador ver crecer el interés de individuos y grupos que valoran las ODR en un espectro amplio, online y offline, en el sector público y en el sector privado. Se desarrolla en la web de [www.odrlatinoamerica.com](http://www.odrlatinoamerica.com), allí podrán encontrar los materiales que se trabajaron.

Cyberweek 2019 es y será también una oportunidad para intercambiar ideas, compartir prototipos y discutir hacia dónde pueden ir las ODR desde aquí. Las instituciones que convocaron a este prestigioso encuentro en línea son:

Stanford Law School Gould Center for Conflict Resolution; University of Missouri Law School Center for the Study of Dispute Resolution; Creighton University; Trokt.org; The Conflict Resolution Program at Santa Clara University Law School; Texas A&M Aggle Dispute Resolution Program; ODR Latinoamerica; ADRhub.com; University of Leicester Law School; Singapore Management University School of Law; Mediate.com; Internetbat.org Institute.

Apoyan académicamente la Universidad de Loyola Andalucía Sevilla España, el Foro Internacional de Mediadores Profesionales y su Embajada Argentina

## 10) Publicación del libro “La Mediación a la Luz de las Nuevas Tecnologías”

Un recorrido multigeográfico por los orígenes y presente del desarrollo de la resolución de conflictos y el impacto tecnológico.

Elisavetsky Alberto, Autor, Almiron Daniela Coordinadora, Editorial Erreius Argentina 2019

Es el más reciente aporte en idioma español sobre las nuevas tecnologías al servicio de la resolución de conflictos, también conocidas en inglés como online dispute resolution, ODR.

## V. LOS OCÉANOS TECNOLÓGICOS

Como han podido leer, el campo de juego de las *Online Dispute Resolution* está abierto para todos. Las posibilidades descubren y planean día a día, porque las reglas del mismo son de código abierto y como decía Antonio Machado “Caminante no hay camino sino estelas en la mar” las estelas que dejemos en ese océano azul serán las que construirán este espacio disciplinar de avanzada, donde también debemos ser el pez que busca el lugar nuevo y libre de competencia, como nos propone el libro “La Estrategia de los Océanos Azules” de Renee Mauborgne y W.Chan Kim (2004) de donde en los mercados rojos hay “sangre” (competencia), para tratar de buscar espacios innovadores y disruptivos en los océanos azules, para brindar servicios que hagan sustentable esta maravillosa profesión de operadores de paz y que nos permitan llegar con métodos apropiados de solución de controversias más allá de nuestro barrio, más allá de nuestra ciudad y más allá de nuestras fronteras.

Los invito a todos a recorrer el camino de la construcción de paz en la era digital por medio de las online dispute resolution/resolución de disputas en línea, no se van a equivocar por que el futuro ya llegó!

# MEDIAÇÃO E JUSTIÇA SOCIAL

ALEXANDRE AUGUSTO FIORI DE TELLA

---

## RESUMO

O acesso à Justiça é um direito fundamental de todo ser humano. Representa tanto a garantia de acesso à Justiça quanto o influxo a uma justiça rápida e eficaz que faz valer os direitos de cada um. Em virtude de inúmeros problemas estruturais, institucionais, legais, culturais e sociais, como regra, o Judiciário não pode atender a muitos desejos dos cidadãos, fornecendo proteção judicial rápida. Isso geralmente resulta em ineficiência e injustiça nas decisões. Dessa forma, o uso de formas alternativas de resolução de disputas para a pacificação de conflitos está se tornando cada vez mais comum. Os mecanismos habituais são conciliação, mediação e arbitragem. Nos últimos anos, houve uma maior disseminação e consequente uso da mediação como a forma costumeira de resolução de disputas. Por esse motivo, muito se falou sobre o instituto e, consequentemente, sobre as ações do mediador. Um dos princípios que norteiam a ação do mediador é a imparcialidade, apontada nas leis e códigos de ética de vários países. Tal princípio pode gerar situações paradoxais, uma vez que o sistema jurídico prega a solução justa dos conflitos, acreditando que a imparcialidade do mediador leva a esse resultado. No entanto, existem estudos que mostram que, devido às diferenças de gênero, raça e condições econômicas entre as partes, o resultado da mediação pode gerar acordos desfavoráveis a uma delas. Isso pode dever-se à subordinação de uma das partes em relação àquela mais próxima do padrão social do mediador, em comparação com decisões judiciais emitidas em casos semelhantes sem essas diversidades. Mesmo em várias situações, o próprio sistema jurídico trata as partes de maneira diferente, precisamente para equilibrar as relações. Dessa forma, a relevância do estudo reside na necessidade de identificar a interpretação do conceito de imparcialidade por mediadores e profissionais que preparam mediadores. Muitas vezes, obter um acordo não traz resultados que refletem justiça social e imparcialidade, podendo se tornar um paradoxo em relação à justiça. O objetivo deste trabalho é realizar um estudo fenomenológico para a identificação da essência do conceito de imparcialidade pelos mediadores, por meio de revisão bibliográfica e entrevistas com mediadores de vários países. Os resultados parciais obtidos até o momento demonstram que, frequentemente, a interpretação e o entendimento dos mecanismos legais que tratam da questão da imparcialidade podem ser obstáculos à obtenção de acordos justos. Assim, a proposta é que a participação imparcial, mas ativa do mediador pode trazer resultados melhores e mais justos nas mediações.

**Palavras-chave:** mediação; princípio de imparcialidade; justiça social

## I. INTRODUÇÃO

Acesso à justiça é um direito fundamental de todo ser humano. Representa tanto a garantia de acesso à Justiça quanto o influxo a uma justiça rápida e eficaz que faz valer os direitos de cada um. Porém, em virtude de inúmeros problemas, o Poder Judiciário não pode atender a muitos desejos dos cidadãos, fornecendo proteção judicial rápida. Isso, via de regra, resulta em ineficiência e injustiça nas decisões.

Assim, o uso de formas alternativas de resolução de disputas para a pacificação de conflitos cresceu substancialmente nos últimos trinta anos. Tribunais e corporações começaram a estimular

o uso de práticas para a resolução apropriada de disputas (RAD) como um meio viável para o processamento das reclamações e da resolução de litígios.

Dentre as formas de RAD existentes, a maneira que recentemente vem ganhando maior destaque é a mediação (Rooney, 2019 e Strong, 2016). A mediação, para os fins desse trabalho, será definida como um processo pelo qual as partes tentam chegar a uma solução amigável de sua disputa com a assistência de um mediador sem a autoridade para impor uma solução às partes na controvérsia<sup>1</sup>.

Um dos princípios que norteiam a ação do mediador é o da imparcialidade que está presente em leis e em códigos de ética de vários países. A aplicação de tal princípio pode gerar situações paradoxais, pois o sistema jurídico prega a solução justa dos conflitos, porém existem estudos que demonstram que, devido às diferenças de gênero, raça e condições econômicas entre as partes, o resultado da mediação pode gerar acordos desfavoráveis aos integrantes desses grupos minoritários, exceto se houver uma atuação adequada do mediador para equilibrar o poder entre as partes.

Delgado et al. (1985) sugeriram que, para proteger as minorias, as ferramentas para a solução alternativa de disputas deveriam ser reservadas apenas para disputas em que as partes de status comparáveis se confrontassem. Eles sustentam que se confrontados adversários de maior status ou poder, as minorias seriam prejudicadas em razão da informalidade do processo e do desequilíbrio de poder entre as partes. Seguindo essa mesma trilha, Edwards (1986) sugeriu cautela na substituição do sistema de adjudicação pelas práticas de RAD, pois tal substituição poderia trazer prejuízos para grupos minoritários em razão da informalidade do processo de RAD.

No mesmo sentido, Grillo (1991) apresentou trabalho apontando para os riscos que as mulheres correm ao participar de processos de mediação, pois muitas vezes são economicamente mais fracas, são estimuladas a deixar as emoções de lado e constantemente são rotuladas de serem encrenqueiras. Weatherspoon (2011) também escreveu artigo sobre RDA e minorias e além dos pontos já tratados por outros autores, destacou a possibilidade de prejuízo para grupos minoritários em razão da falta de mediadores oriundos de grupos minoritários e também da ausência de representação legal.

Também preocupada com a falta de representação legal, Nolan-Haley (1998) escreveu artigo promovendo o exame crítico e reflexivo do princípio do consentimento informado na mediação. O artigo destaca que as partes precisam saber o que significa participar voluntariamente na mediação, como funciona o processo de consentimento e o que significa chegar a um acordo. Ela prega que, para que as partes possam celebrar um acordo em que haja renúncia de direitos, as partes devem ser juridicamente orientadas a respeito antes de celebrarem o acordo.

Press (2013) elaborou trabalho a respeito das minorias nas mediações judiciais, nos estados norte-americanos do Texas e da Flórida. Ela constatou que grupos minoritários tinham “pior desempenho” nas mediações judiciais se comparados com as partes pertencentes a grupos dominantes. Também constatou prejuízo nos casos em que grupos minoritários não estavam representados por advogados, e ainda relatou o reduzido número de mediadores oriundos de grupos minoritários.

LaFree & Rack (1996) pesquisaram se os processos menos formais (RAD), poderiam prejudicar as partes em razão de raça e gênero. Eles estudaram o impacto da etnia e do gênero dos litigantes

---

<sup>1</sup> Definição traduzida e adaptada do artigo 3º da Convenção de Singapura sobre Mediação.

em resultados monetários em 312 processos judiciais e em 154 mediações, em Albuquerque, Novo México, nos Estados Unidos da América, entre os anos de 1990 e 1991. Os resultados apontaram que houve diferença de resultados econômicos nos casos que foram sentenciados em razão de gênero e raça dependendo do objeto do litígio. Também foram encontrados resultados monetários diferentes nas mediações em favor de brancos quando pelo menos um dos mediadores também era branco, e resultados econômicos desfavoráveis para mulheres, ainda quando mulheres atuaram como mediadoras.

A pesquisa elaborada por Bernard (2008) revelou a análise de 300 casos de mediação, dos quais 125, envolviam grupos minoritários. Os resultados foram: 1) gênero pode influenciar mais nos resultados do que raça, etnia ou nacionalidade; 2) as condições econômicas das partes influenciam mais no resultado do que gênero, etnicidade, ou nacionalidade; 3) um sistema bem elaborado e monitorado de formação e treinamento de mediadores pode assegurar justiça em tribunais de pequenas causas.

Visando tentar reduzir as desigualdades encontradas quando grupos minoritários participam de processos de RAD, Bowling e Hoffman, (2000) escreveram sobre a importância da formação e do desenvolvimento dos mediadores. Eles destacam que além das competências técnicas dos mediadores, faz – se mister a “presença” do mediador usando de suas características pessoais para trazer paz para o processo de mediação.

Na mesma linha em relação a atuação do mediador, McCormick (1997) sugeriu uma revisão da atual noção de imparcialidade. O autor propôs que o princípio da imparcialidade seja entendido em conjunto com outros princípios orientadores da mediação como igualdade e justiça. Ele alega que os mediadores devem adotar práticas para desafiar os desequilíbrios de poder entre as partes, apelar para a autoridade moral; incentivar os litigantes a buscar correta orientação, a exercer autodeterminação e a adotar formas cooperativas para a solução dos litígios.

Coyle (1998) examinou em que proporção os mediadores têm a obrigação de abordar questões de equidade nos processos que gerenciam. Por meio de uma análise funcional e baseada no contexto da mediação, propôs limitar a interpretação por meio de uma matriz que não permite a extrapolação, nem a redução da interpretação da versão de cada parte e, ao final, propôs uma abordagem solucionadora de conflitos por parte dos mediadores para resolver as preocupações de equidade.

Exon (2006) escreveu sobre os dilemas do mediador entre ser imparcial e justo ao mesmo tempo, sem faltar com a ética. No mesmo sentido, Bush and Folger (2012) revisaram os argumentos - padrão usados para criticar o uso generalizado da mediação que poderia ser prejudicial à realização de justiça social. Então oferecem uma nova perspectiva sobre o conflito entre mediação e justiça social, argumentando que o uso da mediação pode, de fato, ser compatível com a busca da justiça social, dependendo das práticas que os mediadores empregam.

Em razão dos avanços da tecnologia e da inteligência artificial, tais acontecimentos e práticas começaram a impactar a vida diária das pessoas, com o uso de computadores, *smartphones*, etc. E as práticas de RDA não poderiam ficar isentas a tais acontecimentos, então, tanto a tecnologia quanto a inteligência artificial também passaram a impactar as práticas de RAD, com o surgimento de *online dispute resolution* (ODR)<sup>2</sup>. Os avanços na área de ODR têm sido tão rápidos e significativos. Em agosto de 2019, foi noticiado na imprensa que uma ferramenta de inteligência

---

<sup>2</sup> Para esse trabalho a definição de ODR é a utilização de informação e tecnologia para ajudar as partes a resolver disputas (Rule, 2002).



artificial havia substituído um “mediador humano” e auxiliado as partes a resolverem uma disputa (Beiole, 2019).

Dessa forma, a relevância do presente estudo reside na necessidade de identificar a interpretação do conceito de imparcialidade realizada por mediadores, profissionais que preparam mediadores e *designers* de sistemas de ODR, pois muitas vezes, obter um acordo não traz resultados que reflitam justiça social e imparcialidade.

Vários autores, de diversos países, escreveram inúmeras obras sobre a questão da imparcialidade do mediador, do processo de mediação e dos resultados da mediação em relação a grupos minoritários. Contudo não existem estudos comparando o significado de imparcialidade entre mediadores de diferentes nações.

Dessa forma o presente estudo se faz importante, uma vez que, a cada dia, as relações ultrapassam as fronteiras dos países podendo trazer conflitos que poderão ser mediados por profissionais de diferentes países. Portanto o objetivo deste trabalho é realizar um estudo fenomenológico para a identificação da essência do conceito de imparcialidade dos mediadores, por meio de revisão bibliográfica e entrevistas com mediadores e formadores de mediadores e *designers* de sistemas de ODR de vários países.

## II. METODOLOGIA

A decisão foi por realizar uma pesquisa fenomenológica, para entender o fenômeno “imparcialidade” entre mediadores de diversos países. A escolha se deu em razão da formação do autor como advogado, professor universitário e mediador<sup>3</sup>.

Fenomenologia é um método de pesquisa proveniente da filosofia e da psicologia em que o pesquisador descreve as experiências dos indivíduos sobre um determinado fenômeno, da forma como tal ocorrência foi vivida pelos participantes. Este método de pesquisa tem por finalidade permitir que o estudioso descubra a essência de determinado fenômeno com base nas experiências narradas pelos participantes (Creswell & Creswell, 2018).

A fenomenologia surgiu entre o final do século XIX e o início do século XX na Alemanha. Seu idealizador foi Franz Brentano, entretanto, foi Edmund Husserl que a difundiu. A fenomenologia de Husserl foi influenciada por Platão e Descartes, que posteriormente, também acabou influenciando outros pensadores, tais como: Martin Heidegger, Jean Paul Sartre, Maurice Merleau-Ponty. Husserl se propôs a estabelecer uma base segura, livre de pressupostos, para gerar novos conhecimentos. Ele tinha como princípio a necessidade de observar os fenômenos como os mesmos se mostram para quem os observa. Husserl propôs então, em seu método, a descrição da essência de determinado fenômeno. Heidegger que trabalhava com Husserl rompe, em parte, com tais conceitos e assume que a experiência diz respeito ao modo de ser do homem no mundo e está, sempre, localizada no tempo e no espaço (González et al., 2012).

Enquanto Husserl concentrou-se em fenômenos compreensivos, Heidegger aplicou-se em entender o que significava o ser humano (*dasein*). A discordância entre Husserl e Heidegger é talvez melhor capturada na visão de *bracketing*. Para Husserl, *bracketing* é o espaço onde o

---

<sup>3</sup> Os pesquisadores qualitativos devem se conhecer e serem capazes de articular quem são e o que acreditam pessoalmente, para que possam entender e reconhecer como esses fatores, por sua vez, influenciam a pesquisa. (Savin-Baden & Major, 2013)

pesquisador se desfaz de seus preconceitos, a fim de ver os fenômenos sem ser influenciado por experiências passadas, para que possa vê-los claramente. Heidegger no entanto, argumentava ser impossível para o pesquisador ficar fora da experiência, pois suas experiências sempre coexistiriam e o influenciariam (Savin-Baden & Major, 2013).

Heidegger acreditava que a consciência do indivíduo não podia ser vista de forma separada do mundo, pois fazia parte da experiência dos indivíduos. O filósofo argumentou que a experiência de uma pessoa influenciou a maneira como eles viam o mundo, por isso era importante ter em conta essa experiência vivida. Assim na fenomenologia hermenêutica de Heidegger, o foco está nas experiências vividas que, em seguida, permitem que os pesquisadores criem significado e desenvolvam entendimento sobre o fenômeno estudado. O trabalho central de Heidegger foi o círculo hermenêutico, pelo qual as interpretações do pesquisador se movem para compreender um componente específico da experiência e então desenvolver um senso de todo, e depois voltar a examinar um outro componente, em um ciclo iterativo. Tal processo permite ao pesquisador obter em uma compreensão cada vez mais profunda do fenômeno estudado (Savin-Baden & Major, 2013).

Como a pretensão dessa pesquisa é entender o significado de imparcialidade do mediador no processo de mediação (fenômeno), a melhor forma de conduzir a presente pesquisa deve ser por meio de um estudo fenomenológico hermenêutico com base na teoria de Heidegger. Assim a intenção desse trabalho é coletar experiências de mediadores brasileiros, norte americanos e portugueses, a respeito da imparcialidade do mediador, diante de situações em que haja diferença de poderes entre as partes. E ainda, se obtido equilíbrio, o resultado do processo de mediação poderia trazer benefícios para toda a coletividade.

O início da pesquisa se deu com a busca de bibliografia, por meio de sites de busca e de bancos de dados da biblioteca da Universidade do Missouri. A intenção foi coletar, a princípio, literatura norte - americana, para então comparar a doutrina norte - americana com a experiência dos mediadores e formadores de mediadores brasileiros e portugueses (Creswell & Creswell, 2018). A escolha pelos brasileiros e pelos americanos se deu em razão da formação do autor e pelos portugueses, em decorrência da similitude da língua e da cultura lusitana com a brasileira.

Em se tratando de fenomenologia, a melhor forma de coletar informações seria por meio de entrevistas não estruturadas. Considerando a diversidade do local onde os participantes estavam, as entrevistas seriam por vídeo - conferência, telefone, aplicativos de mensagem ou pessoalmente, à escolha dos participantes. A opção inicial dos participantes se deu de forma conveniente, em razão da facilidade de acesso aos mesmos. Posteriormente, a escolha ocorreu em forma de *snowball*, em que participantes entrevistados indicavam outros mediadores a serem entrevistados, e, nos casos de mediação *online*, a escolha efetuou-se em razão da reputação e experiência dos participantes. Foram entrevistados três mediadores norte - americanos sendo que um deles também é *designer*, quatro mediadores brasileiros e uma portuguesa. Em comum, além da atuação como mediadores, todos também participam da educação de alunos e/ou formação de mediadores. As entrevistas foram realizadas, gravadas e posteriormente transcritas e as que foram feitas em inglês, traduzidas livremente para o português. Depois de transcritas, foram convertidas em temas e analisadas (Savin-Baden & Major, 2013).

A confiabilidade deste estudo se baseia em vários aspectos. Primeiro: utilização de múltiplas fontes de dados. Segundo: manutenção de uma trilha de auditoria com todas as informações coletadas, estágios de coleta e análise de dados e terceiro: o trabalho foi submetido a *peer examination* (Savin-Baden & Major, 2013).



### III. RESULTADOS

Da análise das entrevistas foram destacados os seguintes temas pertinentes à mediação: autoconhecimento do mediador, equilíbrio entre as partes, vontade das partes, benefício para toda a sociedade como forma de justiça social e preferência por orientação jurídica representando as partes.

#### 1. AUTOCONHECIMENTO DO MEDIADOR

Praticamente todos os participantes destacaram a importância do mediador se autoconhecer. Um dos participantes relatou que o *“mediador imparcial é aquele que se conhece, separa o que ouve do que seja seu, do dos outros e se mantém estável na escuta ativa sem TRANSPARECER tendência ou opinião a respeito de qualquer parte da história, apesar de sentir e TER uma opinião a respeito.”*

Outra experiência narrada, traz um interessante conceito em que a imparcialidade é o *“lugar do vazio”*. A expressão cunhada pela própria participante, diz respeito ao fato de que o mediador deve se preparar para a mediação e para tanto ele deve reconhecer seus preconceitos e seu juízo de valores, para que o lugar do vazio possa *“encher-se dos mediados, da história dos mediados, das percepções dos mediados, da razão de ser daquelas reações deles, para que com isso eu consiga de fato ser o verdadeiro facilitador.”*

Na mesma linha, uma participante relatou que exercer o autoconhecimento *“é um exercício realmente que a gente tem que fazer quando a gente está mediando, de identificar os nossos próprios sentimentos e preconceitos, e conseguir se manter imparcial, absolutamente, distante da discussão, distante das partes, para não se envolver, não tomar partido. ... Acho que isso é o mais difícil para o mediador, você se despir dos seus próprios preconceitos.”*

Da mesma forma, outro participante apontou que *“a imparcialidade se refere à minha capacidade de criar um processo, que não distorça os resultados. Eu acho que há vários componentes diferentes para isso: um é que, embora reconheça que tenho certos preconceitos, que eu tenho a minha compreensão do mundo, que eu tenho as minhas preferências culturais, religiosas e políticas, eu tenho que estar ciente disso e não deixar que eles apareçam, eu tenho que controlar para que eles não afetem como interajo com as partes, para que o processo flua na direção que as partes querem fazer fluir.”*

A questão do autoconhecimento também surgiu em relação ao desenvolvimento de sistemas para ODR, mais especificamente em relação aos preconceitos conscientes e aos preconceitos inconscientes. Foi destacado que o *designer* de sistemas pode controlar o fluxo de informações para lidar de forma positiva e evitar preconceitos: *“Eu acho que uma das coisas que fazemos como designers de sistemas de disputas é tentar projetar sistemas de tal maneira que possa ajudar a compensar esses vieses sistêmicos, tanto conscientes quanto inconscientes. Agora você também perguntou sobre tecnologia, quero dizer uma das coisas interessantes sobre a tecnologia, especialmente quando se trata de preconceito inconsciente. Se você tem duas partes interagindo cara a cara, existe a substância do que elas estão se comunicando, você sabe, a substância da negociação e da posição delas, e também existem outros fatores, como um mediador branco pode ter preconceito inconsciente contra uma parte que faz parte de um grupo minoritário e eles podem não estar totalmente cientes desse preconceito e isso pode impactar suas interações com esse indivíduo, pois quando eles interagem frente a frente, esses preconceitos inconscientes podem surgir. Agora, uma das coisas que você pode fazer com a tecnologia é controlar os meios de comunicação entre as partes. Por exemplo, quando eu estava no eBay, tomamos a decisão de não*

*compartilharmos fotos de nossos usuários. Não compartilhamos, você sabe, os nomes reais e não compartilhamos a localização geográfica. Tudo o que você sabia sobre a outra parte em uma disputa era o nome de usuário que eles selecionaram e seu histórico, o histórico de desempenho das transações no eBay. Então, o que isso significava era que você poderia entrar em uma disputa, e dizer que se tratava de uma disputa entre compradores e vendedores no eBay, e não sabia se o outro lado era uma parte integrante de um grupo minoritário, ou se não eram imigrantes, ou se falavam com sotaque, ou se tinham uma deficiência ou qual era o seu gênero, ou qual era a sua idade. Não estou dizendo que usar a tecnologia como uma maneira de proteger todas essas informações de identificação entre as partes é a melhor maneira de solucionar esse problema, mas definitivamente oferece novas oportunidades em termos de lidar com preconceitos conscientes e inconscientes que surgem.”*

Em relação à utilização de inteligência artificial (IA) para ajudar os mediadores a serem menos preconceituosos, o tema foi abordado da seguinte forma por outro participante: *“indivíduos que ensinam mediação presencial dizem que acham que a IA e o big data podem realmente ajudar um mediador a ser um mediador melhor, um mediador menos tendencioso, porque pode ajudar o mediador a ver as coisas sob uma luz diferente e não ver as coisas simplesmente pelo que é o seu viés subjetivo depois de passar um tempo com os indivíduos em uma sala.”*

## **2. EQUILÍBRIO ENTRE AS PARTES**

Outro tema comum que apareceu nas entrevistas foi o reconhecimento de que grupos minoritários podem ser considerados partes mais fracas em processos de mediação, de acordo com a literatura existente, contudo, os participantes indicaram que existem ferramentas para balancear os poderes entre as partes.

Dois participantes destacaram a utilização de sessões privadas (caucus) como sendo uma ferramenta eficaz para equilibrar os poderes entre as partes. Um dos participantes destacou, contudo que *“mediador deve entender o que a parte é capaz de receber para se empoderar e tentar gerar um equilíbrio na mediação. Qualquer avanço do mediador na direção de ‘equilibrar’ que ultrapasse a capacidade da parte de se responsabilizar por sua fala e consequentes atos, afeta a sua imparcialidade.”*

Outro participante destacou que *“mediador pode agir sem que macule a imparcialidade e ao mesmo tempo estabelecer equilíbrio de oportunidades entre os envolvidos, desde que, não interfira de forma a favorecer qualquer dos lados, independentemente de ser ela ‘parte mais fraca’ ou não. A fraqueza ou hipossuficiência de um mediando pode se dar por diversos fatores como cultural, educacional, jurídico, sensorial, econômico, etc... Se uma delas é surda, cega ou tem qualquer outra dificuldade, o mediador pode e deve auxiliar aquela pessoa a fim de que se ‘iguale’ a outra. O nivelamento entre as partes deve ocorrer no âmbito das oportunidades e não no favorecimento de um em detrimento de outro e sempre, sem julgamentos.”*

Outro participante mencionou que *“em termos de mediação, nós conseguimos aproximar mais as partes e nós conseguimos ver melhor a realidade que envolve as partes, porque num processo de mediação, as partes se sentem mais à vontade para expor a sua condição, então num processo de mediação, creio eu, que é mais fácil nós percebermos as diferenças existentes entre as partes, porque elas se expõem mais, e aí, óbvio, cabe, e a lei brasileira já estabelece essa premissa também de promover o processo de mediação: ele deve se pautar pelo princípio da isonomia, da igualdade; quando o mediador percebe que há um desequilíbrio entre as partes, ele tem que atuar de maneira mais proativa de equalizar e equilibrar essa mediação.”*

Outro aspecto importante em relação ao equilíbrio entre as partes diz respeito à utilização pelo mediador de sistemas de informações para tentar prever o resultado do caso, na hipótese de ser resolvido judicialmente, nas hipóteses de mediação avaliativa. Um participante mencionou que se os dados utilizados na pesquisa estiverem carregados de preconceito, pode ocorrer prejuízo às partes, ao invés de benefícios, *“portanto, se os dados em que você está baseando isso, se os dados que você está usando, já estiverem enviesados em uma direção diferente da sua previsão, serão enviesados de uma maneira ou de outra. Portanto, esse é um exemplo de como isso pode prejudicar as partes e criar mais preconceitos.”*

No mesmo sentido, outro participante mencionou que *“há muita pesquisa em inteligência artificial. Porque a maneira como você treina uma máquina é fornecendo muitos dados e, em seguida, ela lê todos esses dados, como se você pudesse fornecer um milhão de mediações resolvidas, você sabe, e ele pode ler, ler todos os resultados de todas as mediações, e o depois o que estará fazendo é tentar escrever regras. Ele está tentando aprender com os dados que você lhe forneceu agora. Existem pessoas que estão escrevendo livros falando sobre como treinar o aprendizado de máquina com base em dados passados. Pode acontecer que a máquina possa aprender os mesmos preconceitos que eram problemas nos casos anteriores. Portanto, se você der a uma máquina, por exemplo, um milhão de casos e se nesses casos existirem exemplos carregados com preconceitos, pode ser que a máquina também aprenda esses preconceitos.”*

Mas para resolver esses problemas, o participante sugere que *“precisamos criar um aprendizado contínuo para ver se os algoritmos estão gerando resultados que acreditamos serem tendenciosos, então precisamos treinar novamente, ou então reorientar o algoritmo de aprendizado para uma direção diferente para combater o que consideramos esse viés. Então, você sabe, acho que o futuro é promissor, mas ainda temos um longo caminho a percorrer.”*

### **3. VONTADE DAS PARTES**

Um participante, observando a confidencialidade que envolve a mediação, narrou um caso em que uma das partes demandou contra a outra apenas e tão somente para tentar reestabelecer o diálogo entre elas, pois não desejava o ressarcimento dos prejuízos experimentados. Nesse caso, poderia parecer, de acordo com o direito vigente, que seria um mau acordo, mas a vontade da parte era apenas se reconectar com a outra. Com base nesse exemplo, o participante relatou que o mediador *“nunca pode medir a situação dos outros pela sua régua.”*

Outro participante destacou que cada parte tem um sentimento diverso, mesmo gerado por fatos semelhantes. O exemplo dado pelo participante foi comparar a perda do pai: *“a dor de quando eu perdi o meu pai. Se alguém diz: o meu pai faleceu e eu sei o que é isso, mas eu não sei se aquela pessoa em concreto, por exemplo, era abusada pelo pai dela. Certamente ela ter perdido o pai para ela foi um alívio e para mim foi uma dor, então duas situações aparentemente similares não são iguais.”*

Um exemplo interessante apresentado por um dos participantes diz respeito a um conflito relacionado com Quilombolas: *“nós percebemos que dentro dessa comunidade houve a migração de uma parte dessa comunidade, que saiu da comunidade e foi viver já de uma maneira mais socializada dentro da cidade, e ela já perdeu em parte esse laço histórico, ... e entre eles agora há uma discussão de quem efetivamente vai ter direito a ficar dentro dessas comunidades... E pensando em termos de mediação, para que isso eventualmente não seja judicializado, lá na frente, seria o ideal que se estabelecesse ali com essa comunidade uma forma de mediação para solucionar esse tipo de conflito para evitar que o Poder Judiciário venha a conhecer esse tipo de*

*conflito, que são conflitos completamente diferentes daqueles que ordinariamente o Poder Judiciário conhece, a realidade, a cultura dessas comunidades, não se resolve pelo direito da nossa sociedade, mas se resolve pelo direito da terra, da história daquele povo.”*

#### **4. EXPANSÃO DO RESULTADO DA MEDIAÇÃO PARA A SOCIEDADE COMO FORMA DE JUSTIÇA SOCIAL**

Outro tema que surgiu da análise das entrevistas foi a possibilidade de benefícios para toda a coletividade, mesmo em se tratando de mediação entre as partes litigantes. Um dos participantes mencionou que *“sim, na verdade sempre há uma comunidade a ser beneficiada quando a mediação é exitosa, mesmo que seja sem um acordo ao final. Por exemplo, um casal em meio a um divórcio, em guerra pelas questões financeiras, podem sem perceber, estar afetando todo sistema familiar e o mesmo ocorre nas questões empresariais, quando sócios, setores, diretores ou até mesmo colaboradores se mantêm em conflito, como resultado o sucesso financeiro da pessoa jurídica em questão. De forma inversa, ao se envolver em mediação, qualquer pessoa pode solucionar os seus conflitos e de seu sistema de vida. Amigos, vizinhos, colegas de trabalho, de estudo e outros podem se beneficiar. De maior repercussão são os casos os quais envolvem assuntos de maior escala, como o barulho produzido por uma igreja rodeada de habitações ou escola, conflitos entre defensores dos animais e a tradição de uma cidade de realizar a festa do peão. Outros exemplos de benefícios para a comunidade como resultado de mediações podemos citar as questões que afetam o meio ambiente, uma comunidade de agricultores, etc...”*

Um dos participantes mencionou que: *“A beleza maior da mediação, especialmente, no Brasil, é devolver à sociedade a civilidade e capacidade de se responsabilizar por seu atos e consequências. Traz o diálogo como ferramenta fundamental e isso acaba gerando um círculo virtuoso que transforma a pessoa que conhece a mediação e seus benefícios. Espalha uma “faisca” do bem. A legislação veio carregada dessa vertente da cidadania, pouco falada e pouca divulgada, mas para mim, a parte mais importante. As pessoas quando bem tratadas, ouvidas e compreendidas tendem a se sentir bem e a não se esquecer desse momento. A mediação proporciona isso e a sociedade civil vai se contaminar daqui a algum tempo, por essa maneira de solucionar suas diferenças.”*

Outro participante comentou que *“a gente tem conseguido resultados excelentes, resultados assim são muito positivos que apontam para um caminho futuro, mais amplo, de busca por esses métodos alternativos de solução de conflitos ... da mesma maneira que o processo precisa ser justo, as mediações também, elas devem buscar esse sentido de justiça, de equidade, de igualdade para que as partes possam, efetivamente, naquela condição, chegar a um acordo justo, um acordo equilibrado em que as responsabilidades entre as partes sejam equilibradas de acordo com a capacidade que cada uma delas tem.”*

No mesmo sentido: *“no mundo pequeno entre as partes envolvidas em condição de usar mediação para expandir o serviço dela é trazer o resultado macro, resultado maior para a sociedade.”*

#### **5. ORIENTAÇÃO JURÍDICA**

Outro tema comum diz respeito à importância de as partes estarem representadas por advogados. Um dos participantes indicou que a ausência de representatividade deixa a parte mais fraca. Outro participante indicou que se apenas uma das partes estiver representada por advogado, o mediador deve orientar a outra parte a buscar representação jurídica e se não dispuser de condições para arcar com as despesas, o Estado deve prover. Outro participante indicou que o processo de



mediação em que as partes estão representadas por advogados “*é mais fácil porque os advogados vão ajudar a fazer uma avaliação do todo.*”

#### **IV. DISCUSSÃO**

Para os efeitos de análise das informações coletadas, foi utilizada a definição de justiça social oferecida por Bush e Folger (2012) em que justiça social significa alcançar igualdade de condições entre todos os grupos da sociedade (macro). É de peculiar interesse no conceito ofertado por eles para esse estudo, a ideia de que justiça num ambiente individual (micro) pode ser acumulada e beneficiar toda a coletividade (macro).

Os resultados obtidos demonstram a importância dos mediadores se autoconhecerem, respeitarem a vontade das partes, estarem cientes de que, muito embora o processo de mediação geralmente envolva apenas indivíduos (micro), um processo de mediação exitoso pode trazer benefícios para toda a coletividade (macro). E ainda os resultados obtidos são contrários aos críticos das práticas de RDA para grupos minoritários, uma vez que restou claro que os mediadores conseguem equilibrar o poder entre partes sem que haja a perda da imparcialidade, possibilitando que os resultados tragam benefícios para reduzir injustiça e desigualdade estrutural.

#### **V. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados obtidos demonstram que muito embora o estudo tenha sido feito com a comparação de países com histórias, culturas e sistemas legais diferentes, a utilização de práticas de RDA e ODR, em especial mediação, podem trazer benefícios para os indivíduos e também para a coletividade. A compreensão do fenômeno imparcialidade pode ser entendido de forma comum entre os mediadores dos diversos países. A imparcialidade pode ser entendida como o exercício que o mediador faz de autoconhecimento para se despir de seus preconceitos e assim respeitar e buscar atender a vontade das partes como meio de se obter um resultado positivo na mediação, que além de beneficiar as partes poderá trazer benefícios coletivos.

Como sugestão para futura reflexão ainda ficam as seguintes colocações feitas pelos participantes. Em relação à formação de mediadores oriundos de grupos minoritários: “*a formação de mediadores em grupos minoritários seria um acelerador de boas práticas e da difusão do diálogo e escuta ativa. Dois elementos essenciais para a pacificação social e crescimento da civilidade.*” E ainda: “*Talvez o melhor seja a diversidade de oportunidades, mediadores afins às questões conflituosas da comunidade e mediadores externos, todos disponíveis para auxiliar os envolvidos.*” Tendo em vista a formação dos estudantes de direito, é imprescindível a “*formação com dois aspectos: uma formação para o embate, para o litígio e uma formação também para a pacificação.*”

E em relação a utilização de ODR: “*eu acho que precisamos aprender muito sobre como podemos efetivamente treinar essas máquinas, de tal maneira que elas façam um trabalho melhor do que as pessoas, não estando sujeitas a esses preconceitos conscientes e inconscientes, você sabe, que precisamos fazer muito trabalho ainda.*”

#### **Notas**

1. O autor declara não haver potenciais conflitos de interesse com relação à pesquisa, autoria e publicação deste artigo.

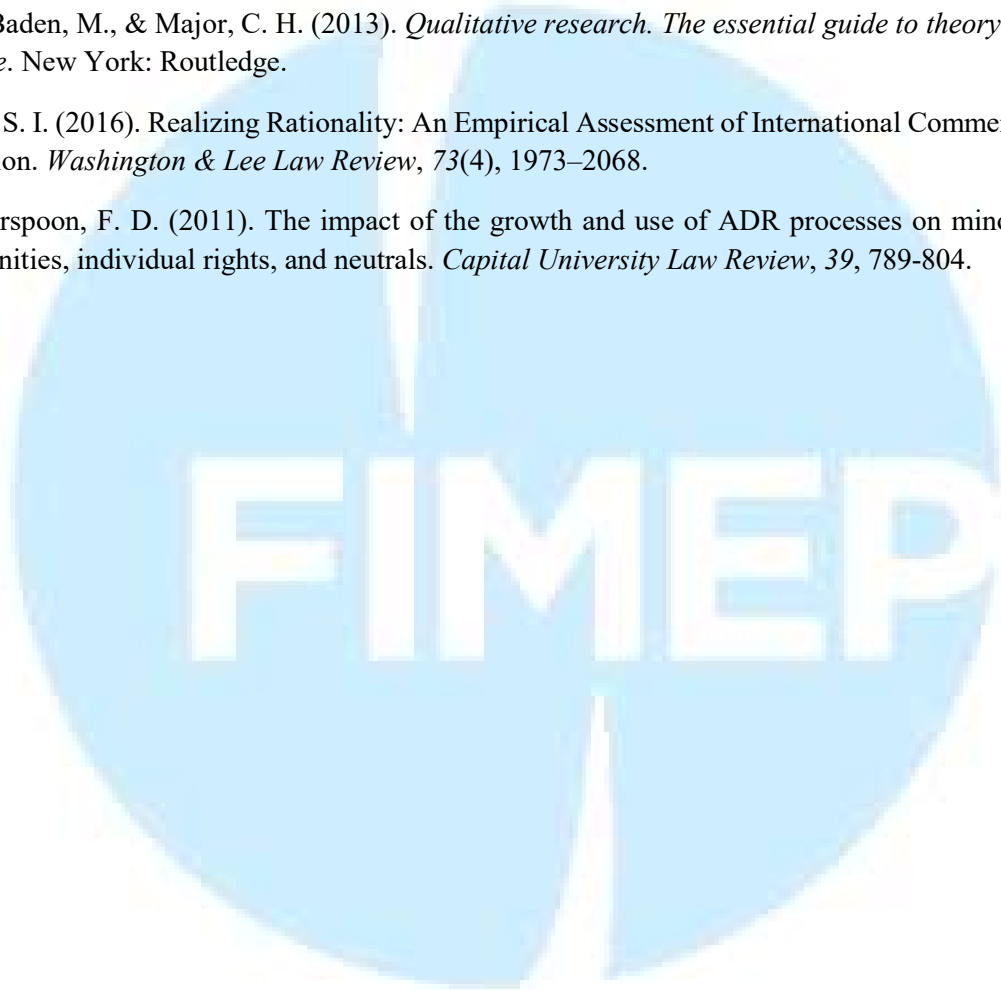
2. O autor informa que não recebeu nenhum financiamento para a realização desse trabalho.
3. As opiniões expostas pelo autor no trabalho são de sua exclusiva responsabilidade e não comprometem a opinião do FIMEP.
4. As afirmações feitas pelos entrevistados e inseridas no presente artigo, escritas e oralizadas, enviadas por Whatsapp, áudios, e vídeos foram transcritas de maneira literal. O autor optou por realizar as transcrições conforme os entrevistados se pronunciaram.
5. As referências em relação à gênero, orientação sexual, raça, etnicidade, origem, seguem as orientações do Manual de Publicação da Associação Americana de Psicologia.
6. Agradeço a todos aqueles que contribuíram direta e/ou indiretamente para a realização dessa pesquisa.
7. Contato: University of Missouri, College of Education, ELPA, Hill Hall 218, Columbia, MO, 65211, USA. E-mail: aatq88@mail.missouri.edu

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Beiole, K. (2019). Robots and AI threaten to mediate disputes better than lawyers. Special Report International Mediation Legal.
- Bernard, P. E. (2008). Minorities, Mediation, and Method: The View from One Court-Connected Mediation Program. *Fordham Urban Law Journal*, 35(1), 1–38.
- Bowling, D., & Hoffman, D. (2000). Bringing peace into the room: The personal qualities of the mediator and their impact on the mediation. *Negotiation Journal*, 16(1), 5-28.
- Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (2012). Mediation and social justice: risks and opportunities. *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, 27(1), 1–51.
- Coyle, M. (1998). Defending the weak and fighting unfairness: Can mediators respond to the challenge? *Osgoode Hall Law Journal*, 36(4), 625–666.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research desing: qualitative, quantitaive and mixed methods approaches*. Los Angeles:SAGE.
- Delgado, R., Dunn, C., Brown, P., Lee, H., & Hubbert, D. (1985). Fairness and formality: minimizing the risk of prejudice in alternative dispute resolution. *Wisconsin Law Review*, 1359, 1359-1404.
- Edwards, H. T. (1986). Alternative dispute resolution: Panacea ou anathema? *Harvard Law Review*, 99, 668–684.
- Exon, S. N. (2006). How Can a Mediator Be Both Impartial and Fair: Why Ethical Standards of Conduct Create Chaos for Mediators How Can a Mediator Be Both Impartial and Fair?: Why Ethical Standards of Conduct Create Chaos for Mediators. *Journal of Dispute Resolution*, 387(2), 387–434.
- González, A. D., Garanhani, M. L., Bortoletto, M. S. S., de Almeida, M. J., Melchior, R., & Nunes, E. de F. P. A. (2012). Fenomenologia heideggeriana como referencial para estudos sobre formação em saúde. *Interface: Communication, Health, Education*, 16(42), 809–817.
- Grillo, T. (1991). The Mediation Alternative: Process Dangers for Women. *The Yale Law Journal*, 100(6), 1545-1610.
- LaFree, G., & Rack, C. (1996). The effects of participants' ethnicity and gender on monetary



- outcomes in mediated and adjudicated civil cases. *Law & Society Review*, 30(4), 767–797.
- McCormick, M. A. (1997). Confronting social injustice as a mediator. *Mediation Quarterly*, 14(4), 293–307.
- Nolan-Haley, J. (1998). Informed consent in mediation : A guiding principle for truly educated decisionmaking. *Notre Dame Law Review*, 74(3), 775–840.
- Press, S. (2013). Court-Connected mediation and minorities: Has any progress been made? *Dispute Resolution Magazine*, 36, 36–40.
- Rule, C. (2002). *Online Dispute Resolution For Business: B2B, ECommerce, Consumer, Employment, Insurance, and other Commercial Conflicts* (First ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Savin-Baden, M., & Major, C. H. (2013). *Qualitative research. The essential guide to theory and practice*. New York: Routledge.
- Strong, S. I. (2016). Realizing Rationality: An Empirical Assessment of International Commercial Mediation. *Washington & Lee Law Review*, 73(4), 1973–2068.
- Weatherspoon, F. D. (2011). The impact of the growth and use of ADR processes on minority communities, individual rights, and neutrals. *Capital University Law Review*, 39, 789-804.



# MEDIACIÓN FAMILIAR INTERNACIONAL – PRAXIS Y DESAFÍOS EN EL SIGLO XXI

ALICIA BEATRIZ GONZÁLEZ VITALE

---

*“El futuro pertenece a quienes creen en la belleza de sus sueños”*

Eleonora Roosevelt

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo compartir una experiencia de mediación internacional en el marco del Convenio de La Haya 1980 de sustracción ilegal de niños, niñas y adolescentes (en adelante el Convenio) realizada en el Servicio de Mediación Familiar (en adelante el Servicio de Mediación) perteneciente al Poder Judicial de la Provincia del Neuquén, República de Argentina, convencida que en dicha temática la mediación es un instrumento de suma utilidad con miras a garantizar la restitución voluntaria de niños, niñas y adolescentes, facilitando una solución amigable, como lo prevé el Artículo 7 del Convenio y los derechos consagrados en la Convención de los Derechos del Niño.

Entendiendo que dicha experiencia puede ser de interés de diversos operadores jurídicos (magistrados, funcionarios, abogados, mediadores), las familias en general e instituciones y organizaciones no gubernamentales dedicadas a bregar por los derechos tutelados en el Convenio, dado el contexto geopolítico actual y que la mediación que seguidamente se desarrolla ha sido la primera mediación internacional en Argentina realizada conforme el citado Convenio junto a la escasa literatura académica.

El Convenio de la Haya 1980 sobre Aspectos Civiles de la Sustracción Internacional de Menores es un instrumento internacional que tiene como propósito la restitución de niños, niñas y adolescentes al lugar de residencia habitual o también a la posibilidad de determinarse un régimen de comunicación o visitas a favor del progenitor no conviviente a pesar de las distancias.

Finalmente, el trabajo elaborado tiene entre sus objetivos poder reflexionar sobre la necesidad de incursionar en nuevas incumbencias profesionales en el mundo de la mediación, desarrollar habilidades en métodos ODR, (sigla en inglés) es decir, en Resolución de Disputas en línea. Igualmente poder compartir con los interesados en este particular proceso de gestión o solución de conflictos los desafíos que nos presenta el Siglo XXI en el camino de la concordia y la pacificación social.

## II. DESARROLLO

### 1. CONTEXTO

Antes de narrar las particularidades de la mediación familiar internacional es necesario formular una contextualización del caso, que permita al lector conocer desde qué es “mediación”?, el marco legal del Servicio de Mediación y modalidad de trabajo, una sintética referencia al Convenio – sobre cuyas particularidades no me explayaré - por exceder los alcances de la presente ponencia; exponer sobre como inicia esta mediación; para luego adentrarnos en las características distintivas de esta experiencia de mediación familiar internacional conforme el citado Convenio.

## 2. LA MEDIACIÓN EN ARGENTINA: RESEÑA ANTECEDENTE:

La mediación es un método de resolución de conflictos, pacífico, colaborativo, no adversarial en el que los propios protagonistas acompañados por un tercero neutral e imparcial (mediador/a) procuran a través del diálogo su solución satisfactoria a todos los participantes.

En Argentina, la mediación se ha desarrollado desde la década del 90 en diferentes ámbitos y materias. En el año 2014 en la provincia del Neuquén, Patagonia Argentina, (<http://w2.neuquen.gov.ar/la-provincia>) se sanciona la Ley N 2930 por la cual se crea un nuevo organismo del Poder Judicial, el Servicio de Mediación Familiar, puesto en funcionamiento el 24 de Abril de 2017 luego de la sanción de la Ley 3055, (<http://www.jusneuquen.gov.ar/servicios-de-mediacion-familia/>) pasando dicho sistema de mediación a integrar el Mapa de Acceso a Justicia de la Corte Suprema de la Nación (<http://www.cnaj.gob.ar/cnaj/docs/cuadro.jsp>). El sistema de mediación implementado es bajo la modalidad intrajudicial, es decir, que la familia tiene un juicio en trámite y que en cualquier etapa del proceso el juez puede derivar la causa a mediación en procura de la autocomposición del conflicto. En caso de arribar a un acuerdo se redacta el acta y se remite al juzgado para su trámite de homologación.

La Ley Provincial N 3134 sancionada el 25 de julio de 2018, regula el procedimiento de aplicación del Convenio Internacional de La Haya de 1980 y la Convención Interamericana sobre Restitución Internacional de Menores de 1989, amplía la competencia del Organismo de Mediación Familiar al establecer en el artículo 20 la posibilidad de abordar el conflicto en mediación.

Es indudable que la globalización ha generado que las fronteras de los países se encuentren flexibilizadas existiendo numerosos desplazamientos voluntarios o forzados de personas entre diferentes naciones por razones particulares, laborales, económicas, conflictos armados, etcétera. En el caso de Argentina, es bastante común encontrar parejas que emigran a otros países, o personas que deciden salir al mundo en búsqueda de nuevos horizontes y tras las fronteras forman parejas y con la llegada del primer hijo/a, conforman una familia de diferentes culturas y nacionalidades; y en un momento dado tras la separación de la pareja o progenitores, suele suceder que alguno de ellos decide regresar al país de origen junto a los hijos menores de edad de ambos. En otros casos, uno de los progenitores se traslada a su país de origen u a otro país junto a los hijos, con autorización del otro progenitor y al finalizar el plazo de autorización no se concreta el regreso; o bien, lleva a cabo la salida transfronteriza del lugar de residencia habitual sin autorización del otro progenitor. Estas situaciones tipifican la sustracción o retención ilícita de niños, niñas y adolescentes conforme el artículo 3 del Convenio de La Haya de 1980.

Ante dichas circunstancias, la comunidad internacional a través de la Convención de los Derechos del Niño, el Convenio de la Haya de 1980 sobre aspectos civiles de la sustracción internacional de niños y la Convención Interamericana sobre Restitución Internacional de Menores de 1989, ha regulado el remedio para la urgente restitución internacional. Argentina ratificó el Convenio de la Haya de 1980 mediante la Ley Nacional N 23.857 (1990).

El primer caso internacional del país conforme el Convenio de la Haya de 1980 ingresó al Servicio de Mediación Familiar a mediados del año 2019, por un régimen de comunicación.

Conforme el procedimiento de práctica, la Autoridad Central Argentina remite el trámite de solicitud de régimen de comunicación (o visitas) al Juez de Familia del domicilio en el cual se encontraría el niño junto a su progenitor/a conviviente. Luego de imprimirse el trámite de juicio sumarísimo, contestada la demanda, realizada la escucha al niño, ante la falta de acuerdo en audiencia de juez, se derivó la causa al Servicio de Mediación Familiar.

Teniendo en cuenta que el presente trabajo intenta transmitir y compartir la experiencia realizada con mediadores, funcionarios judiciales, magistrados y organizaciones internacionales dedicadas a la defensa de niños, niñas y adolescentes frente a sustracciones o retenciones ilegales, entiendo importante mencionar que a los fines de preparar la mediación en un caso internacional, se recurrió al análisis del siguiente material: La Convención de los Derechos del Niño; el Convenio de La Haya, la Guía de Buenas Prácticas Cuarta Parte – Ejecución, la Guía de Buenas Prácticas de Mediación, Quinta Parte; el Código Ontológico relativo a los Procesos de Mediación Familiar Internacional, el Protocolo de Actuación para el funcionamiento de los Convenios de Sustracción Internacional de Niños de la Corte Suprema de Justicia de la Nación Argentina y diferentes artículos y jurisprudencia, aunque del material colectado es preciso también aclarar que muy pocos casos incluía el abordaje de la conflictiva desde el campo de la mediación familiar. También se tuvo en cuenta el Manual práctico sobre el funcionamiento del Convenio de La Haya de 1996 sobre protección de Niños, toda vez que en mediación se puede realizar un abordaje integral en caso que la familia esté interesada en tratar otros temas. De igual manera se tuvieron en cuenta las sugerencias de la Autoridad Central Argentina y la Jueza de la Red Internacional.

Recibida la derivación, entre las primeras cuestiones a dilucidar estaba la determinación de si la mediación debería realizarse bajo la modalidad de co-mediación ya que no existe una disposición específica; para ello se requirió la asistencia de las Autoridades Centrales de ambos países intervinientes.

Si bien en la mayoría de las legislaciones del mundo los principios de la mediación son similares a los de la Ley 2930, al llevar adelante la mediación Internacional evidenció que el principio de confidencialidad tiene un alcance diferente por la exigencia de articular y trabajar en equipo junto a la Autoridad Central del país, el Juzgado interviniente y la Jueza de la Red Federal Internacional. En este aspecto, se previó resguardar la plena confidencialidad de la cuestión de fondo, es decir lo conversado por diferentes medios (mail, teléfono, whatsapp) con las partes sobre intereses, preocupaciones, propuestas, inquietudes, temores, entre otros; y compartiendo sólo las cuestiones procedimentales con las autoridades mencionadas.

Teniendo en cuenta la normativa aplicable y las características específicas de este caso, haciendo uso de la flexibilidad, informalidad, celeridad e inmediatez propia de la mediación, y que el proceso de mediación debía realizarse en el plazo máximo de diez (10) días, se contactó a las partes, abogados, a la Defensoría de los Derechos del Niño/a, para brindar información sobre los principios de la mediación familiar, (arts. 8, 12, 14 y ccds. de la ley 2930), con miras de recabar el consentimiento para realizar la mediación internacional a distancia. Aceptado el espacio, se procedió a anotar dicha circunstancia al Juzgado y a la Autoridad Central Argentina y se fijó fecha para el primer encuentro de mediación, solicitando la colaboración de la Autoridad Central Argentina para requerir por su intermedio la asistencia de la Autoridad Central del Estado requirente prevista por el Convenio La Haya 1980 a los fines de procurar su asistencia el día del encuentro de partes, de manera de poder realizar una videoconferencia o videollamada entre ambos países y en caso de acuerdo poder suscribir en simultáneo el acta con autenticación de las firmas de la parte residente en el extranjero, y posterior remisión del acta a nuestro país para ser remitido al juzgado interviniente, para su homologación.

Cabe señalar también que en la etapa preparatoria de la mediación se previó lo necesario para el caso de acuerdo y posibilidad de que el hijo/a viajara al Estado requirente junto a su progenitor conviviente, esto es considerar las medidas de salvaguardias; por cuanto podrían existir causas penales, ordenes de detención contra el progenitor conviviente, multas en migraciones, etcétera, que deben ser tenidas en cuenta a los fines de que el posible acuerdo de partes sea jurídicamente

válido y ejecutable en ambos países y seguro para las partes. A tal fin se requirió a la Autoridad Central Argentina: 1.) Asegurar la conectividad entre ambos países para lo cual se suministraron los datos de contacto del Organismo de Mediación Familiar. 2.) Quien asistiría administrativamente en el Estado Requirente al actor/a, para prever su inclusión en convenio de confidencialidad, si fuese necesario. 3.) Para el caso que las partes arribasen a un acuerdo y para asegurar que fuese jurídicamente vinculante y ejecutorio en ambos países, en caso que se acordara que el hijo viajase con el progenitor conviviente al país de –su anterior- residencia para concretar el régimen de comunicación (visitas) con el otro progenitor, se requirió información sobre los requisitos para dichas garantías en el extranjero ANTES de su ejecución, es decir antes de cruzar la frontera. Y respecto del acompañante, que medidas habría que prever realizar para evitar inconvenientes (posible detención y/o multas o causas penales, etcétera). 4.) Medidas de salvaguarda y protección que la Autoridad Central Requirente aconsejara para garantía de la parte vulnerable. 5.) se requirieron los datos de contacto y los nombres de quienes de la Autoridad Central de ambos países brindarían asistencia el día de la mediación. 6.) mail de la Autoridad Central extranjera para que en caso de acuerdo enviar su texto, para ser impreso y suscripto por el requirente ante esa autoridad en simultáneo con la firma en Neuquén (Argentina). 7.) toda otra indicación y sugerencias que consideren que fuese necesario tener en cuenta.

Además siendo que en los países intervinientes existe legislación diferente se previó tener en cuenta para el caso de acuerdo que su texto contuviera la denominación de los institutos jurídicos a utilizar según el Convenio de La Haya, del Estado requirente y del Estado requerido (Argentino).

En ocasión del encuentro celebrado a distancia en el que las partes arribaron a un acuerdo se tomaron los recaudos de prever una vía de conexión alternativa a través de un teléfono celular y mail para el caso de perder la conexión on line entre ambos países para restablecerla.

Otra previsión fue consignar en el texto del acta que las partes tuvieron en cuenta la opinión del hijo/a en común expresada en sede judicial. Esta referencia fue incorporada teniendo en cuenta algunos antecedentes extranjeros de negativa a homologar un acuerdo celebrado en otro país por no haberse consignado en el texto del acta la garantía sobre el derecho del niño/a a ser oído/a.

Una vez que la familia acordó sobre la organización familiar, a los fines de mantener y facilitar el contacto parento-filial también acordaron otros temas, incluyendo cuota alimentaria y comunicación entre los adultos, fijación de criterios de crianza y continuar trabajando en mediación para abordar temas de interés de ambas partes.

A los fines de la homologación del acuerdo se incluyó una cláusula en el acta-acuerdo por la cual se requirió al Juzgado meritara la pertinencia de la emisión de medidas de salvaguarda y solicitud de orden espejo al Estado requirente.

Finalizada la mediación se procedió a remitir el acta-acuerdo al Juzgado para su homologación, efectuando el anoticiamiento a la Autoridad Central Argentina y a la Jueza de la Red Internacional.

El proceso de la mediación familiar internacional a distancia culminó en el plazo de nueve (9) días desde la aceptación del espacio de mediación.

Finalizado el periodo vacacional de invierno (en el mes de Julio) se tomó conocimiento que se había concretado el encuentro entre el progenitor no conviviente y el hijo conforme lo acordado por las partes.



### III. CONCLUSIONES Y DESAFÍOS DEL SIGLO XXI

A modo de reflexión considero que las problemáticas a resolver por las familias y los Estados en materia de Restitución Internacional de Menores así como los impactos esperados con la difusión de la experiencia realizada de la Mediación Internacional son particularmente:

- 1) Generar conciencia a nivel mundial en la población y los operadores de los sistemas jurídicos-administrativos intervinientes, toda vez que ante el contexto señalado en el presente trabajo es sumamente necesario que los Estados adherentes cumplan los compromisos asumidos en el Convenio para posibilitar a las familias involucradas en las situaciones previstas por la normativa internacional puedan arribar a acuerdos negociados, voluntarios, que privilegien fundamentalmente los derechos de los niños/as y adolescentes, así como el desarrollo de los procedimientos donde la *urgencia* y la *cooperación* son notas características, sobre todo ante las excesivas demoras judiciales y consecuentes incumplimientos internacionales de los Estados signatarios; teniendo en cuenta la estructura institucional, la Cooperación internacional y principios que el Convenio establece.
- 2) Necesidades de nuevas y constantes capacitaciones de los mediadores familiares de manera de fortalecer sus habilidades y capacidades profesionales para desempeñar el rol de mediador internacional que el Siglo XXI nos interpela.
- 3) Creación y regulación de Registros y matrículas de mediadores internacionales.
- 4) Redefinición de las incumbencias profesionales y requisitos del rol.
- 5) Se prevea la mediación familiar internacional como la vía adecuada para la resolución de conflictos a través de una “solución amigable”, y/o “garantizar la restitución voluntaria”.
- 6) Difundir la mediación familiar internacional a distancia como un modo de brindar mayor acceso a justicia, construcción de una sociedad más compasiva, solidaria y fraternal.
- 7) Como todo proceso de mediación a distancia se requiere planificar una estructura acorde a las necesidades para brindar un servicio que garantice confidencialidad, seguridad, conectividad, para lo cual se deberán hacer los requerimientos presupuestarios, informáticos, y demás recursos administrativos pertinentes.
- 8) Señalar que la ratificación del Convenio de La Haya de 1980, exige a los Estados adherentes el deber de cumplir con la finalidad prevista en la normativa en el plazo máximo de seis (6) semanas, lo que en su inmensa mayoría no se logra en el ámbito jurisdiccional según información publicada en diversos sitios oficiales.
- 9) Finalmente, es preciso resaltar que la adhesión al Convenio de La Haya, pone en cabeza del Estado, Argentino en este caso, cumplir con exigencias internacionales y su consecuente deber de reparar los daños si los hubiere, en casos de demoras o incumplimiento de los objetivos y finalidad prevista por el Convenio.

### IV. REFERENCIAS

**Convención de los Derechos del Niño, Niña y Adolescente aprobada por Ley 23849 recuperado del sitio web: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/249/norma.htm>**



**Convenio de La Haya sobre sustracción internacional de menores de 1980**, recuperado en el sitio web <https://www.hcch.net/es/instruments/conventions/full-text/?cid=24>

**Ley Nacional N 23.857 aprueba el Convenio sobre Aspectos Civiles de la Sustracción Internacional de Menores (1980):** <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/257/norma.htm>

**Ley Provincial N 2930 recuperado en el sitio web:** <http://200.70.33.130/images2/Biblioteca/2930CreacionServicioMediacionFamiliar.pdf>

**Ley Provincial N 3055 recuperado en el sitio web:** <https://www.legislaturaneuquen.gob.ar/svrfiles/Neuleg/normaslegales/pdf/LEY3055.pdf?var=701666671>

**Ley Provincial N 3134 -** <http://200.70.33.130/images2/Biblioteca/3134RestitucionInternacionalMenores.pdf>

**Convención Internacional sobre los derechos del Niño** <http://www.corteidh.or.cr/tablas/28143.pdf>

**Guía de Buenas Prácticas en virtud del Convenio La Haya de 1980 -Mediación**  
[https://assets.hcch.net/upload/guide28mediation\\_es.pdf](https://assets.hcch.net/upload/guide28mediation_es.pdf)

**Manual Práctico sobre funcionamiento del Convenio de La Haya de 1996**  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/257/norma.htm>

**Comunicaciones judiciales directas** <https://assets.hcch.net/docs/3b5e76ee-b983-4bd6-89cd-680b678fcf37.pdf>

**Código Ontológico relativo a los Procesos de Mediación Familiar Internacional**  
[http://ifm-mfi.org/sites/default/files/CHARTER/SPANISH/Charter\\_IFM\\_ES.pdf](http://ifm-mfi.org/sites/default/files/CHARTER/SPANISH/Charter_IFM_ES.pdf)

**Protocolo de actuación en casos de sustracción de menores de la Corte Suprema de Justicia de la Nación** <https://www.mpf.gob.ar/cooperacion-ai/files/2017/05/arch0510.pdf>

**Informe explicativo de Elisa Perez-Vera** <https://assets.hcch.net/docs/43df3dd9-a2d5-406f-8fdc-80bc423cdd79.pdf>

**Actas y documentos de la Conferencia de La Haya** <https://www.hcch.net/es/publications-and-studies/publications2>

**La mediación Internacional** <https://revistademediacion.com/wp-content/uploads/2013/10/Revista-Mediacion-8-03.pdf>

**Mediación y Solución de controversias en el Sistema Internacional**  
<https://www.asedmed.org/app/download/33079097/mediacion+internacional.pdf>

**Diretrizes de Naciones Unidas Para una mediación eficaz**  
[https://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/GuidanceEffectiveMediation\\_UNDPA2012%28spanish%29\\_0.pdf](https://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/GuidanceEffectiveMediation_UNDPA2012%28spanish%29_0.pdf)

**Análisis de Jurisprudencia:** <https://www.incatat.com/es/convention/case-law-analysis>

Scotti, Luciana Las garantías fundamentales en el procedimiento de restitución internacional de niños (2013)  
<http://www.derecho.uba.ar/investigacion/investigadores/publicaciones/scotti-las-garantias-fundamentales.pdf>

Romano, Cinthia, La mediación familiar internacional (2017)

[https://www.fiscal.es/fiscal/PA\\_WebApp\\_SGNTJ\\_NFIS/descarga/Ponencia%20Cinthia%20Romano.pdf?idFile=8bb55947-b329-429f-a3d6-6a7722ea47bf](https://www.fiscal.es/fiscal/PA_WebApp_SGNTJ_NFIS/descarga/Ponencia%20Cinthia%20Romano.pdf?idFile=8bb55947-b329-429f-a3d6-6a7722ea47bf)

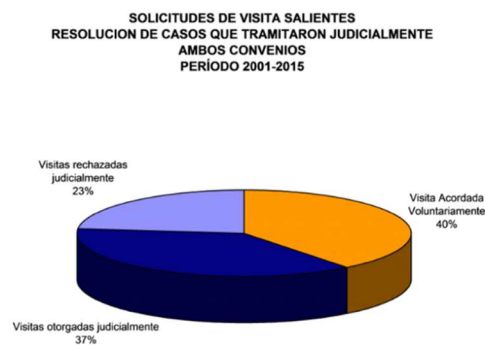
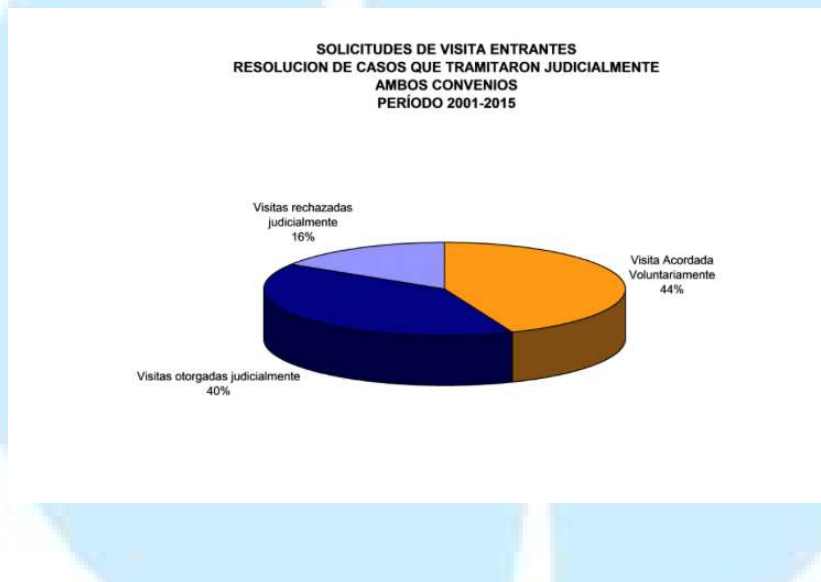
Protección Internacional de los Niños <http://www.menores.gob.ar/estad-sticas>

Sitio Oficial del Poder Judicial de Neuquén:  
<http://www.noticiasjusneuquen.gob.ar/category/ninez-adolescencia-y-familia/>

## ANEXO I

### Estadísticas de la Autoridad Central de Argentina

<http://www.menores.gob.ar/estad-sticas>





# ARTE QUE RESPIRA: LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN MEDIACIÓN FAMILIAR (ARGENTINA – PCIA. DE SALTA)

CLAUDIA ALEMANDI Y ELDA. A. TEJERINA

---

## ABSTRACT o RESUMEN

Nuestro trabajo tiene como objeto analizar si es o no, posible, aplicar la mediación en situaciones de violencia de género.

La ponencia se divide en tres tramos: primero, un breve recorrido sobre el marco teórico de la mediación; segundo, revisar críticamente las normas internacionales, nacionales, y provinciales en materia de violencia de género y familiar; y la ley de mediación provincial N° 7324. Por último, se hará un análisis si la mediación, como método participativo de resolución de conflictos es adecuada su aplicación ante situaciones de violencias. Al respecto se realizará una guía y/o protocolo de actuación para realizar audiencias de mediación con perspectiva de género.

**Palabras clave:** mediación familiar, ley, tipos de violencias, acceso a justicia, perspectiva de género.

## I. MARCO TEÓRICO DE LA MEDIACIÓN

La mediación lleva consigo un conjunto de teorías que ha permitido construir un bagaje teórico de modelos de mediación, tales como: la Escuela de Harvard (basada en la linealidad del proceso); el modelo circular narrativo (Sara Cobb) utiliza como método crear contextos favorables para facilitar las soluciones asumidas por las partes, convirtiéndose en importante, solo la mejora de las relaciones; y por último, el modelo transformativo (Bush y Folger) que se centra en los aspectos relacionales del conflicto. El objetivo de este modelo, es que las partes encuentren maneras de cooperación entre ellos, no busca solucionar el conflicto, y los acuerdos carecen de importancia. Lo relevante es desarrollar la capacidad de gestión y transformación de los conflictos que se suscitaron.

Todas estas escuelas o modelos de mediación guían la práctica de los métodos participativos de resolución de conflictos, integrando el corpus teórico con el metodológico. Cada teoría trata de responder tanto a la complejidad que se produce en el seno del conflicto, la búsqueda de acuerdos y las interacciones que en dicho ámbito se producen, como así también a algunos de los ámbitos particulares y singulares que se dan en tales espacios.

## II. NORMATIVA INTERNACIONAL SOBRE VIOLENCIA DE GÉNERO

En este trabajo se hará referencia al término “violencia de género” como un fenómeno sociocultural complejo y una figura jurídica.

Como fenómeno social y cultural el análisis de la violencia de género adopta una visión interdisciplinariamente compleja, dado que abarca y se interrelaciona con diferentes disciplinas, desde la sociología, la antropología, la comunicación, el derecho, la conflictología, entre otras. Desde las ciencias sociales, estudiar la complejidad de la “violencia de género” ha dado como resultado trabajar entre y con diferentes disciplinas, penetrando así el ámbito del Derecho y su posterior regulación jurídica.

De esta manera, la violencia de género no se trata exclusivamente de una expresión jurídica que goza de precisión en la terminología. Su concepto, naturaleza, estructura, elementos constitutivos, sujetos protegidos, tipos penales y afines no encuentran, por lo general, homogenización entre las diferentes normas internacionales, nacionales y provinciales, y a veces se contraponen o no utilizan el mismo criterio a trabajar en materia de violencia.

Dentro de este complejo escenario sociocultural, político y jurídico, nacen los derechos humanos de las mujeres. El primer marco internacional que proclama la igualdad entre hombres y mujeres, y que atribuye los mismos derechos a todas las personas con independencia de su sexo es la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

En la Resolución del Parlamento Europeo (2014), con recomendaciones destinadas a la Comisión sobre la lucha contra la violencia ejercida sobre las mujeres, en su letra, declaraba “considerando que no se acabará con la violencia hacia la mujer mediante intervenciones individuales, sino que una combinación de acciones infraestructurales, jurídicas, judiciales, policiales, culturales, educativas, sociales, sanitarias y de otros servicios relacionados podrá contribuir considerablemente a sensibilizar a la población y reducir esta violencia y sus consecuencias”.

En la DUDH<sup>1</sup> aparece el término mujer/es en dos ocasiones (en el Preámbulo subrayando la igualdad entre hombres y mujeres y en su artículo 16.1, referido al derecho a casarse y fundar una familia). Por su parte el término “sexo” es referido en una ocasión en su artículo 2.1 como condición por la que se prohíbe discriminar.

También en 1948, la Novena Conferencia Internacional Americana aprobaba la Convención Interamericana sobre concesión de los Derechos Políticos a la Mujer, el derecho al voto y a ser electa para un cargo nacional no deberá negarse o restringirse por razones de sexo. En la línea del progresivo reconocimiento del derecho de sufragio a las mujeres. Por su parte, el Consejo de Europa aprobó en 1950 el Convenio Europeo de Derechos Humanos y libertades Públicas siguiendo el ejemplo de la DUDH (en su texto aparece solo una vez la palabra mujer/es para referirse, en su artículo 12, al derecho a casarse y fundar una familia).

Posteriormente, en el año 1957 en el seno de la Asamblea General de Naciones Unidas se celebró la Convención sobre la Nacionalidad de la Mujer Casada, estableciendo que ni la celebración, ni la disolución del matrimonio entre nacionales y extranjeros, afectan automáticamente la nacionalidad de las mujeres. Años más tarde, en 1960 se firmó la Convención relativa a la Lucha contra las Discriminaciones en la Esfera de la Enseñanza. Y dos años más tarde, la Convención sobre el consentimiento para el matrimonio, la edad mínima para contraer matrimonio y el registro de los matrimonios. En 1967 se publicó por medio de la Resolución 2263, la Declaración sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer. Una declaración de intenciones, fue germen de la Convención de 1979 a la que nos referiremos más adelante.

En 1969, se suscribió la Convención Americana sobre Derechos Humanos en cuyo artículo 1, se proclama la prohibición de discriminación por razón de sexo. De nuevo, la Asamblea General de Naciones Unidas en el año 1974 publicó la Declaración sobre la protección de la mujer y el niño en estados de emergencia o de conflicto armado. Como consecuencia de la progresiva consideración del movimiento feminista, en 1975 tuvo lugar la Primera Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Mujer en Ciudad de México. En esta Conferencia se declaró el inicio el Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer: Igualdad, Desarrollo y Paz, (1975-1985). Una

---

<sup>1</sup> De aquí en adelante esta sigla hace referencia a Declaración Universal de los Derechos Humanos.

previsión temporal para el estudio y análisis de la condición y los derechos de las mujeres y la necesidad de que éstas ocuparan puestos decisivos en las estructuras de poder.

En 1976 entró en vigor el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966), en cuyo articulado aparece el término “mujer/es” en 3 ocasiones: en cuanto a garantizar el goce de los derechos reconocidos (artículo 3), la no aplicación de la pena de muerte a mujeres “en estado de gravidez (artículo 6.5) y a consagrar el derecho a contraer matrimonio (artículo 23.2). Por su parte, el término “sexo” aparece en cuatro ocasiones (artículos 2.1, 4.1, 24.1 y 26). En todas ellas como condición por la que se prohíbe discriminar. En los mismos términos aparece la referencia al “sexo” en el 6, Abolida en el Segundo Protocolo Facultativo del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, destinado a abolir la pena de muerte (1989).

En el año 1979, la Asamblea General de Naciones Unidas aprobaba la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW).

En 1980 se celebró la II Conferencia Mundial sobre la Mujer en Copenhague. En su Programa de Acción se subrayaba el derecho de las mujeres a la propiedad, a la herencia, custodia de hijos e hijas y la pérdida de nacionalidad. Cinco años más tarde, reunidos en Nairobi representantes de 157 Gobiernos y con más de 15.000 Organizaciones No Gubernamentales, se celebró la III Conferencia Mundial para el Examen y la Evaluación de los Logros del Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer: Igualdad, Desarrollo y Paz.

Tras la constatación de que los derechos de las Mujeres no habían sido alcanzados, se adoptaron las Estrategias de Nairobi bajo la perspectiva de la necesaria transversalidad de la consideración de las mujeres. En esta ocasión, la expresión “violencia contra las mujeres” aparecía en numerosas ocasiones como en sus puntos 141.f, 163, 245, 258, y específicamente en su punto 288 dentro del apartado “E) La mujer maltratada”. En este punto en concreto se hacía un llamamiento a los gobiernos para que crearan una conciencia pública sobre la violencia contra las mujeres.

En 1994, en Brasil, la Asamblea General de la Organización de Estados Americanos aprobó la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer.

En 1995, en la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en Beijing, en el punto 29 de la Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing se prescribe prevenir y eliminar todas las formas de violencia contra las mujeres y las niñas; Asimismo, se insta en el Capítulo III, punto 44, a adoptar medidas estratégicas respecto a la violencia contra las mujeres. Específicamente, en el apartado D) dentro del Capítulo III, destinado a la violencia contra las mujeres, en su punto 111 se mantiene la conceptualización de la violencia contra las mujeres y el señalamiento de grupos especialmente vulnerables de conformidad con la Declaración de 1993.

No obstante, realiza una importante matización en su punto 113 la expresión "violencia contra la mujer" se refiere a todo acto de violencia basado en el género (...). Puede ser considerada la primera vez en la que se asimilan los conceptos “violencia contra la mujer” y “violencia de género”.

En el punto 118 señala como causa de la violencia contra las mujeres las relaciones de poder históricamente desiguales entre hombres y mujeres, así como el mantenimiento y fortalecimiento de esta desigualdad con el soporte cultural y las presiones sociales.

Es interesante señalar que como medidas tendientes a conseguir el objetivo estratégico de prevenir y eliminar la violencia contra las mujeres, el punto 124, inciso d), se refiera a la necesidad de adoptar leyes y revisarlas y analizarlas periódicamente a fin de asegurar su eficacia, y ofrecer a



las mujeres víctimas de la violencia acceso a los sistemas de justicia y (...) a soluciones justas y eficaces para reparar el daño (...).

La Resolución 1325 (2000) profundiza entre otras cuestiones, en los efectos de los conflictos armados en las mujeres, la necesidad de que las mujeres ocupen puestos de decisión en cuanto a la resolución de conflictos y la interrelación entre paz e igualdad de género.

Finalmente, tras varios años de Beijing (1995), ONU Mujeres, organización de las Naciones Unidas dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, busca promover la línea de trabajo abierta en Beijing y conseguir la igualdad de género para 2030 en la que se denominó la Quinta Conferencia Mundial sobre la Mujer en 2015, celebrada en Nueva York.

### **III. MARCO NORMATIVO NACIONAL Y PROVINCIAL SOBRE VIOLENCIA DE GÉNERO: LEY N° 26485, 7888.**

La Ley nacional 26.485 de Protección Integral a las mujeres, publicada en Boletín Oficial, el catorce de abril de dos mil nueve, y su Decreto Reglamentario 1011/2010, principalmente se basó para su realización en la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (ratificada por ley 24.632, B.O.), conocida como Belem Do Pará.

La presente Ley define en su Art. 4 a la violencia *“Se entiende por violencia contra las mujeres toda conducta, acción u omisión, que de manera directa o indirecta, tanto en el ámbito público como en el privado, basada en una relación desigual de poder, afecte su vida, libertad, dignidad, integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial, como así también su seguridad personal. Quedan comprendidas las perpetradas desde el Estado o por sus agentes. Se considera violencia indirecta, a los efectos de la presente ley, toda conducta, acción omisión, disposición, criterio o práctica discriminatoria que ponga a la mujer en desventaja con respecto al varón”*.

En su Art. 28 *“Audiencias: (...) Si la víctima de violencia fuere niña o adolescente deberá contemplarse lo estipulado por la Ley 26.061 sobre Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes. **Quedan prohibidas las audiencias de mediación y conciliación**”*.

El art. 26, inciso b.7. **“Ordenar la suspensión provisoria del régimen de visitas;** b.8. Ordenar al presunto agresor abstenerse de interferir, de cualquier forma, en el ejercicio de la guarda, crianza y educación de los/as hijos/ as...”

La Ley provincial 7888<sup>2</sup> establece que, en caso de denuncia de violencia de género, el juez debe fijar una audiencia, tomarla por separado<sup>3</sup>, previa adopción de las medidas cautelares. Continúa “en todos los trámites relacionados con los casos de violencia, está prohibida la mediación o conciliación”.

Ahora, con el objeto de realizar un análisis pormenorizado de las normativas nacionales y provinciales, nos preguntamos, si la ley de 26485 prohíbe mediar o conciliar en caso de violencia, ¿Cuáles serían las condiciones favorables para mediar, en situaciones de alta conflictividad entre las partes, que asisten a una audiencia de mediación, alimentos, régimen de comunicación y cuidado personal? ¿Es conveniente mediar alimentos si el juez los puede fijar provisoriamente?

---

<sup>2</sup> Art. 13, ley 7888.

<sup>3</sup> Ley N° 7888, Art. 13.

(Ley 7403) ¿Porque mediar régimen de comunicación, si el juez puede ordenar provisoriamente su suspensión? (Ley 7888).

Las normativas en materia de género cuando se refieren al termino violencia hacen referencia la desigualdad de poder entre víctima y victimario, por lo tanto, conviene preguntarse si es adecuado mediar cuando existen situaciones donde la relación de poder no es equitativa, ya que para llevar adelante un proceso basado en la vía del diálogo, como es la mediación, donde su característica principal es el equilibrio de poder entre las partes.

Resulta necesario mencionar que cuando se habla de violencia contra las mujeres, se trata de un tipo de violencia muy particular, puesto que va más allá de las características singulares que se presentan en otras situaciones de violencia. La violencia, en este sentido, atraviesa la cultura, la sociedad, el sistema jurídico, político y económico, lo que inevitablemente condiciona a la mujer, ya que la coloca en un lugar de inferioridad respecto al hombre, y esto limita no solo su potencial para desempeñarse dentro de una audiencia de mediación sino sus posibilidades de su realización personal y profesional en cualquier ámbito que desee desarrollarse.

Una de las características más importante de la violencia de género es la asimetría de poder que se observa en la relación (in)existente entre mujeres que se encuentran atravesando situaciones de violencias y aquellos que ejercen dicha violencia. En este sentido, la desigualdad de poder trasciende las relaciones personales donde se producen los tipos de violencias y sus diferentes modalidades, porque conlleva también a las personas que la sostienen, los estereotipos culturales, los patrones de conductas, las masculinidades y femineidades, posicionando a las mujeres en una situación de discriminación, de subordinación y dependencia respecto a los varones.

Es de destacar en este apartado, la violencia doméstica contra las mujeres, y cómo la normativa define a la misma: *“se entiende aquella ejercida contra las mujeres por un integrante del grupo familiar, independientemente del espacio físico donde esta ocurra, que dañe la dignidad, el bienestar, la integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial, la libertad, comprendiendo la libertad reproductiva y el derecho al pleno desarrollo de las mujeres. Se entiende por grupo familiar el originado en el parentesco sea por consanguinidad o por afinidad, el matrimonio, las uniones de hecho y las parejas o noviazgos. Incluye las relaciones vigentes o finalizadas, no siendo requisito la convivencia”*<sup>4</sup>. En este sentido, la violencia doméstica, tiene su espacio físico propicio para ser ejercida por los varones, el ámbito privado de la casa.

He aquí, nuevos interrogantes: ¿es posible mediar cuando se está entre la prohibición (art. 28, ley 26485), y la obligatoriedad (art. 44, ley 7324)?, Y ¿Qué pasa con las medidas preventivas que debe dictar un juez, establecidas en las leyes 26485, 7888, 7403?

Estos interrogantes merecen especial atención, porque lo interesante es ¿cómo articular la ley de mediación 7324, la de violencia de genero 7888, y la de violencia familiar 7403, cuando se está delante de un caso de violencia de género, cualquiera sea su modalidad?

Por aplicación de la Ley Nacional y la provincial de Violencia de género no se puede realizar la mediación, ya que está prohibida en los casos de violencia contra las mujeres. En concordancia con la Ley 7888, el juez interviniente deberá, entre otras medidas preventivas prohibir el derecho y deber de comunicación<sup>5</sup> de los hijos para con el victimario. Continúa *“decretar provisoriamente cuidado personal unilateral y derecho de comunicación con los integrantes del grupo familiar*

---

<sup>4</sup> Ley N° 26485, art. 6.

<sup>5</sup> Idem Op. Cit. Art. 10, inc. F

*sin perjuicio del posterior tratamiento por la vía ordinaria que corresponda*<sup>6</sup>; entonces ¿Qué pasa con la cuota alimentaria?

Siguiendo los preceptos de la Ley 7403 “el juez debe decretar provisoriamente cuota alimentaria (...) sin perjuicio de la aplicación de las normas vigentes de similar naturaleza”<sup>7</sup>. Y, ¿la instancia de mediación obligatoria, previa a todo juicio?<sup>8</sup>. En este sentido, nos encontramos con tres marcos legales, vigentes, y entre la obligatoriedad, la prohibición y el artículo 8, inc. D de la ley 7403. ¿Acaso, cuando la relación está atravesada por una violencia sistemática y continua, no convendría que directamente el juez haga uso de su sana crítica, sin necesidad de que haya derivación a mediar temas como alimentos, cuidado personal y derecho de comunicación?

Continuamos interrogándonos, si violencia se encontrara en un nivel simétrico, donde aún las personas pueden discernir entre realizar un acuerdo a través de mediación o no, sería ¿la mediación, el método adecuado?

#### **IV. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA MEDIACIÓN. DIFERENTES POSTURAS**

Existen diferentes visiones acerca, si es conveniente mediar donde hay o hubo violencia entre los (ex) convivientes; sin embargo dos de ellas cobran relevancia en los ámbitos institucionales:

Una postura considera que no es posible mediar en casos donde existe violencia de género, básicamente por la desigualdad de poder que existen entre las partes, en este caso, la mediación podría ser contraproducente ya que la base de la mediación es el diálogo, y el hecho de estar viviendo o haber vivido las situaciones de violencia, tal vez, un posible acuerdo entre las partes vendría a intensificar dicha violencia.

Por un lado, esta posición se encuentra en concordancia con la ley 26485, que en su artículo 28, prohíbe la mediación o conciliación en casos de violencia de género, debido a que una de las más importantes características de violencia es la asimetría de poder entre víctima y victimario, que desde antaño tuvieron las mujeres que sobrevivir entre los prejuicios y estereotipos discriminatorios y los condicionamientos culturales, sociales, económicos, políticos, vinculados a un sistema social que excede las relaciones individuales, ya que *“los fenómenos de violencia de género, graves tanto por su naturaleza como por la repercusión social que producen, presentan, entre otras circunstancias, un profundo abismo entre las partes que limita la posibilidad de mediación entre la víctima y el agresor”*. Esta desigualdad de poder entre las partes es lo que da cuenta de que la instancia de mediación, como método alternativo de resolución de conflictos, no podría ser aplicable, ya que este proceso se basa en el diálogo, y para que se lleve a cabo, necesariamente debe haber un equilibrio de poder entre las partes. He aquí una enumeración de motivos por los que la mediación no es aplicable en casos de violencia de género:

- ✓ La imparcialidad del mediador, a quien le puede resultar difícil mediar frente a situaciones de violencia de género, ya que podría querer ayudar a la víctima, y su neutralidad frente al proceso se verá comprometido.
- ✓ La desigualdad de poder, característica fundamental de la violencia de género. Una persona que se encuentra viviendo situaciones de violencia de larga data, sabe que desacordar con el agresor la posiciona en un lugar de desventaja, motivo por el cual, la

---

<sup>6</sup> Idem Op. Cit. Art. 10, inc. I

<sup>7</sup> Ley N° 7403, Art. 8, inc. D

<sup>8</sup> Ley N° 7324, Art. 44

mediación pierde su sentido, tratándose de un espacio de diálogo, de escucha y de autodeterminación de las partes.

- ✓ Imposibilidad de resolver conflictos que perduren en el tiempo, por las características cíclicas que presenta la violencia de género.
- ✓ Dificultad del sistema de mediación para proteger a la víctima de posibles agresiones del victimario, porque difícilmente se pueda evaluar el desenlace en que podría derivar tales agresiones, por ejemplo, el Caso Farre, que terminó con un desenlace fatal, luego de que el Juez ordenara una mediación.
- ✓ El maltrato que sufre la víctima de violencia, la coloca en lugar de “indefensión aprendida”, cuya consecuencia máxima es el femicidio.
- ✓ Dificultades para que un acuerdo realizado en mediación se cumpla, debido a las características del procedimiento, por ejemplo, comunicación directa entre las partes. En este sentido, para la víctima de violencia el compartir un mismo espacio, la posiciona nuevamente frente al miedo y al temor que le tiene al agresor.
- ✓ La mediación, está prohibida en casos de violencia, por lo que mediar asuntos conexos como alimentos, traen aparejadas situaciones de violencias actuales o pasadas, por lo que imposibilita mirar a futuro.
- ✓ La escasa capacitación para mediadores con perspectiva de género, temática que requiere una sólida formación, que permite trabajar con otras disciplinas afines, tales como la sociología, el derecho, la psicología, trabajo social, educación, entre otras. En este sentido, difícilmente un mediador pueda evaluar posibles situaciones de riesgo y el desenlace que pueda sufrir la víctima frente al victimario.
- ✓ Escasez de equipos conformados interdisciplinariamente e institucionalizados, que ante audiencias atravesadas por situaciones de violencia de género, trabaje de forma conjunta con el mediador.
- ✓ Ausencias tanto en la ley de mediación como su decreto reglamentario de garantías para el mediador, donde se establezcan reglas de procedimientos ante audiencias atravesadas por situaciones de violencia de género.

La segunda postura, considera que el espíritu de la mediación, es la autodeterminación y aquellas pretensiones y derechos disponibles por las partes, Por lo tanto, para el caso de mujeres víctimas de violencia de género, que ya se encuentran con medidas preventivas, tales como prohibición de acercamiento para con ellas, no para con los hijos, consideran que es posible aplicar la mediación, siempre que se tomara las medidas correspondientes para proteger a la víctima. En este sentido, el proceso de mediar podría resultar conveniente para tratar temas conexos en materia de familia, tales como alimentos, derecho de comunicación, cuidado personal, plan de parentalidad, todo ello, por un lado, que se tomen los recaudos necesarios, y por el otro, tener en cuenta que se trata de audiencias con alto riesgo de que la violencia se incremente.

Quienes adhieren a esta visión postulan que:

- ✓ La mediación, por ley es una instancia obligatoria, pero también es un método de resolución de conflictos alternativos, y en esto último radica el fundamento del porqué puede ser ventajoso este proceso: si la mediación tiene puesto el énfasis en el futuro, en la autodeterminación de las partes, en el consentimiento informado, difícilmente logre empeorar las situaciones de violencia entre las partes, sean actuales o pasadas.
- ✓ Para el caso de que las “ex parejas”, llegasen a tener hijos, y voluntariamente soliciten una mediación, ya que deben tratar temas como alimentos, derecho de comunicación, entre



otros; un proceso basado en la vía del dialogo, y con un tercero, educador, que posibilita las técnicas y habilidades comunicacionales, y pone énfasis en una comunicación no violenta, haciendo hincapié en nuevas formas de relacionarse basadas en el respeto mutuo, permitirá una toma de decisiones conjuntas en pos de los hijos.

- ✓ La mediación, promueve nuevos valores, basados en métodos pacíficos, alejados de la comunicación violenta que es o fue siempre el modo de relacionarse entre las partes en cuestión. En sentido, un procedimiento pacifico logrará restablecer los vínculos que se han “rotos”.
- ✓ Pensar en la mediación como un método eficaz, no sólo descomprime los juzgados de familia, sino también permite que las partes pongan el foco en la transformación de las relaciones personales, familiares, entre otras, donde la **máxima participación de la mujer** en todas las esferas, en igualdad de condiciones con el hombre, es indispensable para el desarrollo pleno y completo de un país, **el bienestar del mundo y la causa de la paz**.

#### **V. A MODO DE CONCLUSIÓN. PAUTAS Y/O PROTOCOLO A TENER EN CUENTA EN CASOS DE MEDIACIÓN ATRAVESADAS POR SITUACIONES DE VIOLENCIA DE GÉNERO:**

Teniendo en cuenta, por un lado, los tratados internacionales en materia de género, las leyes nacionales y provinciales de violencia de género, que prohíben mediar o conciliar, en casos de violencia. Y, por el otro, la ley 7403, en su artículo 8, establece que el juez, entre las medidas previas que debe tomar se encuentra “decretar provisoriamente cuota alimentaria, tenencia y derecho de comunicación con los integrantes del grupo familiar, sin perjuicio de la aplicación de las normas vigentes de similar naturaleza”.

Por lo anterior, se sugiere que antes de convocar la mediación prevista en el art. 44 de la Ley 7324, los mediadores, ante situaciones de violencia de género, deben considerar aplicar pautas específicas para realizar la audiencia:

- ✓ Consultar a la persona que solicita una mediación, si existen denuncias de violencia (de género, de familia), y medidas preventivas al respecto.
- ✓ Si la denuncia es por violencia de género, el mediador debe evaluar qué tipos de violencias deberá tener en cuenta durante el desarrollo de la audiencia.
- ✓ En caso de existir medidas preventivas, si es en relación a la persona que solicita la mediación (víctima de violencia de género) o se extiende a los hijos y/o grupo familiar.
- ✓ Que la denuncia o las medidas preventivas, solicitadas por escrito, no sean un requisito para solicitar una mediación, sobre todo en el ámbito familiar.
- ✓ Que sólo sea condición suficiente para la solicitante suscribir un protocolo de actuación con perspectiva de género.
- ✓ Si resultare necesario, antes de la fecha prevista a la toma de audiencia, el mediador podrá reunirse nuevamente con la víctima a los fines de evaluar posibles situaciones de riesgo.
- ✓ Que las audiencias sean de forma privada y en días diferentes, y con un intervalo no superior a 48 (cuarenta y ocho) horas, de días hábiles, para fijar audiencia con la parte convocada.
- ✓ Explicar a la víctima el objetivo de la audiencia bajo la modalidad privada, y en días diferentes.
- ✓ Si el mediador detectare desigualdad de poder durante la audiencia realizada con cada una de las partes, concluye la mediación por decisión del mediador.

- ✓ Para el caso de que las partes deseen continuar la audiencia, a pesar de la desigualdad de poder para negociar, se dejará expresa constancia mediante acta, de tales situaciones de violencia y la voluntad de las partes de continuar mediando. El Acta debe estar suscripto tanto por las partes como por el mediador. El mediador continuará la audiencia según su criterio.
- ✓ Que si las situaciones de violencia no fueran actuales, sino de un año atrás o más, sino se volvieron a repetir, ambas partes, podrán realizar una audiencia de forma conjunta, con abogados presentes, y que éstos tengan formación profesional en la temática de violencia.
- ✓ Los mediadores deben evitar, en cualquier instancia del proceso, valorar el relato de los hechos de violencia, en función de estereotipos o roles de género.
- ✓ Evitar reiteraciones innecesarias de los hechos de violencia que relata la víctima.
- ✓ Procurar lugares adecuados para la toma de la audiencia a la víctima de violencia de género y violencia familiar.
- ✓ Evitar el encuentro entre víctima y victimario.
- ✓ Queda prohibido utilizar terminologías con juicio de valor durante la audiencia, respecto a la víctima y victimario.
- ✓ Permitir que la víctima, si así lo requiere, este acompañada de una persona de confianza durante la audiencia, sea esta por amistad, por lazos sanguíneos o por ser un profesional que ya se encuentra interviniendo en la temática de violencia.
- ✓ Si la víctima de violencia de género fuera menor de edad, y en edad progresiva, se actuará teniendo en cuenta la ley 26061.
- ✓ Procurar que todos los mecanismos estatales se activen y trabajen interdisciplinariamente y con perspectiva de género para proteger a la víctima de violencia de género con el objeto de garantizar su vida, libre de violencias.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ, G. S., (2003). *La mediación y el acceso a la Justicia*. Ed. Rubinzal-Culzoni, Bs. As.

FOLGER, J. P. y JONES, T. S., (1994). *Nuevas Direcciones en mediación. Investigación y Perspectivas comunicacionales*. Traducción al español de Jorge Piatigorsky (1997). Edit. Paidós, Bs. As.

MORELLO, A. M., (2000). *La Justicia frente a la realidad*. Ed. Rubinzal- Culzoni, Bs. As.

**Webgrafía:** [http://boletinoficialsalta.gob.ar/VersionImprimibleLeyes.php?nro\\_ley2=7888](http://boletinoficialsalta.gob.ar/VersionImprimibleLeyes.php?nro_ley2=7888)

[http://boletinoficialsalta.gob.ar/VersionImprimibleLeyes.php?nro\\_ley2=7324](http://boletinoficialsalta.gob.ar/VersionImprimibleLeyes.php?nro_ley2=7324)

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/150000154999/152155/norma.htm>

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/2500029999/29037/norma.htm>

<http://web.justiciasalta.gov.ar/violencia-familiar-salta.php>

<https://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx>

<https://www.unwomen.org/es/how-we-work/intergovernmental-support/major-resolutions/security-council>



<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/3500039999/36208/norma.htm>

[https://es.wikipedia.org/wiki/Convenci%C3%B3n\\_sobre\\_la\\_Eliminaci%C3%B3n\\_de\\_Todas\\_las\\_Formas\\_de\\_Discriminaci%C3%B3n\\_contra\\_la\\_Mujer](https://es.wikipedia.org/wiki/Convenci%C3%B3n_sobre_la_Eliminaci%C3%B3n_de_Todas_las_Formas_de_Discriminaci%C3%B3n_contra_la_Mujer)



# LA HERRAMIENTA DE RESOLUCIÓN DE DISPUTAS A TRAVÉS DE LA BLOCKCHAIN

DAVID C. ABAD GAMBERO

---

*“Mi inquietud como Mediador Profesional y el pequeño desorden existente a la hora de pertenecer a una asociación de mediadores y mantener criterios de profesionalidad, formación y experiencia dentro del Sector, una vez que he estudiado y conocido la manera que la Blockchain funciona, me ha llevado a pensar en una manera de modernizar el sector respecto de lo antes descrito y que a continuación quiero explicar, contestando a una serie de preguntas que creo que son necesarias responder y desgranar a la hora de explicar mi Proyecto.”*

## **¿Porqué es necesario lo que proponemos?**

Después de mi experiencia como mediador y después de haber tenido contacto con una infinidad de organizaciones, universidades, profesionales del sector y asociaciones de mediadores profesionales, nace mi inquietud de poder mejorar todo el protocolo y sistema en los que se desarrollan los procesos de mediación de cualquier tipo. Mi idea es poder encuadrar la mediación tradicional en el ámbito de las nuevas tecnologías y llevar este sistema de resolución de conflictos, como es la mediación, a la nueva revolución industrial en la que la Blockchain tiene tanto protagonismo y de esta manera usaremos como una herramienta primordial para nuestro encaje de estos nuevos tiempos, que traen soluciones muy prácticas, seguras y accesibles para cualquier persona. Esta tecnología quiere llegar a ser una solución para los Mediadores tradicionales (ADR y ODR) que en un futuro cercano podrán usar la tecnología Blockchain a la hora de tratar los infinitos datos que se producen y generan en una mediación entre varias partes, en el proceso de mediación se vuelca una serie de información, en su mayor porcentaje confidencial, por no decir al 100%, que necesita de un tratamiento seguro, inalterable y que genere confianza. Creo que con esta nueva tecnología podemos alcanzar un alto grado de transparencia y fiabilidad. Tanto en la información generada durante la mediación como en el acuerdo final, hay que tener un grado de trazabilidad y fiabilidad elevada, que proporcione a la mediación el carácter seguro y fiable, para que el cliente sienta protegida su información, de esta manera el acuerdo quedaría de alguna manera “notarizado” en la cadena de bloques. Esto que acabamos de contra parece una idea un poco “arriesgada” debido a la poca disposición que muchos profesionales y administraciones tienen al respecto. El futuro es ilusionante y queda aún mucho por descubrir e investigar, pero es ineludible ese primer paso que hay que dar para poder llevar el proceso de mediación como entendemos en estos tiempos hacia los nuevos tiempos tecnológicos que cambian tan rápidamente. No podemos quedarnos atrás.

## **¿Porqué empezar este Proyecto y como conseguirlo con éxito?**

Empezar este Proyecto nos supone querer aprovechar las oportunidades que genera la tecnología Blockchain y también aprovechar las cualidades tecnológicas que intrínsecamente lleva la cadena de bloques. La estrategia de este proyecto consiste en introducir en el proceso de mediación la gestión a través de perfiles seguros y registros fiables de toda la información, en el que las partes mediadas mantengan un grado de confianza elevado en referencia a los actuales, que son de escasa fiabilidad y algo desordenados, que actualmente no tienen un protocolo claro para seguir, incluso a la hora de la consecución del acuerdo final entre las partes, si lo hubiera. Una vez llegado el

acuerdo final y registrado en la cadena de bloques, este mismo registro puede dar una alta confianza, pudiendo así evitar trámites notariales a la hora de elevar a escritura pública los acuerdos, tal y como se hace en la mediación tradicional.

Uno de los objetivos principales del Proyecto es que se pretende crear una “Curated List” de Mediadores Profesionales, los cuales tendrán que someterse a un filtro gestionado por la plataforma Kleros ([www.kleros.io](http://www.kleros.io)). A esta especie de “asociación” o grupo se le da un carácter fiable ya que sus datos y logros estarán sujetos a un proceso de aceptación con unos requisitos previos (Títulos, horas de cursos, méritos, experiencia profesional, recomendaciones, etc...). Esta Asociación o grupo de Mediadores “on” Chain podrá ser validada por el Ministerio de Justicia de cualquier país y así tratar todo el tema de mediación de una manera más accesible, rápida y fiable, acortando los plazos y trámites a la hora de registrar el acuerdo de manera tradicional.

Incluso, en el acuerdo final que firman las partes si consiguen llegar a un entendimiento compartido, que iría programado virtualmente bajo la ejecución de un Smart Contract, se podría gestionar automáticamente para controlar el grado de cumplimiento del citado acuerdo a modo de revisión o seguimiento, si así se desea o fuera necesario. Actualmente cuando tenemos un acuerdo, ese seguimiento o control en el tiempo, se hace de una manera algo rudimentaria y con bastantes fallos o pérdidas de información, lo que genera mucha desconfianza en los clientes o partes mediadas, e incluso entre los profesionales.

Los objetivos del Proyecto serán los siguientes, divididos en dos partes:

#### PARTE I (Antes del comienzo del proceso de mediación)

- 1) Crear un ecosistema de Mediadores Profesionales en la Red Ethereum. (¿Red Pública, Privada o Consorcio?)
- 2) Crear una Curated List de Mediadores de los cuales se surtirán las diferentes asociaciones o administraciones.
- 3) Crear un Certificado de Homologación validado por la Blockchain, para los Mediadores que pertenezcan a ese ecosistema. Este Certificado es una especie de “Sello de Calidad” que hace que la información del Mediador venga contrastada por un jurado internacional y anónimo.
- 4) Usar la Herramienta del Proyecto Kleros para realizar la Curated List (Lista de Mediadores seleccionados)

#### PARTE II (Una vez comenzado el proceso de mediación)

Es fundamental, crear perfiles seguros para los mediadores a través de sistemas de seguridad virtuales (firmas seguras, elementos de seguridad en los ordenadores, etc..). Empresas como Wisekey ([www.wisekey.com](http://www.wisekey.com)) se encarga de este tipo de asuntos de una manera fácil y factible. Evernym, es otra firma que trabaja bajo la Blockchain que trabajan las identidades soberanas (Sovereign Identity) Sovrin es una aplicación creada por esta empresa donde podemos adquirir una identidad virtual única y segura. Este avance está resolviendo muchos problemas de identidad de cualquier índole, tanto particular como profesional.

Ya tenemos nuestro perfil profesional seguro. Una vez definido esta cuestión, damos otro paso que concreta el final del proceso de mediación, el acuerdo. Para poder generar un acuerdo de mediación que tenga una naturaleza fiable y segura, tendremos que “notarizarlo”, que mejor que la Blockchain para llegar a ese nivel de seguridad, inalterabilidad y transparente. Bajo un Smart

Contract, podemos conseguir que nuestro acuerdo quede grabado en la Blockchain e incluso podamos darle

automatización en el tiempo a las cláusulas o condiciones que dejemos escritas en él.

En resumen:

La PARTE I corresponde a la figura de los mediadores, estamos creando un ecosistema de Mediadores cuyas informaciones profesionales están contrastadas bajo la Blockchain. Pertenecen a una Red (Blockchain Pública, privada o consorcio) y así evitamos usurpaciones de profesionales, personal con baja preparación y experiencia. En esta PARTE I, la herramienta KLEROS jugará un importante papel a la hora de crear una política de aceptación para poder acceder a la Blockchain Privada. Creamos un Sello de Confianza para el perfil del mediador.

La PARTE II corresponde al propio proceso de mediación, en el cual iremos generando información segura, que hasta ahora no se hacía de manera continuada o pocos la usan. Por mis investigaciones, ningún mediador consultado usa perfiles seguros para custodiar las informaciones volcadas en las sesiones de mediación. En el momento final del acuerdo, este contrato (un acuerdo no deja de ser un contrato) procederamos a usar un Smart Contract para subir a la Blockchain todos estos datos. De esta manera, en un acuerdo tradicional, tenemos que elevarlo a escritura pública para que tenga carácter oficial. Nuestra manera de “notarizarlo” es a través de la Blockchain, “Notario” universal.

Teniendo estas ideas y partes claras, podemos generar la suficiente información para llegar a explicar todo este proceso a los diferentes colectivos y administraciones y que de esta manera, tengan mas seguridad y certeza a la hora de contratar estos servicios y optar por entrar en este sistema de selección y gestión de la Mediación.

### **¿Elección de tipo de Red a crear? ¿Privada o de Consorcio?**

Esta pregunta es una de las mas importantes que nos tendremos que hacer a la hora de crear nuestra Red en Ethereum. Tenemos que enfrentar las ventajas e inconvenientes de ambas y elegir la que mejor satisfaga a nuestras necesidades.

Las aplicaciones en las que una red privada de blockchain son útiles son muy distintas, por ejemplo, administración de base de datos o auditoría, que son utilidades muy restringidas a una organización y que probablemente no sea interesante que las personas públicas puedan acceder. Se pueden crear pequeños grupos que pueden verificar las transacciones de manera interna, pero esto conlleva riesgos de seguridad como cualquier sistema centralizado. En ese aspecto no presenta ventaja.

Sin embargo, existen ciertos casos de uso que pueden escalar mejor y ajustarse a las exigencias de privacidad y seguridad de los gobiernos. Tiene sus ventajas y desventajas y aún no está muy claro si tendrá aceptación dentro de las grandes empresas, ya que no ofrece por sí ventajas intrínsecas.

Las mayores ventajas pueden ser simplificar flujos complejos de administración de datos y reducción de costes.

A diferencia de las blockchain públicas, las redes de consorcio no permiten que cualquier persona con internet participe en el proceso de verificación de transacciones.

Tienen la ventaja de que son más rápidas (al no necesitar una proof of work que “rete” a los usuarios) y tienen mayor escalabilidad y privacidad de las transacciones.

El mecanismo de consenso es mantenido por una serie de nodos que han sido pre-seleccionados y que cuentan con la confianza de manera previa, ya que son parte de las entidades que forman el consenso. La diferencia con las privadas, es que estos nodos preseleccionados no forman parte de una sólo compañía.

Sus posibles aplicaciones son especialmente útiles en el sector bancario, imaginemos un consorcio de 15 instituciones financieras, que representan cada una un nodo. Para que una transacción sea válida, debe ser aprobada por al menos 10 de ellas (por poner un ejemplo). Sin embargo este registro podría llegarse a hacer público, o al menos conceder permisos para acceder a la misma. Lo podemos trasladar a las diferentes asociaciones de Mediadores que existen.

En el caso de las asociaciones de Mediadores, quizás una Red Permissionada sea la mejor solución.

En el caso de un posible e hipotético Colegio Oficial de Mediadores, una Red Privada sea una solución bastante acertada.

En mi proyecto y por la actualidad del Mercado, voy a elegir una Red permissionada. Debido al elevado número de asociaciones de mediadores existentes.

De cualquier manera, podrían crearse paralelamente las dos y ofrecer dos productos diferentes.

### **¿Que opciones de negocio podríamos tener?**

Este apartado es un tema que es difícil de tratar y que en el momento actual debido al poco conocimiento general de la Blockchain y de la información que se remite, la cual considero bastante elitista, es complicado, si no se realizan las acciones comerciales contundentes y claras. De todas maneras, y bajo mi experiencia, las asociaciones de Mediadores con respecto a la administración pública viven un estado de caos bastante importante, lo que puede ser una oportunidad para poder acercar las posiciones entre asociaciones y administraciones- En cuanto al sector privado (clientes privados), hay un cierto recelo a la hora de contratar una mediación, al menos en España, ya que fuera de España está un poco más avanzado este pensamiento. Basándonos en la naturaleza de la Blockchain y sus características inherentes, éstas serán la fortaleza para convencer al cliente de un proceso, seguro, fiable y transparente y que lo que resulte de ese proceso, será algo ejecutable con carácter “notarial”.

En ambos casos se pueden generar grados de confianza, anonimato y transparencia bastante elevados, que es lo que más se pretende conseguir a la hora de la mediación tradicional.

### **¿Porqué puede ser beneficioso este Proyecto?**

La mayor ventaja que ofrece la tecnología blockchain aplicada a la mediación, es la creación de un sistema totalmente transparente. Esta transparencia es la que los futuros clientes van a demandar, ya sean las propias asociaciones, los mediadores individualmente y como no, los clientes que van a usar la mediación como sistema de resolución de conflictos.

La inteligencia ambiental en la que tendremos interconectados miles, incluso, en un futuro, millones de perfiles de Mediadores, es una realidad hacia la que debemos caminar. Por eso, integrar la tecnología de bloques, se torna fundamental a la hora de garantizar la autenticidad y la integridad de la información cuando ésta es distribuida por dichos perfiles. A través de esta fórmula unificadora se conseguirá dar solución a muchos problemas.

Soluciona problemas de trazabilidad.

Evita hackeos. El incremento de estos soportes digitales conlleva en paralelo, el aumento de puntos de acceso y el posible hackeo de nuestros sistemas. Por esta razón, la incorporación de Blockchain resulta imprescindible. Gracias a la cadena de bloques se podrá llevar un control sobre la autoría de los registros. De esta manera, podremos filtrar cualquier intento de acceso no válido a nuestro sistema.

Acceso a más datos (Big Data). La inmutabilidad que la tecnología de bloques proporciona a los datos, nos propiciará un escenario Big Data. Gracias a ello, podremos explotar toda la información originada con la garantía de que las transacciones registradas son inquebrantables.

En principio, los beneficios son bastante claros, tanto cualitativamente como cuantitativamente hablando. Un proceso de mediación trasladado a la tecnología Blockchain haría el proceso mas seguro, tanto en el producto final (acuerdo) como con los actuantes (Mediadores y partes mediadas).

En el proceso de selección de mediadores (Curated Mediators List) garantizamos, por un jurado universal ([www.kleros.io](http://www.kleros.io)), que los integrantes del grupo cumplen escrupulosamente los requisitos solicitados para pertenecer al grupo (Blockchain Consorcio).

En el proceso de la mediación, toda la información generada, pasará en el instante de su elaboración o al final de cada sesión a la cadena de bloques, por lo que cada sesión quedaría registrada sin capacidad de cambiar su contenido de manera accidental o motivada.

Y en el acto de acuerdo final, el documento acordado entre las partes, pasará a ser “notarizado” en un Smart Contract, por lo que ya no sería necesario elevarlo a escritura publica, ahorrando tiempo y dinero a las partes mediadas.

Los beneficios, como podemos analizar, son mayormente positivos, ya que “modernizamos” y perfeccionamos un proceso que hasta ahora, se ha llevado de manera muy rudimentaria con respecto de las tecnologías disponibles actualmente.

### **¿Como desarrollamos el Proyecto según fechas de objetivos?**

Mi experiencia como participante activo y miembro de la Cooperativa en el Proyecto Kleros ([www.kleros.io](http://www.kleros.io)) me ha dado la oportunidad de ver el nacimiento, desarrollo de Dapps Beta, de casos de pruebas y de los primeros casos cuasi-oficiales que han tenido un resultado bastante satisfactorio. Es un proceso que tiene que tener todas las garantías por parte de los desarrolladores del programa y tener testados todos los pasos con simulaciones reales off-line y off-chain. Es un proceso delicado y arduo pero no imposible.

En este Proyecto en concreto tenemos mucho camino andado, ya que en su primera parte (PARTE I) vamos a utilizar la herramienta Kleros ([www.kleros.io](http://www.kleros.io)), la cual nos proporciona una ventaja porque ya está prácticamente terminada y a finales de este año (2.019) puede estar ya operative en muchos ámbitos.

En nuestra segunda parte (PARTE II) solo vamos a necesitar una Dapp que nos proporcione un Smart Contract básico y el propio mediador o bien alguien especializado en la gestión de Smart Contracts puede hacerse cargo de esto. Ya existen webs que directamente generan el Smart Contracts y empresas que se dedican a escribirlos con las exigencias del cliente, en este caso, el mediador o asociación de mediadores.



Barajando todos estos factores y mi propia experiencia y seguimiento de varios proyectos de Dapps en Blockchain, me aventuraría a decir que actualmente podemos crear una Blockchain Privada y usar Kleros para tener la “Curated List” de mediadores. Esto puede ser ya una realidad. Y Seguidamente y a petición o necesidades de los propios mediadores, gestionar una Dapp de Smart Contracts para mediadores, la cual estaría dispuesta en menos de un mes. No entiendo que sea nada complicado o muy alargado en el tiempo.

El primer paso de crear una blockchain privada no es nada complicado tampoco, e incluso facilmente realizable si se tiene algo de conocimiento.

Construir nuestra propia Blockchain privada para poner en marcha dos nodos Ethereum conectados entre sí, está al alcance de cualquiera siguiendo una sencilla guía.

### **¿Nos exponemos a algún riesgo a la hora de abordar el Proyecto?**

Los mayores riesgos para este proyecto radican en el poco conocimiento de la ciudadanía de como la Blockchain puede llegar a dar niveles de confianza e inalterabilidad altísimos. Si hablamos de la administración pública, hablaríamos de la lentitud de adaptación a las nuevas tecnologías, incluso siendo un beneficio real y rapido para sus protocolos de actuación, bastante anticuados y lentos, si hablamos de la empresa privada, seguro que será muchísimo mas rápido, realizando acuerdos y alianzas con grupos interesados.

Evidentemente, afrontar un nuevo negocio siempre ha sido un riesgo y si le añadimos la propia incertidumbre que generan estos emprendimientos dentro de las nuevas tecnologías, tendremos que diseñar un producto de primera línea de necesidad y que cumpla con las exigencias del uso de la Blockchain, ya que todos los problemas no se solucionan con este tipo de tecnologías.

Es probable que la industria tenga que actuar de forma concertada, dado que todos los beneficios del blockchain solo se materializarán si todos los actores participan. Esto no es probable que suceda en un futuro cercano. Sí, cada día estamos más cerca, aunque tan solo parece que estamos cerca debido al bombo publicitario. Está bien que el blockchain no sea la mejor solución para todo: intentar introducir esta tecnología en todos los campos nos va a retrasar, y nos va a llevar a una implementación deficiente y a expectativas insatisfechas

*“la tecnología ha llegado muy lejos, muy por delante de nuestra capacidad para explicar o comunicar esta tecnología”<sup>1</sup>.*

---

<sup>1</sup> Vinay Gupta (2.014). “El futuro de Ethereum”. Blog Digital Medium.

## EL ENFOQUE DE LA MEDIACIÓN TRANSFORMATIVA

GUSTAVO FARIÑA

---

El movimiento de resolución alternativa de conflictos y la mediación en particular como uno de sus mecanismos más conocidos ha crecido exponencialmente en los últimos treinta años. Si bien todavía queda mucho camino que recorrer en algunos sitios respecto de su implementación definitiva y uso masivo para la canalización y tratamiento de los conflictos, hoy en día resulta extraño que alguien pueda desconocer totalmente sobre que es “la mediación”.

En los países donde poco a poco, la mediación se ha convertido en un ámbito “normal” para el tratamiento de los conflictos, es utilizado por los ciudadanos de modo habitual en contextos comunitarios y los abogados recurren a convocar una mediación diariamente, ya sea como cumplimiento obligatorio de una etapa procesal previa a juicio o voluntariamente interesados en recurrir a la mediación como un espacio para intentar resolver el conflicto de sus representados de modo más rápido, eficaz e integral.

Existen programas de mediación previa a la presentación de la demanda, posterior a esta y como requisito para que se le otorgue trámite a la misma; mediaciones realizadas fuera del ámbito de los Tribunales o en centros insertos y dependientes de ellos; mediaciones en sede administrativa ofrecida por organismos (provinciales, municipales o nacionales) o en ámbitos privados ya sea mediadores que ofrecen sus servicios de modo independiente unipersonal, Centros privados integrados por grupos de profesionales o centros institucionales correspondientes a Colegios profesionales (notarios, abogados, arquitectos, ingenieros, Ciencias económicas, entre otros). Las temáticas que se tratan son las más diversas: cuestiones civiles, de familia, mercantiles, societarios, conflictos penales en programas de Justicia restaurativa, laboral, Derechos Humanos, derechos de consumidores, conflictos vecinales o comunitarios, de migrantes y/o étnicos, entre otros.

Mientras avanzo en la redacción de estas líneas no es posible dejar de pensar en el desarrollo de la mediación tomando en cuenta comparativamente la situación a comienzos de la década de 1990, cuando los planteos críticos gritaban a los cuatro vientos que la mediación era la privatización de la justicia y era prácticamente inexistente el conocimiento de los ciudadanos y los operadores del Derecho sobre la mediación.

Sin perjuicio de lo expuesto y la innegable evolución que ha tenido la utilización de la mediación en Iberoamérica, me permito compartir un breve análisis crítico del rumbo que la mediación ha tomado. Es común encontrar en las leyes, cuerpos normativos o programas donde se implementa la mediación (y también la conciliación) que como fundamento u obtención de objetivos buscados que motivan su aplicación mencionan los siguientes:

- a) Generar en la sociedad una cultura más democrática en la gestión y resolución de los conflictos
- b) Otorgar el protagonismo a las partes en la resolución de sus propios conflictos
- c) Que los participantes en los procesos de mediación puedan desarrollar herramientas comunicacionales que puedan replicar fuera de la mediación entre ellas mismas o con terceros para la resolución de los conflictos.

- d) Ofrecer mecanismos no adversariales que favorezcan el cuidado y/o protección del entramado de relaciones sociales y comunitarias evitando el deterioro o destrucción de estas con la utilización de mecanismos adversariales o violencia.
- e) Descongestionar, disminuir la carga procesal en la Administración de Justicia.

Todos los puntos expresados son valiosos. Sin embargo si analizamos con detenimiento, en la práctica diaria de la mediación, ¿cual de los objetivos o ventajas ha sido puesto por encima de los demás?. La respuesta es que sin lugar a dudas se trata del Descongestionamiento de los Tribunales.

En países como Estados Unidos, Argentina, Perú, Uruguay, Brasil, México, Bolivia, Paraguay, Honduras, República Dominicana, El Salvador tanto el Poder Judicial, Ministerios Públicos Fiscales y desde el Poder Ejecutivo el Ministerio de Justicia han promovido la instalación de la mediación –en la práctica- primordialmente con vistas a evitar que los conflictos se conviertan en causas judiciales.

Los criterios de evaluación generalizados de la mediación están orientados a ello. Estadísticamente se registra si las partes arribaron o no a un acuerdo. Pero este resultado no es parámetro para mensurar si ha ocurrido alguna de las situaciones descritas como objetivos deseables en los puntos a, b, c y d mencionados anteriormente. Las partes pudieron haber llegado a un acuerdo sin participar prácticamente del proceso, a través de la intervención de sus abogados, y siendo “convencidos” por sus abogados y/o mediador de que lo más “conveniente” es para ellos acordar. ¿Dónde está aquí el “protagonismo” de las partes, la “autocomposición”, el desarrollo de habilidades que puedan replicar fuera?. Muchas veces inclusive los mediadores vemos como la mediación finaliza sin acuerdo pero las partes agradecen el espacio y manifiestan que han podido por primera vez expresarse frente al otro, aclarar sus ideas o comprender más las de la otra parte o haber sido escuchados. Es por ello que, quienes trabajan en mediación saben perfectamente que puede ocurrir que no se arribe a un acuerdo pero sin perjuicio de ello que se hayan generado valiosas situaciones entre las partes en concordancia con las conductas u objetivos deseables descriptos por las normativas.

Recuerdo hace muchos años haber tenido oportunidad de intervenir en el fortalecimiento de un centro de mediación comunitaria en la Provincia de Buenos Aires. Las estadísticas arrojaban que el centro tenía alrededor de un noventa por ciento de acuerdo. Cuando solicitamos los porcentajes de cumplimiento de los acuerdos arribados, nos encontramos con que había más de un sesenta por ciento de incumplimiento de dichos acuerdo. Puestos a determinar las razones de un porcentaje tan elevado de falta de cumplimiento de los acuerdos encontramos lo siguiente:

- 1.- Las invitaciones enviadas a las partes por el centro de mediación comunitaria eran entregadas por personal policial. Es verdad que muchas zonas a las que se intentaba cursar la notificación de la audiencia se trataba de zonas peligrosas donde la policía podía ingresar sin problemas y no lo hacía un correo privado pero vistos los resultados de la alta comparecencia de las convocatorias efectuadas por la policía se decidió que esa fuese la manera habitual de notificar. Claro está, nadie le preguntaba al personal policial como “invitaba” a participar a los convocados a un proceso de mediación “voluntario”.
- 2.- La carta por la cual se invitaba a participar del proceso de mediación enviando la información pertinente llevaba en su parte superior un membrete enorme que decía “Secretaría de Política criminal”. El centro de mediación institucionalmente estaba bajo la órbita de dicho organismo. En este estado de situación, frente a la seguramente “amable invitación” policial,

la citación proveniente de un organismo vinculado a la “criminalidad” y seguramente sabiéndose el convocado en la comisión de alguna falta (incumplimiento del pago de una cuota alimentaria, conflictos vecinales, etc), no dudaba un instante en concurrir temprano el día establecido para la celebración de la audiencia.

3.- Iniciando la audiencia de mediación convocada, el mediador daba una excelente introducción o discurso de apertura. En este hablaba sobre las características de la mediación, la voluntariedad, el protagonismo de las partes en la toma de decisiones, que ese sería un espacio para ser escuchados, etc. Pero que ocurría, en cuanto daba la palabra a las partes, el mediador empezaba a darse cuenta que debía apurarlos para que tomen una decisión porque no había tiempo disponible. Por una disposición de las autoridades del centro las audiencias no podían durar más allá de media hora o cuarenta y cinco minutos. En ese contexto, presionado, cuando no siguiendo directamente el consejo del mediador, el convocado firmaba un acuerdo obligándose a realizar algún pago o acto con lo que no estaba de acuerdo. Lo que ocurría en muchas situaciones es que una vez finalizada la mediación y fuera de ese espacio de presión, no solo incumplía lo convenido, sino que el conflicto entre las partes escalaba a un nivel superior.

En diversos sistemas, los emolumentos que percibe el mediador por su tarea son supeditados a la realización de un acuerdo. Ya sea por el monto (mayor) en caso de acuerdo o por el tiempo para la percepción de los mismos (por ejemplo en la República Argentina la Ley Nacional de mediación obligatoria prejudicial nro. 26584 y su decreto reglamentario estipulan que en los casos donde la mediación finaliza sin que las partes hayan arribado a un acuerdo el mediador cobra un honorario básico (insignificante) y la diferencia del monto total que le corresponda recibir la percibirá al momento de la regulación de las costas del proceso judicial y serán abonados por el condenado en costas. Lo expuesto no solo implica que en la práctica el mediador deberá esperar años para cobrar por su trabajo sino que en muchos casos jamás lo hará ya que estará supeditado a los avatares del proceso judicial y la eventual solvencia del condenado en costas. Esto claramente no solo condiciona la neutralidad del mediador respecto del eventual resultado de la mediación sino que implica un claro ejemplo sobre cómo se relaciona el trabajo del mediador con el acuerdo premiándose en el monto o tiempo de percepción de sus honorarios cuando se da un resultado y no otro. Por otra parte también este sistema de premio y castigo implica desconocer que la tarea del mediador está encuadrada dentro de los profesionales cuyas obligaciones son de “medios” y no de “resultado”. El mediador no puede, ni debe garantizar un determinado resultado en la mediación. El no es responsable de que las partes arriben a un acuerdo. De hecho muchas veces puede darse el caso de que ocurra justamente eso, la falta de acuerdo pero como consecuencia del trabajo del mediador. La tarea del mediador está orientada a ayudar a que las partes puedan comunicarse y tomar sus propias decisiones respecto de lo que desean hacer. Estas decisiones pueden implicar acordar con la contraparte o no hacerlo, pero en ambos casos el objetivo del mediador consistirá en no presionar en un sentido u otro, sino acompañar a la parte en el proceso de decisión, ayudarlo a identificar intereses, evaluar opciones, obtener la información que necesita para tomar la mejor decisión (un mediador que trabaja con el enfoque de Mediación del modelo de Harvard) o asistir a las partes en su interacción aprovechando y sosteniendo todas las oportunidades de reconocimiento y revalorización mientras deliberan sobre los puntos centrales del conflicto y toman decisiones respecto a al mismo (tarea de un mediador que interviene con el enfoque transformativo). En ninguno de los dos casos el mediador garantizará, prometerá o su tarea implicará conducir a las partes hacia la realización de un acuerdo.

### **La mediación como método de resolución alternativa de conflictos en el marco de la Justicia Terapéutica. Algunos Programas que implementan la mediación mas “terapéuticos” que otros.**

Con gran beneplácito desde hace unos años existe una nueva rama del Derecho en desarrollo. La Justicia terapéutica estudia el impacto positivo o negativo que las leyes, decretos, normativas en general, así como las acciones u omisiones de los operadores del derecho tienen en el bienestar emocional de las personas intentando optimizar los positivos.

En este orden de ideas, antes de aplicar una Ley o un ordenamiento legal, identificar y/o recurrir a un procedimiento entre varios posibles, decidir una acción o abstenerse de hacerlo fuera o dentro del proceso, los operadores del Derecho en general (Magistrados, funcionarios, abogados, auxiliares de la Justicia, etc) deberán detenerse y preguntarse: “la decisión que estoy tomando o dejando de tomar, el método o proceso al que recurriré o que aconsejaré, ¿Qué tipo de consecuencias o impacto tendrá en las partes a corto, mediano o largo plazo?, ¿son terapéuticas o anti-terapéuticas?. Estas consecuencias o efectos son deseables, son acordes al fin legal u objetivo que en principio estoy buscando?

La Justicia terapéutica propone entre sus objetivos los siguientes:

- ✓ Interés por el sujeto procesal vs. Interés por el bienestar de la persona
- ✓ Despersonalización de la partes vs. Relevancia de la persona
- ✓ Comunicación limitada vs. Comunicación más abierta
- ✓ Lenguaje técnico jurídico vs. Lenguaje sencillo y claro
- ✓ Distante a las particularidades vs. Sensible a las necesidades
- ✓ Toma de decisión autónoma vs. Decisión construida en equipos
- ✓ Pasivo vs. Proactivo, involucrado

Entendemos que la preocupación y objeto central de la Justicia terapéutica está totalmente en línea y es coherente con lo que la mediación como instituto de resolución alternativa de conflictos puede ofrecer a las partes. Ello siempre y cuando el enfoque de trabajo del mediador sea concordante y orientado a preservar el respeto por que las partes puedan tomar sus propias decisiones respecto del conflicto, recuperar el protagonismo sobre el mismo y que puedan salir del proceso sintiéndose fortalecidos al al tomar conciencia sus capacidades y recursos para mantener conversaciones, que de antemano consideraban imposibles o temían llevar adelante.

Joseph Folger y Baruch Busch publicaron en los años noventa una obra donde desarrollan el modelo de mediación transformativa titulada “la promesa de mediación”. El titulo se debe a que en los EEUU la mediación prometía como instituto de resolución alternativa de conflictos muchas más cosas (en cantidad y grado de importancia) que simplemente la posibilidad de que las partes evitaran el litigio judicial. Sin embargo con el tiempo, ellos e dieron cuenta de que el instituto se utilizaba y evaluaba solamente en función de ser un modo de no llegar a juicio. Claramente la mediación quedaba en deuda respecto de lo que había “prometido” inicialmente.

Lo mismo ocurre en muchos de los países en Latinoamérica donde se implementa la mediación. Es por ello que el modelo transformativo puso el foco en que las intervenciones del mediador deben estar orientadas a preservar las dos características básicas de la mediación que son la autodeterminación de las partes y el poder humanizante del dialogo. A través de un interesante desarrollo y de una visión particular sobre el efecto que los conflictos tiene en las partes



involucradas, el modelo transformativo intenta revertir la tendencia de la burocratización de la implementación de la mediación y apuntar a que las personas puedan realmente aprovechar –si lo desean– el proceso como un espacio de aprendizaje respecto del tratamiento de los conflictos y el modo de interactuar con los demás.

Se ha escrito mucho sobre la mediación vinculada a la cultura de Paz. Pero sin embargo no se genera cultura de paz alguna cuando se presiona a las partes, se aconseja o se menoscaba la autodeterminación de estas con intervenciones que suplen la voluntad o no reconocen o respetan sus singularidades. La verdadera cultura de paz solo puede obtenerse cuando asumimos la responsabilidad en resolver nuestros propios conflictos, tomando nuestras propias decisiones, comprendiendo las diferencias que tenemos con los demás sin necesidad de compartir los fundamentos del otro, pero reconociendo al “otro”; desarrollando la capacidad que todos tenemos para vincularnos con los demás manteniendo un equilibrio entre nuestra identidad personal y nuestro ser “social”.

#### AGREGAR RESUMEN CONFLICTO PARA EL ENFOQUE TRANSF

Es por ello que desde mi opinión, teniendo en cuenta lo que se describió sobre el punto en el que se encuentra la implementación de la mediación en la actualidad en diversos países, encuentro particularmente necesario y refrescante recurrir a la aplicación del enfoque transformativo en la práctica de la mediación. De algún modo implica volver al “¿Por qué?” y “¿para qué?” nos convertimos en mediadores. Nos ayuda a poder ser cada día ser un poco menos directivos en nuestras intervenciones como mediadores y a estar atentos a poder ofrecer a las partes el espacio y tiempo que necesitan para tomar sus propias decisiones. Ello implicará no aconsejarlos ni juzgarlos, no pretender que las partes piensen, digan, sientan o actúen como nosotros lo haríamos. Algo simple de conceptualizar pero sumamente difícil de realizar. Porque es mucho más difícil ser mediador de lo que uno cree. Porque la neutralidad no existe y debe ser construida por el mediador partiendo del reconocimiento de su propia parcialidad. De su tendencia como ser humano a juzgar a los demás y evaluar en base a su propia escala de valores. El enfoque transformativo pone el foco en el control sobre nosotros mismo para así poder darle espacio a las partes, respetando sus voluntades, decisiones, pensamientos, valores, creencias y forma de ver y vivir la vida. A partir de allí, acompañarlos para que en el proceso de mediación puedan tomar las decisiones que consideren oportunas. Creo que solo así, empezaremos en nuestras sociedades a ver los frutos de lo que la mediación prometió.





## LA MARCA PERSONAL DEL MEDIADOR

JAVIER ALÉS SIOLI

---

Era el día 8 de enero del año 2008, tras años de experiencia en la mediación que comenzó en la Expo 92 en mi ciudad de Sevilla, cuando decidí crear un blog, un sencillo blog para compartir con aquellas personas que habían tenido la deferencia de seguir mis opiniones en facebook, mis inquietudes, artículos, historias de un mediador ([www.javieralessioli.blogspot.com](http://www.javieralessioli.blogspot.com)) . No sabía (ni pretendía) en aquel momento que poco a poco se iría creando “mi marca personal”. Y no lo sabía, por cuanto tras formarme en esta apasionante profesión, pensé, por un lado que tener una “huella personal” no era objeto a perseguir cuando con humildad trabajaríamos para los demás; y por otro lado porque tras que aprehendí que se necesitaban profesionales con características tales como: empatía, asertividad, imparcialidad, objetividad, neutralidad, tolerancia, comunicación, observación... y un largo etcétera... estaban buscando a “superman o superwoman” y nunca llegaría a ese nivel. ¿podré ser alguna vez un buen mediador?

Y fue en ese periodo cuando con el paso del tiempo, aprendí que no se trataba de cumplir todas las habilidades necesarias, sino que más bien se trataba, de conocernos a nosotros mismos y por tanto, saber nuestras virtudes y nuestros defectos, nuestras potencialidades y nuestras carencias. Con ello conseguiríamos, por un lado, potenciar nuestras fortalezas y por otro conseguir que nuestras debilidades fueran también una virtud.

Posteriormente lo primero que pensé para potenciar la mediación, mi mediación, fue recordar el primer día que entré en la Universidad Loyola; desde el primer momento no dejé de intentar bucear en las habilidades y actitudes y de esta forma, descubrir el enorme potencial que tiene el ser humano para conseguir metas que en muchas ocasiones son nuestras propias trabas las que ponen límites a las mismas, algo que ocurre en mediación; los implicados en conflictos creen no poder, piensan, ¿Eso es legal?, ¿Eso no es lógico?.

Piensan que deben ser prácticos y no utópico y por tanto dejar de pensar, `para centrarse en lo ocurrido.

Primera lección que aprendí, por tanto: seamos creativos, el interés por lo extraordinario, por lo distinto, favorece el descubrimiento de soluciones que no habíamos pensado.

Una vez tuve una conversación en voz alta junto a la Dra. Millán, le propuse hablar...sobre la motivación. Quizás sea la principal clave que nos hace entender por qué las personas nos mantenemos tenaces persiguiendo ciertos logros que no dan ningún fruto a corto plazo pero que perseguiremos día tras día. Si quieres puedes. Si tienes un conflicto y quieres salir de él o aprender, lo lograrás. Es la condición necesaria para llegar a lograr nuestras metas, para mejorarnos siendo nosotros mismos. Eso es lo que nos hace libres y los mediadores debemos potenciar esa libertad del mediado. Pero, ¿cómo conseguir motivarnos nosotros en busca de una marca personal? La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades y anhelos. Gracias a nuestra actitud y por tanto, nuestra motivación, tendremos a conseguir cosas que estaban ocultas cuando sufríamos, por no ver más allá que un callejón sin salida.

Así podremos gracias a ella:

- ESCALAR LAS MONTAÑAS QUE DESEES
- SER FUERTE EN MOMENTOS DIFICILES (le llaman resiliencia)
- PERDONARTE Y PERDONAR A QUIENES TE HICIERON DAÑO
- MIRAR MAS ALLA Y HACER LO IMPOSIBLE, POSIBLE
- HACER QUE DE LAS CENIZAS DE UN CONFLICTO NAZCA UNA NUEVA OPORTUNIDAD...

Y todo ello porque...LA FELICIDAD ESTA EN EL CAMINO QUE RECORRES NO EN EL FINAL, ya que como siempre decimos, los mediadores, nunca sabremos cuando empezamos el camino, si llegaríamos al final con un acuerdo o no. Lo mismo ocurre con nuestro éxito o fracaso personal, en búsqueda de la excelencia en nuestro quehacer.

Ahora bien, para conseguirlo, LO PRIMERO ES INTENTARLO y tenemos que SACAR LA BASURA DE TU MENTE, consiguiendo “sacar” todo aquello que te impide ver más allá y con ello que estés atento más al futuro que al pasado.

Por eso me permito en este conversatorio “en alto” pedirte que NO ABANDONES NUNCA TUS SUEÑOS... piensa que siempre será AQUELLO QUE ESTA EN EL HORIZONTE, donde confluyen tus sueños representado por el cielo que nos cubre y la realidad de lo que eres y has vivido representado por la tierra, y conseguir llegar a ese horizonte mediante LA HUMILDAD que ES UN GRAN VALOR que jamás debemos perder las personas. Y para ello no hay otra fórmula que SER APASIONADO CON LO QUE HACES, cuando lo consigas... perderás la noción del tiempo y te dedicarás en cuerpo y alma a conseguir aquello que veías imposible.

Tenemos que conseguir y así lo intentamos cada día personas como yo, que en cada una de las clases que impartimos, “que nuestros alumnos nunca se duerman sin un sueño ni se levanten sin un motivo”, porque hay que tener en cuenta que la vida es como una bicicleta, ya que para mantener el equilibrio hace falta seguir adelante, en otro caso será una caída segura.

Te propongo querido lector que consigas hacer cosas distintas cada día y si el plan que te propones no funciona, cambiarlo, pero nunca cambiar tus metas, tu horizonte. Decía un filósofo que lo importante es “Insistir, persistir, resistir y nunca desistir”. Por eso necesitamos una gran riqueza mental y esta comienza en la Universidad. Loyola apuesta por ello y por conseguir que los alumnos sepan sembrar, para luego recolectar y cosechar sus frutos gracias a su esfuerzo.

Por eso puedo decir hoy en día que QUIERO CAMBIAR LA FORMA DE SENTIR QUE TENEMOS LOS MEDIADORES, para estar satisfechos con nuestro trabajo y lograr nuestra marca personal, así como también, la formación de mediadores, porque somos agentes de cambio en nuestros alumnos y clientes, y poner en valor lo que de verdad merece la pena y para ello nada mejor que esta fórmula que aprendí hace tiempo:

$$V = (C + H) \times A$$

Que traducida significa que el VALOR es IGUAL al CONOCIMIENTO MAS LAS HABILIDADES, todo ello multiplicado por la ACTITUD. Lo que realmente multiplica nuestro valor y el de nuestros mediadores es la actitud, trabajémosla día a día.

Por eso la actitud marca la frontera de aquellos que buscan más allá salidas al conflicto. ¿la tienes?, pues déjanos que gestores de conflictos intervengamos para analizar, valorar, redirigir y neutralizar la negatividad.

En este breve ensayo que propongo, me gustaría referirme al 1er Encuentro Latinoamericano de Resolución de Conflictos 4.0 "Una disrupción ineludible", que tuve la suerte de compartir, organizado por ODR Latinoamérica, donde la actitud nos lleva a la aplicación de las "on line dispute resolution". "mimar las redes, produce buena pesca" diría un afamado pescador que tras el cuidado y el mimo con el que trataría sus aparejos y redes de pescar, busca una buena captura en el mar.

Me encantaría trasladaros que tras estas palabras está lo que he venido en llamar "el secreto de la actitud". Abramos mentes de colectivos, para conseguir esa motivación, esa actitud por lo que vendrá también en las redes sociales y en las múltiples vías de mirar más allá que nos ofrecen. Hoy la llamada para salir de la zona de confort está en la adaptación a la nueva realidad, enmarcada en ese 4.0 y dentro de muchos años volveremos a releer este artículo.

Pero no quiero abandonar el objetivo de este artículo. No debemos nunca olvidar que un mediador necesita que sus clientes, sus mediados, legitimen nuestra profesión, nuestro proceso iniciado y en definitiva a nosotros mismos. Solo confiarán de forma voluntaria un asunto si creen en nosotros.

De la misma forma podemos hablar de nuestro SEXTO SENTIDO;

Queremos con el mismo poder no tanto hablar de los conflictos, como en "nuestras sensaciones" ante un conflicto. Lo cierto es que, en términos objetivos, todos tenemos un sexto sentido. Es decir, todos contamos con herramientas surgidas de nuestra intuición. Nuestro cuerpo tiene determinados años de edad, pero nuestra mente tiene cientos de miles de años de evolución en sus genes. Es mucha la información que tenemos en nuestro ADN, debido a que generación tras generación, se transfieren los aprendizajes y resultados del carácter, formado a través del tiempo.

De alguna manera u otra, nosotros contamos con elementos que nos permiten tomar decisiones mucho más trascendental y correcta objetivamente, gracias a nuestra propia naturaleza humana... y si además somos capaces de poner estos elementos a disposición de los demás para ayudarles en sus conflictos, mucho mejor. Nuestra condición humana nos hace creer que no sabemos más allá de lo que hemos aprendido pero las evidencias científicas demuestran que en nuestro interior yace un poder mucho más grande del que realmente creemos. Al igual que todos nacemos con cierto poder hacia la creatividad, pero crecemos sin ser conscientes de ello, nuestro "sexto sentido nos puede llevar a una dimensión desconocida para atrevernos a mirar más allá en las cenizas del conflicto. Confiar en nuestra intuición nos permite acceder al poder ilimitado que como seres humanos tenemos, es una gran ventaja que realmente muy pocas personas conocen y aplican día a día.

Mientras más domines tu intuición, más fácil te será saber si vas por el camino correcto, sea cual sea tu destino y tu objetivo final; es la intuición quien, en un momento determinado en un conflicto, debes ceder, conceder, hacer o no.

Ahora bien, ¿cómo podríamos hacer uso correcto de nuestra intuición? ¿cómo hacerlo en un conflicto? Y sobre todo ¿cómo buscar nuestro sexto sentido?... ojalá este curso te sirva para ello.

La intuición se puede desarrollar y cultivar cuando negociamos o mediamos a través del tiempo con ciertos pasos que mencionaremos a continuación. Así me atrevo a brindarte una serie de pautas que te brindan una idea de lo que debes llevar a cabo para desencadenar el potencial que llevas dentro y que quizás no hayas descubierto en este tiempo:

- 1.- EMPIEZA POCO A POCO: Cuando te encuentres en situaciones profesionalmente en las que no sepas que decidir, cierra tus ojos, intenta sentir desde tu interior cuál es la opción más adecuada. Trata de dejarte llevar por lo que diga no solo tu cabeza, sino tu corazón, respetando tus conocimientos... es decir atrévete.
- 2.- CONFIA EN TI MISMO: Hablar de intuición y sexto sentido, es hablar de autoconfianza y seguridad en ti mismo. En situaciones conflictivas, permítete confiar en que haras las cosas bien, deja las dudas de lado y déjate guiar por ti mismo, serás tu mejor orientador y además mejorarán las relaciones con los demás.
- 3.- PRUEBA TU HABILIDAD: En situaciones completamente aisladas e incluso aleatorias, mira que tan hábil eres con tu intuición. Puedes probar conduciendo o andando por alguna parte de tu ciudad desconocida, en la que, para salir de sus calles, necesitas de tu intuición, basándote en tus sentidos.
- 4.- COMBINA TU INTUICIÓN CON TÉCNICA: Cualquier juego como el dominó, el póker o el ajedrez son juegos en los que puedes utilizar tu sexto sentido. Sin embargo, combinando buena técnica con la intuición, podrás conseguir resultados que no esperabas, y así deja también que el razonamiento le dé una base sólida a tus decisiones

Con estas simples pautas podrás encontrar ese “sexto sentido” que te ayudará no solo a gestionar los conflictos personales, sino aquellos que te acerquen a los demás. Así debes confiar en lo que piensas y en lo que sientes.

AHORA PONGAMOS A DISPOSICIÓN NUESTRA INTUICIÓN, NUESTRO SEXTO SENTIDO, EN LOS CONFLICTOS, EN LA NEGOCIACIÓN DE UN PROBLEMA Y LA BUSQUEDA DE UNA SALIDA.

De ahí me atrevo a pensar en la **marca personal del mediador**, en inglés *personal brand*, como “la huella que dejamos en los demás” o no es cierto que cuando mediamos “dejamos huella de lo realizado” y por tanto tenemos un valor educativo en nuestro trabajo. Dicen que “la gestión de esa huella, la gestión de la marca personal se conoce como *personal branding*”.

Desde estas líneas os animo, querido mediador, a gestionar tu marca personal. Pero no como la entienden muchos profesionales, de tratar de promocionarte como muchos creen en este siglo donde el “ego” es el principal cáncer, sino esencialmente para conseguir:

- El Auto-conocimiento, ya que conocerte a ti mismo, hará que des lo mejor ante situaciones conflictivas que te confíen, siendo tu mismo y no representado una situación
- La Estrategia Personal, que hará que te conozcan, que sepan de ti, que puedan acudir porque ante situaciones desesperada existe algo que dicen da buen resultado que es la mediación, recordar “la mejor medicina cuando las relaciones de quienes están enfrentados continuarán en el tiempo”.
- y, por último, la visibilidad, que te posicionará en esta nueva profesión, dentro de la “caja de herramientas”, que tradicionalmente poseen los abogados, psicólogos, educadores, etc.

Por todo ello me permito hablar de la MARCA PERSONAL DEL MEDIADOR como «la huella que dejamos en nuestros mediados»; es decir, para que nos legitimen, potenciar cómo te perciben los demás.

Una vez leí una magnífica cita en un blog donde mencionaban que Jeff Bezos (Amazon) la definía como aquella que sponga “lo que dicen de ti cuando tú no estás delante”.

Pero necesitamos varias claves para construir nuestra marca personal, por eso me atreví en este mes de Noviembre del 19 a proponerle a Alberto Elisavetsky, gran amigo y Director de ODR, Latinoamérica, en la Cyberweek de este año, crear un Foro para hablar de ella.

Y es ahí donde encontré la respuesta, aquella que busqué desde hace muchos años.

Tras más de 100 intervenciones en una semana, puedo resumir las claves para ello:

1. En primer lugar, TENER PACIENCIA, ya que hablamos de una carrera de fondo, tanto para conocernos como para que nos conozcan y día a día seguir aprendiendo esta apasionante profesión
2. La CONSTANCIA. No decaer en conseguir aquello que una vez fue tu sueño, convertirte en un buen mediador. Ello como en cualquier profesión solo se consigue con constancia. Solo os puedo decir por ejemplo que en mi Blog Personal, ya hay después de 10 años... 283 artículos, 850.000 visitas aproximadamente y más de 100 seguidores.
3. Hay que hacer una buena PLANIFICACIÓN, como cuando elaboramos un proyecto, para realizar estudios, casarnos o cambiar de residencia. Porque la mediación no olvidemos... ES UN ARTE
4. Ser NATURAL, ya que la naturalidad nos llevará al éxito, eso significa SER AUTENTICO, ser tu mismo, como decía, con tus defectos y virtudes.
5. Tener PASIÓN Y RESPONSABILIDAD, dos palabras que pocas veces la vemos unida, pero que requiere de un trabajo introspectivo del mediador, que hace que estemos totalmente convencido de las bondades de esta profesión.
6. Ser GENEROSOS, hasta el punto de ofrecernos y devolver a los demás lo mucho que hemos aprendido en nuestro camino, eso nos ayudará como fue en mi caso a “despojarme de mis vestiduras de la toga de abogado”
7. HONESTIDAD, DEDICACIÓN Y ESFUERZO... ¿serviré para esta profesión? ¿y para el caso que en estos momentos me están encargando?. Esta pregunta nos acompañará siempre, y debemos resolverla cada vez que confíen en nosotros.
8. Intenta crear la mejor VERSIÓN DE TI, porque dice una buena amiga mía, que para ser un buen profesional hay que ser una buena persona, y solo así puedes ser creíble.
9. Debes lograr REINVENTARTE EN CADA PROCESO. Dicen que los mediadores somos “camaleónicos” hasta el punto que nos adaptamos a las distintas circunstancias, para llegar a conseguir, nuestra “esencia”, para conseguir ser un “espejo público” a la sociedad.
10. Si has conseguido llegar hasta este punto... podremos decir que TU EXPERIENCIA Y MADUREZ PROFESIONAL, ha creado poco a poco tu MARCA PERSONAL. No tengas miedo a equivocarte, no te preocupes si tienes más o menos experiencia en el ejercicio, esto solo se consigue con la acumulación de los 9 puntos anteriores.



Detrás de estas claves que te he ido desgranando, estas TÚ y no debemos olvidarnos nunca de nuestra satisfacción personal. Muchas veces cuando ejercí como abogado procesalista, tuve la sensación ingrata después de haber trabajado un asunto, de recibir la reprobación judicial, con una desestimación a mis pretensiones en un pleito y yo era el mismo, que preparaba a conciencia una defensa, que recurría una y otra vez a conocer la jurisprudencia en casos parecidos, pero...no convencía al parecer.

Esta profesión de mediador me devolvió la ilusión a cuando me hice abogado, porque lo que más me gustaba de ella era “abogar”... “ayudar”. Ten en cuenta que tu marca personal es flexible y evoluciona contigo, porque no es estática, por eso debes convertirte también en un “storytelling” que llegue a tocar las emociones de los demás con tu experiencia y eso hace que te recuerden.

Una vez te conozcas y si quieres seguir mis consejos, aprenderás a vender lo que haces, no lo que eres, huye del ego y ponte una meta ya que TU NOMBRE, MEDIADOR... ES TU MEJOR LOGO y eso también determinará tu presencia en la red.



## EL DRAMA DE LA MEDIACIÓN

JEAN-MARIE LUCE

---

*“Tengo trucos en el bolsillo –y cosas bajo la manga- pero soy todo lo contrario del prestidigitador común. Este les brinda a ustedes una linda ilusión con las apariencias de la verdad. Yo, les doy la verdad con las gratas apariencias de la ilusión...”*

Monólogo inicial de Tom Wingfield, en El Zoo de Cristal, de Tennessee Williams

Me propongo, a lo largo de estas páginas, realizar un aporte reflexivo acerca de los diálogos posibles entre dos disciplinas aparentemente alejadas, como son el Teatro y la Mediación. ¿Es posible el transvasamiento de análisis, prácticas y herramientas del Teatro, a una disciplina no ficcional como lo es la Mediación?

¿Qué es la realidad, qué es la verdad? ¿Qué es ficción y qué no lo es? ¿Actuamos permanentemente? ¿Cuándo somos verdaderos y cuándo no? ¿Existe la “mentira”?

El trabajo del actor nos conecta, paradójicamente, con la vida, con lo más verdadero, con el ser. El juego de la ficción nos permite examinar el alma. Juego creativo que nos libera de las ataduras de ser siempre un personaje en la vida, y que nos permite explorar-nos en distintas posibilidades creativas.

### La actuación en la vida cotidiana

En una desopilante e inolvidable escena de la película “Tacones lejanos”, del gran Pedro Almodóvar, el personaje interpretado por Victoria Abril, una atribulada presentadora de TV, confiesa un crimen pasional ante las cámaras. De repente, la vida privada y la vida pública se entremezclan. Los roles sociales, habitualmente delimitados, se confunden: la “performance” habitual de la mediática periodista, se confunde con la de la amante dolorida, quedando su intimidad expuesta ante la masiva teleaudiencia, entregándose a su suerte y dispuesta a enfrentar las consecuencias de sus actos, con la policía esperándola detrás de cámaras. Como si esto fuera poco, una sorprendida intérprete simultánea de lengua de señas intenta comunicar aquello que sus sentidos no pueden asimilar.

Todo un manifiesto sobre la comunicación humana: la persona humana en constante “performance”. Los roles sociales, el sentido de nuestras acciones que se modifica en cuanto soy mirado por otro. La vida como teatro, con actores y espectadores. Las acciones humanas resignificadas permanentemente. Todos tenemos la experiencia del Teatro como hecho de comunicación. El Teatro y la Mediación están emparentados y se retroalimentan, en la búsqueda de verdad, del contacto real entre las personas, de cierta armonía. Ambos promueven el diálogo, el intercambio, la empatía, la conciencia de las emociones, el despliegue de la expresividad, la imaginación, ¡la creatividad...!

### Espacios, palabras y encrucijadas

Una persona recorre un espacio vacío -parafraseando al gran Peter Brook, director e investigador teatral, creador de una magnífica obra de reflexión sobre el teatro y sobre la vida: “El espacio vacío”-.

Esa persona (actor) está realizando una acción (caminar) con una intencionalidad: algo se ha modificado en ese espacio lleno de posibilidades. El espacio -antes vacío- es ahora un espacio intervenido, decorado. Es un espacio habitado y con un significado que nos interpela.

Otra persona (público) observa dicha acción. Tenemos ahora nuevas significaciones que surgen del encuentro de percepciones. No es lo mismo estar en soledad que en situación de comunicación: el sentido de mi acción se condiciona.

Entra otra persona en acción, su movimiento se cruza con el anterior: ya tenemos una nueva encrucijada, un “jardín de senderos que se bifurcan” (Borges), diversos porvenires y tiempos que proliferan, laberintos con pasadizos que se cortan, puentes y muros, encuentros y desencuentros, espejos, multiplicación de sentidos. Infinitas posibilidades. Dudas, tomas de decisiones, elecciones que determinarán un desenlace.

Cada ser humano es un espacio vacío, cada uno de nosotros, cada pareja, cada familia, cada comunidad. Un espacio que habita dentro de otro espacio, que habita dentro de otro espacio, que habita dentro de... dentro de...

¿Cuál es ese espacio -antes vacío- que éramos y habitábamos? Es el mismo, somos los mismos, pero somos también otros: el espacio de la diferencia, en el que habita siempre la pregunta: una pregunta por el hombre.

Planos diferentes de realidad conviven en simultáneo en un universo infinito que se precipita en un abismo.

Y el lenguaje, única posibilidad de comunicación. El lenguaje, limitado y limitante.

Alguien pronuncia una palabra y puebla el espacio.

Otro habla y aparecen más cruces de sentidos, más posibilidades. Las personas somos también espacios, y textos. Subjetividades, verdades fragmentadas en escena. ¿A quién escuchar?

Más palabras, frases, párrafos y cuentos: la vida nos es relatada. Todas las historias se parecen y, a la vez, son diferentes. Todos los cuentos ya fueron contados, pero nunca son los mismos. Diferentes presentaciones y versiones de conflictos y personajes arquetípicos. Intentos por conocer esas verdades que no conocemos ni conoceremos nunca. Relatos que nos tranquilizan, a los que les damos credibilidad, por haber el poeta invocado a las musas para que lo inspiren y le provean discernimiento entre lo verdadero y lo falso. Así se construye la historia y, por sobre todas las cosas, una moral que determinará qué caminos debemos seguir: los seductores contadores de cuentos nos encantarán con sus historias de princesas secuestradas, ogros perversos, hermanastras y madrastras malvadas, príncipes azules tan encantadores como inalcanzables, niños librados a su suerte en los bosques, lobos que acechan. Identidades ocultas en pieles de asno para alejar al padre incestuoso.

*Bienvenidos al teatro de la vida, bienvenidos al drama, bienvenidos al conflicto*

Existe una rama de la antropología cultural, la antropología teatral, que estudia al hombre en situación de representación. Y es en este sentido que hablamos de Teatro, en el decir de Peter

Brook, no el elegante escenario del teatro burgués, sino el espacio de comunicación entre un actor y un espectador.

Suele usarse el vocablo “drama” como sinónimo de Teatro, o de Conflicto. En su acepción griega, es sinónimo de acción. De ahí el término “Actor”: quien lleva adelante la acción dramática. Un conflicto es un campo de batalla en el que intervienen dos fuerzas contrapuestas.

#### *La improvisación como herramienta para entrenar habilidades de resolución de conflictos*

Resolver conflictos es cosa seria: implica una particular inversión de energía mental, corporal, emocional. Al igual que en un ejercicio de improvisación teatral -que tiene sus reglas-, jugamos con nuestra imaginación y creatividad, desplegamos estrategias para alcanzar nuestros objetivos, estamos atentos a todo aquello que va sucediendo “momento a momento”, para reaccionar adecuadamente ante lo inesperado. ¡No hay mejor improvisación que aquella para la cual nos hemos preparado!

Nos sorprendemos ante un estímulo, quedamos paralizados por un segundo, nos reponemos rápidamente, y reaccionamos. Esas reacciones son diversas, según las circunstancias, y son posibles formas de interacción: la huida, cuando salimos de escena luego de la parálisis inicial: el asombro es tal que nos ha dejado perplejos, perdedores y sin capacidad de reacción; la adaptación, cuando acusando recibo del estímulo que nos ha sorprendido, actuamos en consecuencia, siguiendo la línea propuesta por el antagonista; y la transformación: cuando cambiamos la realidad dada mediante acciones creativas disruptivas y que descolocan al oponente.

#### *El Teatro como vehículo de las verdades inmutables y eternas*

Un actor que se precie de tal, es un atento observador de la realidad, está inmerso en el corazón de su época. Acompaña el pulso de las historias que recrea a través de sus representaciones, implicándose en las diversas historias, internándose en los recovecos de los distintos mundos que narra, reflexionando, preguntándose siempre y moviendo al espectador a la reflexión. Así quienes asistimos al teatro vemos desfilar ante nosotros oscuras tramas de poder, complejas relaciones familiares, conflictos interiores, y los grandes sentimientos: culpa, celos, envidia, avaricia. Los personajes de ficción, creaciones de la inagotable y maravillosa fuente de inspiración que es la mente humana, hablan a la humanidad de ayer, hoy y mañana, trascendiendo épocas, fronteras y clases sociales.

#### *La palabra y el silencio*

El lenguaje del Actor es la palabra y el gesto, el texto escrito y oral. ¡La potencia del lenguaje! Una palabra es como un mensaje en una botella que se arroja al mar para quien quiera escucharlo, o leerlo. Escogí –y me permití traducir- algunas estrofas de la canción “Les Mots” de Claude Nougaro:

*Las palabras.....*

*Palabras en vano, palabras de más, palabras acalladas, palabras de amor,*

*palabras crujientes como ramas, cinceladas como esmaltes,*

*hambre de palabras, sed de palabras que digan algo,*

*palabras queridas que mis labios no encontraron,*

*palabras mudas, nubladas como un beso en el espejo, palabras enredadas,*

*llaves del espacio, palabras pájaro que dejan huellas, palabras que matan,  
palabras que tejen la emoción, palabras desvanecidas,  
palabras sucias, palabras que te acarician como manos...*

Y el silencio.... Lo que callo, lo que no digo, lo que se me escapa.

La fuerza del silencio, de la metáfora y del subtexto, para poder “decir sin decir”, cuando el contexto prohíbe la palabra.

Algunos silencios son potentes, estremecedores, reflexivos. A veces la ansiedad por llenar esos vacíos vertiginosos le resta intensidad y hace caer su potencia y sus posibilidades. Pausas, respiros, descansos...

La pausa nos habla, nos dice algo, es un “espacio en el tiempo”, sugerente, indicativo...

En toda comunicación siempre hay dos niveles: texto y subtexto. Lo dicho y lo no dicho.

Tennessee Williams, un maestro del subtexto, no puede ser más claro cuando pone el título a su obra “Something unspoken” -en español traducida como “ lo que no se dice” pero que sugiero llamar “algo no dicho” para preservar su sentido y poesía-: dos mujeres hablan y hablan, y entre palabra y palabra vamos intentando descubrir su secreto. El desafío para el lector o espectador está en poder encontrar el nudo del conflicto a través de un análisis profundo y preciso del mismo, prescindiendo de supuestos, hipótesis, preconceptos, y se base en lo que está pronunciado. Esa paradójica relación entre el texto y el subtexto la definió muy bien el dramaturgo, maestro y director teatral Juan Carlos Gené: “Lo que es, está escrito, y lo que está escrito, es”: Solamente a partir de aquello que se nombra podemos sondear en lo no dicho. Las palabras pueden ser engañosas, confusas, pero también poderosas y filosas. Y así, intentamos descifrar las escenas que se nos presentan (o re-presentan), tratando de desentrañar los sentidos ocultos de las palabras debajo de sus trampas, a veces involuntarias y a veces concientes. Por eso la lectura de las grandes obras nos entrenan para esta tarea. Quienes trabajamos en procesos de resolución de conflictos, desde diferentes roles, somos estrategas de la palabra. Y en el arte de “palabrar”, nada mejor que la literatura.

#### *Un teatro para la resolución de conflictos*

Las obras teatrales nos permiten comprender una escena dramática a partir del análisis del conflicto, las relaciones de fuerzas, las alianzas, las circunstancias condicionantes, los entramados no siempre claros, y la definición de los objetivos perseguidos por los “actantes”.

Muchas veces los mediadores nos enredamos en los vericuetos de las palabras, perdiendo el rumbo, confundiendo el conflicto principal con otros intrascendentes. Sin embargo el teatro nos enseña que las mejores escenas son aquellas que tienen un conflicto planteado con precisión. La vida de una escena depende de la contundencia del conflicto. La vida es conflicto y el conflicto es vida, entendiendo al conflicto como lucha de fuerzas. De ahí la necesidad de entender al conflicto como algo en permanente dinamismo. La lucha será siempre entre la fuerza que encarna el cambio y la del “statu quo”. Entender el conflicto en términos de fuerzas nos permitirá concentrarnos en las voluntades (movimientos tendientes a alcanzar objetivos), y no en los sentimientos. Así evitaríamos caer en las “lagunas emocionales”, aquellas escenas donde

encontramos pura expresión de sentimientos, que inmovilizando a sus personajes, impiden el avance del conflicto hacia una resolución.

Así, preguntarnos qué persigue, qué busca, qué quiere un actor, en lugar de qué siente, nos permitirá un movimiento hacia el cambio. ¡Y necesitamos actuar!

El Teatro no solamente busca conmovernos. Existe el del divertimento, la distracción y la emoción, pero también está el teatro que nos permite distanciarnos para reflexionar, y está además el teatro de la Acción. Sería el teatro político, en una acepción muy amplia del término. Se trata de transformar la realidad, y debemos luchar para que las cosas cambien.

Augusto Boal creó en Brasil el “Teatro del Oprimido”. Para él, el teatro debe tener una función social bien clara: todos somos actores, aún los no actores, y también todos somos opresores y oprimidos. El conflicto es una cárcel, estamos cautivos y depende de nosotros actuar o no actuar para encontrar una salida.

Si queremos transformar una realidad que nos oprime, debemos ser protagonistas del cambio. El oprimido sólo puede dejar de ser oprimido si se apropia del conflicto que lo oprime. Boal se inspira en la pedagogía del oprimido de Paulo Freyre. Su teatro se acerca mucho más a lo real porque plantea que todos somos actores y cualquier espacio es un posible escenario. Por eso, creo yo, el Teatro del Oprimido se acerca mucho a la mediación, y en general al mundo de la resolución de conflictos. A través de la representación de diferentes situaciones de conflictos sociales, interpersonales, podemos exponer e iluminar problemáticas concretas para modificarlas.

La técnicas de Augusto Boal incluyen, entre otras, el teatro foro: a partir de una representación se generan debates y discusiones; el teatro imagen: esculturas humanas expresan, con toda la fuerza del lenguaje corporal, diferentes opresiones y el público propone modificar las esculturas; el teatro invisible: mezclando la realidad con la ficción, una representación con apariencias de realidad, expone problemáticas socio-culturales, generando reacciones diversas mediante un ardid: la invisibilidad de la actuación.

En un sentido amplio, podemos encontrar múltiples relaciones entre el teatro y la mediación, además de las ya expuestas. Hay multiplicidad de roles, como en el teatro: director, actor, espectador, autor. Todos los participantes de la mediación representamos todos los roles, en forma simultánea o sucesiva. Los mediadores somos actores, que entramos en el escenario de la batalla, debiendo entrenar habilidades propias de la actuación para el adecuado manejo de los conflictos, tales como el desarrollo de la escucha, la concentración, la sensorialidad y la audacia expresiva.

Además hay un desdoblamiento entre la persona del actor y el personaje que representa. Mucho se puede decir sobre este dilema y las conveniencias de no confundir persona y personaje. La máscara, sinónimo de “persona” en la Grecia antigua, es aquello que protege a la persona y que le permite desarrollarse y proyectarse ante los demás. ¿Hasta qué punto es necesario el desenmascaramiento?

El Teatro es el arte del momento presente, se esfuma en el mismo momento en que lo creamos, como si se escribiera en el agua, o se representara en el aire... y, sin embargo, sus huellas son imborrables. Las palabras pronunciadas, las acciones realizadas, los momentos vividos, quedan para siempre en la memoria.

Si el mejor actor es el que no actúa, siguiendo al maestro Eric Morris, y si “actuar es reaccionar”, según palabras del gran actor Jonathan Pryce, entonces como mediadores, ser verdaderos, fieles a nosotros mismos, estar “siendo aquí y ahora”, en el devenir de la escena que se irá



improvisando, seguramente es lo que nos permitirá llegar a un resultado eficiente. En otras palabras: como actores nos acercamos a la verdad, porque desplegamos nuestra sensibilidad y nuestra capacidad de escucha profunda.

Los invito a apostar por esta herramienta de juego imprescindible para generar cambios sociales: el Teatro, que ilumina, pone el foco en situaciones que queremos problematizar, nos mueve a la reflexión y también a la acción.

Quienes trabajamos con los conflictos humanos, nos encontramos inmersos en el ojo de la tormenta, frente a un sinfín de situaciones: la vida misma se nos aparece como detrás de un velo. Y nosotros, mediadores, tenemos el privilegio de espiar: abrimos una puerta al mundo de los otros, y allí entramos, con la responsabilidad de ayudar a transformarlo.



# NEUROMEDIACIÓN. APORTES DE LA NEUROCIENCIA AL PROCESO DE MEDIACIÓN

LAURA PERALTA

---

Las neurociencias estudian la organización y el funcionamiento del sistema nervioso y cómo los diferentes elementos del cerebro interactúan y dan origen a la conducta de los seres humanos. Estudian los fundamentos de nuestra individualidad: las emociones, la conciencia, la toma de decisiones y nuestras acciones sociopsicológicas.

Han realizado aportes considerables para el reconocimiento de las intenciones de los demás y de los distintos componentes de la empatía, de las áreas críticas del lenguaje, los mecanismos cerebrales de la emoción y de los circuitos neurales involucrados en ver e interpretar el mundo que nos rodea.

El lógico que el impacto de las neurociencias se proyecte en múltiples áreas de relevancia social entre las cuales se encuentra sin dudas **la mediación**.

El mediador actúa como facilitador liderando el cambio en el pensamiento y la conducta de las partes vinculadas al conflicto. ¿Cómo lo hace? A través de algunas herramientas que requieren un arduo entrenamiento, entre las cuales la primera es el **lenguaje** en general, y en especial las **preguntas** que utiliza para ir conduciendo a las partes en el proceso y preparándolas para la toma de decisiones.

Conocer como funciona el cerebro humano, como pensamos, como percibimos el mundo, como sentimos y como decidimos pone una luz al proceso de mediación y permite al mediador repensarlo, repensar a las partes y a sí mismo en su rol.

El objetivo de este trabajo será intentar abordar de manera breve alguno de los puntos relevantes, que a mi modo de ver, deberían ser considerados en el proceso de mediación:

1. La percepción humana
2. Neuronas espejo: diferentes aspectos de la empatía
3. ¿Emociones Inteligentes?: Habilidades y competencias de la inteligencia emocional

## I. LA PERCEPCIÓN HUMANA

En palabras del Dr. Daniel López Rosetti, la percepción humana es el mecanismo por el cual nuestro cerebro y todas las funciones mentales toman conocimiento consciente o inconsciente del mundo que nos rodea y también de nuestro mundo físico interior.

Explica el referido profesional que dentro de los mecanismos de la percepción, debemos considerar los datos o la información física que tomamos del mundo externo a nuestro cuerpo (por ejemplo a través de los sentidos), y también del interno (el sistema digestivo por ejemplo), como aquello que percibimos a través de nuestro razonamiento, nuestras emociones y nuestros sentimientos.

Es decir, percibir implica el ingreso de información a nuestros procesos mentales tanto sean físicos como vivenciales.

nuestros conocimientos se almacenan en estructuras neuronales dotadas de significado. estas estructuras son estables y resistentes al cambio.

Tenemos un sensible apego a nuestros conocimientos y a nuestra forma de ver el mundo. Ello conlleva la tendencia natural de creer que la forma propia de ver el mundo es la mejor, o al menos la correcta. Es por ello que defendemos nuestra posición, otorgándole una valoración especial, ya que forma parte de nuestra esencia, es decir nuestra identidad.

Las partes en disputa, en un proceso de mediación traen su visión subjetiva de la realidad, su mapa mental y con él, la resistencia al cambio ya que, modificarlo implicaría perder parte de su esencia e identidad. El ciclo dentro de un proceso de mediación sería: primer momento de resistencia o narcisismo, luego, apertura al punto de vista del otro y finalmente, resolución realista (I. Bader).

El desafío para el mediador es poder acompañar a las partes en ese ciclo para que las decisiones que tomen las partes sean las adecuadas para todos y cada uno. Para ello, el conocimiento de los aportes de la neurociencia en el conocimiento de cómo pensamos, sentimos y decidimos resulta imprescindible.

## II. MAPAS MENTALES

Cada persona tiene una *representación* de la *realidad*. Esto implica otra cuestión que hay que tener en cuenta: cada ser humano tiene un mapa interno distinto y por lo tanto observa y construye la realidad en forma diferente a los otros.

Se trata de comprender que siempre estamos expresando un punto de vista que puede o no coincidir con el ajeno y no una verdad objetiva. Ello sucede porque las percepciones de las personas son siempre subjetivas, lo que se percibe es selectivo y no un examen de la realidad completo ni necesariamente verdadero.

Todos respondemos desde nuestros mapas, tomar consciencia de ello resulta fundamental para el rol de mediador, aportando la flexibilidad necesaria para recorrer junto a las partes, el proceso.

### ¿Cómo elaboramos nuestros mapas mentales?

Somos incansables exploradores del mundo, el cual descubrimos mediante los sentidos, aunque sólo somos capaces de percibir una pequeña parte de él. Esta parte de la realidad es **filtrada** por nuestras experiencias personales, intereses, valores, creencias, cultura, etc.

Al pasar la información obtenida por los sentidos a través del filtro particular de la persona, el mundo resulta diferente para cada individuo que vive una realidad única, construida por sus propias experiencias e impresiones.<sup>1</sup> **a experiencia sensitiva**

Experimentamos el mundo a través de los sentidos. Los ojos, el oído, la piel, el gusto y el olfato nos abren la puerta hacia la experiencia del mundo exterior. Estos conforman una especie de puente por el que nos conectamos.

La experiencia con el mundo comienza en el útero materno: el bebé succiona su pulgar, puede escuchar sonidos, etc.

---

<sup>1</sup>Programación Neurolingüística. Desarrollo Personal. Gustavo BertolottoVailés

Cada vez que recibimos una información, a lo largo de nuestra existencia, lo hacemos a través de los cinco sentidos y éstos se encargan de que nuestro cerebro la reciba. Esto constituye nuestro primer filtro.

Al tomar un helado, llevaremos innumerable información a nuestro cerebro. Simplemente pensemos: percibiremos su sabor, frescura, aroma, color, nos generará además, sensación de placer, etc.

Experimentaremos además el tránsito de este alimento por nuestro tubo digestivo, no tomamos conciencia de ello pero nuestro cerebro sí lo hace.

Pero además de ello, nos puede traer recuerdos, positivos o negativos. Y eso también generará una información al cerebro, lo que será nuestro segundo filtro.

De allí que la experiencia de tomar un helado, será diferente para cada persona en particular. Primero pasará a su cerebro la información que le transmiten sus sentidos, configurando un “primer filtro”, registrará lo que acontece por su cuerpo y luego su experiencia, creencias, valores, emociones, configurarán un “segundo filtro”, que en conjunto, conformarán un mapa mental particular con matices propios.

De allí que el *carácter subjetivo de la percepción humana*, ya que cada persona construye una representación de la realidad filtrando esta última y le otorgándole un significado diferente.

### III. LOS FILTROS

Este aporte de la Programación Neurolingüística (PNL), resulta interesante para comprender como opera la primera red de selección a través de la cual organizamos nuestro mundo de ideas y manifestaciones.

¿Para qué conocer esta información?

Para comprender cómo pensamos nosotros y cómo lo hacen las demás personas.

Alguno de los filtros más comunes:

- Nuestros sentidos (sistemas representacionales).
- Lo que creemos (sistema de creencias).
- Nuestro lenguaje (patrones del lenguaje).

**Los sistemas representacionales** son la forma que tenemos de captar la información del mundo que nos rodea a través de los sentidos (vista, oído, tacto, olfato y gusto) y la forma en que nuestro cerebro codifica y procesa esa información.

**Las creencias:** son básicamente juicios y valoraciones sobre nosotros, los demás y el mundo que nos rodea. Ejercen una poderosa influencia en nuestra vida. Asimismo resultan notablemente difíciles de cambiar por medio de las normas tradicionales de pensamiento lógico y racional.

**Los patrones del lenguaje:** son *los modos* en que usamos las palabras y la construcción de las frases.

### IV. LA REVOLUCIÓN DE LAS NEURONAS ESPEJO: ¿CÓMO FUNCIONA LA EMPATÍA?

Los últimos estudios de las neurociencias aportan a nuestra tarea como mediadores el funcionamiento de nuestras *neuronas espejo*.

Ellas son las protagonistas de nuestro contagio emocional, es decir que nuestras neuronas reaccionan de manera favorable a la expresión neuronal de las emociones de las otras personas. Ellas generan en nosotros aquello que otros pueden estar experimentando.

Las neuronas espejo se encuentran en la corteza cerebral y conectan el cerebro límbico con el cerebro emocional, vinculando lo cognitivo o pensante con lo emocional, permitiendo la formación de los vínculos.

Con ellas nos volvemos espejo de los demás y vivimos conectados con los otros.

Este descubrimiento revolucionó nuestra comprensión en el modalidad de interacción. El lenguaje no verbal cobra absoluta relevancia en la comunicación de nuestras intenciones y sentimientos.

Una reacción natural del ser humano, que hace a su supervivencia, es “acercarse a lo similar y alejarse de lo diferente”.

Las similitudes nos provocan serenidad, confianza y nos permiten *bajar la guardia*.

Para la Real Academia Española, la empatía es la “*identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro.*”

Para Daniel Goleman, autor de “La Inteligencia Emocional”, la empatía es la aptitud básica de la conciencia social: “*percibir lo que piensan y sienten los demás sin que nos lo digan con palabras*”.<sup>2</sup>

De manera permanente emitimos mensajes sobre lo que sentimos o pensamos a través del cuerpo, la gestualidad y la voz.

Para el citado autor existen tres clases de empatía:

1. **Cognitiva:** es la empatía de la perspectiva. Se trata de adoptar el punto de vista del otro. Es comprender lo que *piensa* la otra persona.
2. **Afectiva:** es aquella mediante la cual comprendemos lo que *siente* la otra persona.
3. **Preocupación empática:** sucede cuando una persona percibe que otra necesita ayuda y se la ofrece espontáneamente.

Cuando se entabla una comunicación real, se produce, más allá de las palabras, una sensación de comodidad o bienestar que se puede apreciar a simple vista ya que se ve reflejada en el lenguaje corporal.

Con base en la neurociencia, el Dr. Daniel López Rossetti entiende a la empatía como un conjunto de funciones, principalmente emocionales, secundado muy de cerca con los mecanismos cognitivos primariamente racionales. “*La empatía –sostiene- salda nuestras distancias emocionales permitiendo una visión solidaria, moral y ética en nuestras estructuras sociales. No son solo palabras, son una ventaja evolutiva que procura el bien común y la perpetuación de la especie. La empatía hace bien, es bienestar compartido*”.

Esta información cobra sobrada relevancia en el proceso de mediación, si comprendemos que este fenómeno funciona cuando interactuamos con el otro de manera directa. Es muy difícil sostener

---

<sup>2</sup>El Cerebro y la Inteligencia Emocional: Nuevos descubrimientos. Daniel Goleman. Ed. Grupo Zeta.

una comunicación agresiva con una persona que se muestra cordial y respetuosa. De allí que las reuniones conjuntas deberían ser las preferidas por el mediador porque allí es donde podremos trabajar en la comunicación empática entre las partes. Esa sintonía se puede lograr plenamente con una herramienta fundamental vinculada con estos nuevos descubrimientos: el rapport.

## V. ¿EMOCIONES INTELIGENTES?

Existe una creencia popular de que en las decisiones racionales están ausentes las emociones. Las neurociencias vienen a despejar definitivamente las dudas al respecto y a aportar a los mediadores una herramienta fundamental para nuestro rol.

Todo proceso emocional se construye a partir de una percepción cognitiva... Es decir, se construye desde lo que se sabe, se piensa y se elabora. Toda decisión racional para ser operativa implica emociones.

Los mecanismos y significados de la emoción se nos ocultan en el contexto de una cultura científica y ética que reniega de las dimensiones emotivo-afectivas. Pero la emocionalidad es un instrumento psicológico al servicio de nuestra supervivencia ya que tiene la aptitud de orientar y motivar nuestras capacidades. Sin sentir no sólo no podemos vivir, incluso seríamos incapaces de pensar.

Estas dos “mentes” que conviven dentro de nosotros: la racional y la emocional, se coordinan entre sí para dar coherencia a nuestros pensamientos y comportamientos. El problema reside cuando aparecen las pasiones, en este caso cuanto más intensa sea, más poderosa se volverá la mente emocional y más débil la racional.

### Un poco de historia

La noción de inteligencia como unidad cambia radicalmente hacia el año 1983 cuando Howard Gardner desarrolla el concepto de “Inteligencias Múltiples”, considerándola como un conjunto de habilidades diferentes, con las que todos contamos pero algunas se encuentran más desarrolladas en algunas personas que en otras.

Las habilidades distinguidas por Gardner incluían la *inteligencia lógico matemática* referida al manejo de conceptos matemáticos y lógicos racionales; *inteligencia cinético-corporal*, referida a la capacidad de movimientos corporales y su relación con el espacio, *inteligencia visual y espacial*, la que permite conocer y distinguir la relación del espacio y los objetos; *inteligencia lingüística*, sobre el dominio del lenguaje oral y escrito, *inteligencia musical*, capacidad para comprender el lenguaje, musical y componerlo y la *inteligencia naturalista*, relacionada con los seres vivos y su relación con la naturaleza. A ellas se le suma las *inteligencias intrapersonal e interpersonal*, que son aquellas que nos permiten conocer nuestro mundo interior y conocer el mundo de los otros.

En 1990, los psicólogos Peter Salovey y Jonh Mayer, llegaron a lo que hoy conocemos como Inteligencia Emocional. Concepto que se hizo mundialmente conocido por psicólogo Daniel Goleman, quien la definió como la “*capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones*”.

Los tres elementos sobre los que gira la Inteligencia emocional son:



1. **Percepción emocional:** tomar conciencia y reconocer de modo consciente las sensaciones, emociones y sentimientos. La falta de ella nos conduce a la condición de analfabetismo emocional, si no la desarrollamos.
2. **Comprensión emocional:** es un proceso complejo que integra la función racional con la emocional. Implica saber interpretar las razones de una vivencia emocional particular y qué implicancias tiene la misma en los que nos rodean.
3. **Regulación emocional:** se trata de lograr el equilibrio entre razón y emoción a los fines de tomar decisiones adecuadas.

### **Pero ¿qué es la emoción?**

Para el psicólogo Daniel Goleman el término *emoción* refiere a un sentimiento y sus pensamientos característicos, estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar.<sup>3</sup>

Según este autor, existen cientos de emociones, junto a sus posibles combinaciones, mutaciones o variables.

Algunas de las emociones básicas son:

- Ira
- Tristeza
- Temor
- Placer
- Amor
- Sorpresa
- Disgusto
- Vergüenza

La emoción es un mecanismo generado por la evolución para facilitar la interacción con el medio físico y social. A través de ella, se activan procesos físicos y orgánicos ante experiencias vividas o posibles que “evaluamos” como relevantes.

Del mismo modo que las luces del tablero del auto se encienden e indican que ha subido la temperatura o queda poco combustible, cada emoción indica un problema particular y el camino para su resolución.

La “mala prensa” que tienen las emociones llamadas *negativas*, nos hace caer en el error de pensar que el problema son las emociones en sí mismas, lo que nos genera una angustia adicional a la situación, pero lo cierto es que la ira, la tristeza, el temor, son señales de situaciones que debemos atender. Si aprendemos a distinguirlas y entender su significado en nosotros mismos y en nuestros interlocutores nos servirán de “luces” para indicarnos el camino a seguir y evitar decir o hacer cosas de las que seguramente nos arrepentiremos cuando la emoción en nuestra mente se haya normalizado.

### **Las señales de nuestro cuerpo**

Goleman en su obra “La Inteligencia Emocional”, describe los detalles fisiológicos que detenta nuestro organismo con cada emoción.

---

<sup>3</sup>La inteligencia emocional. Daniel Goleman. Ed Vergara

La razón por la cual sufre modificaciones es que las emociones lo preparan para una respuesta diferente en cada ocasión. Esas “luces” que mencionamos antes podemos distinguirlas a simple vista en nosotros y en las otras personas. Citaremos algunas de forma sintética:

- *Ira*: la sangre fluye a las manos (la acción inmediata es tomar un arma o golpear a otro), aumento del ritmo cardíaco y de las hormonas como la adrenalina. Todo ello provoca un aumento de energía e impulsa a la acción.
- *Temor*: el rostro cambia de color (se pone pálido), en razón de que la sangre se va a las piernas, de manera que resulta más fácil huir. El organismo se pone en situación de alerta general.
- *Amor*: se genera en el organismo un *estado de relajación*, que facilita la calma y la cooperación.
- *Sorpresa*: elevar las cejas en la expresión de sorpresa, permite mayor entrada de luz a la retina con el fin de poder distinguir mejor el hecho que la provocara.

### Capacidades Inteligentes

La Inteligencia Emocional plantea cinco capacidades que entiende relevantes para el éxito en la vida:

1. **Conocer las propias emociones:** es importante tener conciencia de qué emoción nos embarga en el preciso momento que está ocurriendo. Manejar esta información sobre nosotros mismos, permite el dominio y autocontrol de las mismas.
2. **Gestionar las emociones:** liberarse de la melancolía, sobreponerse a la angustia o la tristeza, nos permite atravesar los obstáculos de la vida con mayor entereza.
3. **La propia motivación:** ordenar las emociones para el logro de un objetivo nos permite generar un flujo positivo de acciones que repercute en la eficacia de los resultados.
4. **Reconocer las emociones de los demás:** ponerse en el lugar de los demás y comprender al otro, se denomina empatía. Es la cualidad social más importante.
5. **Gestionar las relaciones:** es decir, guiar las emociones de los demás. Es la capacidad de los líderes.

Si bien es cierto que no todas las personas tenemos desarrolladas las capacidades referidas en su totalidad, la buena noticia es que todas y cada una de ellas pueden aprenderse y desarrollarse.

#### ¿Para qué nos sirve en el proceso de mediación aprender a detectar las emociones?

Las emociones están presentes en todo nuestro proceso de toma de decisiones inteligentes, aunque cuando las nos encontramos inmersos en un conflicto, un enfrentamiento o una situación de stress, las emociones puede inhibir nuestra capacidad de gestionar de manera constructiva esa situación.

Cuando estamos dentro de un conflicto se producen cambios en nuestro cableado neuronal, obstruyendo nuestro comportamiento racional.

Lo que sucede es que el núcleo cerebral (Amígdala), encargado de que la toma de decisiones se realice con el aporte de los diferentes centros cerebrales (neocortex o racional, límbico o emocional y reptiliano), se bloquea.

Ese bloqueo interrumpe la comunicación entre las diferentes partes de nuestro cerebro, sobre todo el racional y el emocional. De tal manera que la información entra al “cerebro” emocional (al

sentir miedo por ejemplo), pero la comunicación con la parte racional no se lleva a cabo. Tal situación se denomina “secuestro emocional”.

**La fase de recapitulación dentro de un proceso de mediación** puede generar en las partes un secuestro emocional, toda vez que al revivir el conflicto, el cerebro no distingue si el estado es nuevo o recordado, por lo que se activan los circuitos neuronales asociados a las emociones “negativas”, generando nuevamente un estado emocional intenso y la interrupción de la comunicación con el “cerebro” racional. Este estado resulta inadecuado para pensar y avanzar en la toma de decisiones inteligentes. Lo que implica que ante tal situación deberemos, desde nuestro rol, pensar diferentes opciones para abordar el momento de manera consciente y empática, comprendiendo proceso emocional de la persona en el momento adecuado.

## **VI. PALABRAS FINALES**

Como ya mencioné en este trabajo, las decisiones que tomamos requieren de nuestros centros cerebrales; lo racional, lo emocional y nuestro cuerpo se combinan para elegir de manera inteligente.

Si está leyendo esto es porque en algún momento su razón, su emoción y su cuerpo decidieron que usted SEA mediador. Sin dudas una decisión inteligente que lo lleva de la mano a transitar caminos de paz para la construcción de una sociedad mejor. Gracias por eso.

## **VII. BIBLIOGRAFÍA**

Bachrach, Estanislao: *En Cambio*, Buenos Aires, Ed. Sudamericana, 2016

Braidot, Néstor: *Neurociencias para tu vida*, Buenos Aires, Ed. Granica, 2016.

Goleman, Daniel: *El Cerebro y la Inteligencia Emocional. Nuevos Descubrimientos*, Barcelona, Ed. Ediciones B S.A., 2012.

López Rosetti, Daniel: *Equilibrio. Cómo pensamos, cómo sentimos y cómo decidimos*, Buenos Aires, Ed. Planeta, 2019.

Manes, Facundo: *Usar el cerebro. Conocer nuestra mente para vivir mejor*, Buenos Aires, Ed. Planeta, 2014.

# LA MEDIACIÓN EN LOS PAÍSES BAÑADOS POR EL MEDITERRÁNEO

MARÍA DEL CARMEN JUAN MUÑOZ, SONIA JUAN PÉREZ, LEONOR MORENO  
ESTEVE, FUENSANTA PONS SALVADOR Y MARÍA JOSÉ PONZ SEBASTIÁ

---

## RESUMEN

Se exponen las distintas formas de concepción de la Mediación Convencional en los distintos países, su reflejo legislativo, implementación y aplicación, así como la figura del mediador. Éste será el criterio que nos permitirá, tras el estudio y análisis, agruparlos por sus semejanzas y diferencias. Igualmente, se aborda la Mediación Transaccional en el Mediterráneo para la resolución de disputas comerciales.

**Palabras clave:** Mediación, Mediador, Legislación, Implementación, Países del Mediterráneo, Mediación Transaccional, Mediación Convencional, ONU, UE, MENA, Mediación Comparada.

## I. INTRODUCCIÓN

Se ha llevado a cabo un estudio comparativo de las distintas legislaciones para conocer la situación actual. Para su construcción, hemos recurrido al sistema Constantinesco, es decir, al estudio del “Fenómeno Mediador” a través de un proceso de identificación, análisis, comprensión y síntesis, que nos permita alcanzar un conocimiento de la realidad de los distintos países y podamos finalmente comparar y concluir.

## II. LEGISLACIÓN EN LOS DISTINTOS PAISES

### 1. ARCO MEDITERRÁNEO NORTE O EUROPA MERIDIONAL

**ESPAÑA:** Ley 5/2012 de 6 de julio de Mediación en Asuntos Civiles y Mercantiles. Algunas Comunidades Autónomas han desarrollado su propia Ley. **ITALIA:** Decreto Legislativo de 4 de marzo de 2010, nº 28 “In materia di Mediazione” y Decreto Ministerial 180/2010 (legislación suspendida entre 2011 y 2012). Como consecuencia de los pronunciamientos del Tribunal Constitucional, en el año 2013 se modificó la legislación a través del Decreto Legislativo núm. 69, vigente. **FRANCIA:** La mediación se encuentra regulada en el Código de Procedimiento Civil. Existe un Programa Piloto de 7 de julio de 2019 donde se establece un protocolo de impulso a la mediación familiar que durará del 1 de septiembre al 31 de diciembre de 2019 y prescribe con carácter obligatorio el intento de mediación. La mediación extrajudicial se realiza por distintas instituciones acreditadas. **MONACO:** Regulada en el Código Civil que introduce la Ley 1336 de 12 de julio de 2007, modificada por Ley núm. 1450 de 4 de julio de 2017, sobre mediación familiar. **GIBRALTAR:** Carece de ley específica. Excepcionalmente se introdujo la mediación formal en los procedimientos del Tribunal de Empleo en 2016. **GRECIA:** Ley 3898/2010 de 16 de diciembre “Mediación en asuntos civiles y mercantiles”, que regula la mediación en general. **ESLOVENIA:** Ley de Resolución Alternativa de Controversias en materia judicial núm. 97/09 y 40/12 y la Ley de Mediación en Asuntos Civiles y Comerciales, de 23 de mayo de 2008. **BOSNIA-HERZEGOVINA:** Ley de Procedimientos de Mediación núm. 37/04 de 29 de junio de 2004 y la Ley de Transferencia de Asuntos de Mediación a la Asociación de Mediadores de 28 de julio de 2005. **CROACIA:** Ley de Mediación OG Nº 18/2011 de 2 de febrero de 2011,

desarrollada mediante reglamentos de ejecución. **MONTENEGRO:** Ley de Mediación de 29 de junio de 2012, desarrollada mediante reglamentos relativos a la formación de los mediadores y sus derechos. **ALBANIA:** Ley nº 10.385 de 24 de febrero de 2011 sobre “La Mediación en la solución de controversias”. **CHIPRE:** Ley N°159 de 16 de noviembre de 2012. “Ley que prevé ciertos aspectos de la mediación en materia civil”. En proceso de aprobación la Ley de Mediación Familiar. **MALTA:** Capítulo 474-Ley de Mediación de 21 de diciembre de 2004.

## 2. ARCO MEDITERRANEO SUR O AFRICA SEPTENTRIONAL

**MARRUECOS:** Dahir nº 1-07-169 de 19 Kaaba 1428 de 30 de noviembre de 2007, que promulga la Ley nº 08-05 que deroga y reemplaza el Capítulo VIII del Título V del Código V del Código de Procedimiento Civil. **EGIPTO:** Carece de normativa sobre mediación, pese a que en 2013 se presentó un proyecto de Ley para su aprobación. La asociación del Ministerio de Justicia con el Centro de Resolución de Disputas para Inversores (GAFI) y el Centro Regional del Cairo para el Arbitraje Comercial Internacional (CRICA), han aprobado las reglas que se aplican en dichas instituciones y que son conformes con los estándares internacionales. **LIBIA:** Carece de regulación en mediación. **TÚNEZ:** Código de Arbitraje de 1993 (Ley nº 93-42 de 26 de abril de 1993). Sólo 7 artículos se dedican a la mediación, confundiéndola con la figura de la conciliación. Además, la figura del mediador administrativo -entre el ciudadano y la Administración- se regula por las Naciones Unidas, para la República de Túnez, en un Documento Básico Común de agosto de 2016. **ARGELIA:** Ley de 25 de febrero de 2008, sobre el Código de Procedimiento Civil y Administrativo, Libro V. La Mediación Familiar y social, no incluida en la anterior ley, se regula por el Decreto Ejecutivo nº 16-62 de 2016.

## 3. ARCO ORIENTAL O ASIA OCCIDENTAL

**LIBANO:** Ley de Mediación Judicial de 24 de septiembre de 2018. **SIRIA:** Carece de legislación en la materia. **ISRAEL:** No existe marco normativo que regule la Mediación. Se aprueba en 2016 un programa piloto denominado “MANDATORY MEDIATION THE ISRAEL PILOT”, para introducir la mediación en los procesos de familia. En 2000 se crea el CEDR para potenciar la mediación en el ámbito mercantil nacional e internacional. En la Ley de Patentes (Reglamento 99B del procedimiento civil) se prevé la mediación intrajudicial. **FRANJA DE GAZA:** No existe regulación normativa de la mediación. **TURQUÍA:** Ley de Mediación en disputas legales nº 6325 de 22 de junio de 2012 y su Reglamento de 26 de enero de 2013.

## III. ANALISIS COMPARATIVO DE LAS DISTINTAS LEGISLACIONES

Una vez expuesto el marco normativo, significamos las semejanzas y las diferencias, agrupando los países, en función de los siguientes criterios:

### 1. POR EL SOPORTE LEGISLATIVO:

Países con legislación específica para la regulación de la mediación: España, Italia, Chipre, Grecia, Eslovenia, Bosnia Herzegovina, Croacia, Montenegro, Albania, Malta, Túnez, Líbano y Turquía.

Países que regulan la mediación en la legislación procedimental o en normativa de diversa naturaleza: Francia, Mónaco, Gibraltar, Marruecos, Argelia e Israel.

Países en los que la mediación no tiene regulación normativa: Egipto, Siria, Libia y Franja de Gaza.

## **2. POR EL PRINCIPIO DE LA AUTONOMIA DE LA VOLUNTAD:**

Distinguiamos los países en los que la mediación es totalmente voluntaria respecto de aquellos en los que es necesario intentarla previamente, bien por un requisito de procedibilidad o bien, por razón de la materia.

- MODELO GENERAL VOLUNTARIO:

ESPAÑA, FRANCIA (excepción hecha del programa piloto en materia familiar) MARRUECOS y TÚNEZ, MALTA, CROACIA y ESLOVENIA, (salvo para asuntos de familia), ITALIA, (excepción hecha de la obligatoriedad en algunas materias). ISRAEL, (salvo temas de familia). GRECIA, aunque los Tribunales pueden imponer una sanción económica si una de las partes, no comparece. CHIPRE, ALBANIA, MONTENEGRO, TURQUÍA, BOSNIA HERZEGOVINA y EGIPTO.

- MODELO OBLIGATORIO TANTO POR LA MATERIA COMO POR RAZONES DE PROCEDIBILIDAD:

Cuando en este apartado nos referimos a la mediación como obligatoria, debe entenderse que la obligatoriedad sólo alcanza al requisito de realizar un intento previo.

ARGELIA, la mediación es “por derivación judicial”. El Juez propone a las partes la Mediación. Si aceptan, él mismo nombra un mediador y a lo largo del articulado se observa el control que ejerce sobre todo el proceso, hasta el punto de intervenir para tomar las medidas que le parezcan necesarias. MALTA, CROACIA y ESLOVENIA, el intento previo es obligatorio en materia de Mediación Familiar. ITALIA, es obligatoria para: Arrendamientos, Responsabilidad contractual y alguna extracontractual, contratos bancarios y de seguros, materias de familia, sucesiones y derechos reales. ISRAEL obligatoria en temas de familia de conformidad al programa piloto ya indicado. GRECIA obligatoria en materia de propiedad horizontal, tráfico y aseguradoras, remuneración de abogados, familia, negligencias médicas, patentes, marcas y diseños industriales y contratos de corretaje. FRANCIA, es obligatoria en el ámbito familiar, mediante programa piloto aprobado el 7 de julio de 2019 y que durará desde el 1 de septiembre hasta el 31 de diciembre de 2019. TURQUÍA, en materia laboral y comercial.

## **3. PAISES EN LOS QUE EL MEDIADOR ES UN MERO FACILITADOR FRENTE A AQUELLOS EN LOS QUE PUEDE PROPONER EL ACUERDO**

En la mayoría de las legislaciones analizadas, el mediador aparece como director del proceso, propiciando la comunicación y el espacio, siendo las partes las que deben encontrar propuestas de solución. En otras, el mediador, además, participa como proponente de las soluciones.

El mediador es únicamente facilitador en las legislaciones de Marruecos, Argelia, Malta, España, Túnez, Croacia, Eslovenia, Grecia, Chipre, Francia, Líbano, Gibraltar, Albania, Turquía y Egipto. Por el contrario, en Italia, Israel, Bosnia-Herzegovina y Montenegro, el mediador puede, a solicitud de las partes, presentar propuestas de solución y participar en la búsqueda de la misma.

## **4. REQUISITOS DE LOS MEDIADORES**



**ESPAÑA**, Título universitario. Capacitación inicial suficiente y formación continua. No es obligatoria la inscripción en un Registro, para ejercer como mediador. **MARRUECOS**, Formación de 120 horas en “Técnicas de Mediación”. No existe Registro Oficial. **ARGELIA**, se exige capacidad para manejar y resolver disputas. **MALTA**, Formación por el Centro de Mediación de Malta en “Maestría en Artes de Mediación” de 3 años de duración. El Registro de Mediadores se encuentra en el propio Centro de Mediación. **TÚNEZ**, la ley no exige requisitos. En **CROACIA** tampoco. Existe un Registro de mediadores y asociaciones controlado por el Ministerio de Justicia. **ESLOVENIA**, Titulación de Programa Profesional de Primer Grado, y formación en Mediación. Inscripción en el Registro dependiente del Ministerio de Justicia. **ITALIA**, Diploma Universitario o alternativamente, estar inscritos en un colegio profesional y formación continua. **ISRAEL**, Sólo previstos los requisitos para mediadores en derivaciones judiciales, que deberán tener título de posgrado, experiencia mínima de 5 años y haber superado un curso de formación específica. **GRECIA**, únicamente pueden ser mediadores los abogados, mediante un sistema de tres fases: formación, certificación y pago de tasa y acreditación. **CHIPRE**, Abogado en ejercicio, así como los miembros de la Cámara de Comercio e Industria o de la Cámara Científica y Técnica, (con titulación universitaria) superando un curso de capacitación. La inscripción conlleva el pago de una cuota. **FRANCIA**, no exige formación especial, salvo en materia de familia. En este caso, la formación la dispensan centros autorizados por la Dirección Regional de Sanidad y Asuntos Sociales (DRASS). Los registros, según la materia, dependen de organismos institucionales. **LIBANO**, la ley exige capacitación teórica y práctica. Los juzgados se nutren de los centros de mediación, certificados por el Ministerio de Justicia. **TURQUÍA**, sólo pueden convertirse en mediadores, ciudadanos turcos que sean abogados con ejercicio superior a 5 años y que se hayan capacitado y acreditado. Deben inscribirse en el Registro y satisfacer una tasa por inscripción y otra anual por su licencia para ejercer. **MONTENEGRO**, Ser montenegrino, título universitario, 5 años de experiencia laboral, capacitación, obtención de licencia que les habilita para ejercer durante 5 años e inscripción en el Registro. **ALBANIA**, El mediador debe recibir una capacitación inicial suficiente y aun cuando existe un Registro de Mediadores, no es obligatorio inscribirse en él. **BOSNIA HERZEGOVINA**, título universitario, formación en mediación de acuerdo con el programa de la Asociación u otros reconocidos e inscribirse en el Registro de Mediadores.

## 5. POR LA EJECUTABILIDAD DE LOS ACUERDOS DE MEDIACION

Si bien es cierto que los acuerdos alcanzados en mediación se ha demostrado que son más eficaces y duraderos que las decisiones impuestas por terceros, la realidad es que, ante el eventual incumplimiento de éstos, las distintas legislaciones prevén los mecanismos necesarios para garantizar llevar el acuerdo a buen término. Veamos lo que se establece en las distintas legislaciones respecto de la ejecutabilidad del acuerdo alcanzado:

- **Fuerza ejecutiva “per se”:**

Grecia, Bosnia Herzegovina y Albania.

- **Sin fuerza ejecutiva directa, pero alcanzándola mediante un requisito posterior:**
  - a) Mediante la elevación a escritura pública: España, Malta, Croacia, Eslovenia
  - b) Mediante homologación judicial: España, Eslovenia, Italia, Israel, Chipre, Francia, Mónaco, Gibraltar, Marruecos, Argelia, Malta, Turquía, Montenegro y Albania.
  - c) Mediante Laudo arbitral: Eslovenia.
  - d) Mediante la introducción de una cláusula en el propio acuerdo: Croacia.

Aquellos países que no tienen regulada la ejecutabilidad del acuerdo en su normativa, no se incluyen en la clasificación anterior, (p. ej., Túnez, Egipto). Aquellos países en los que se contempla dotar de fuerza ejecutiva al acuerdo de varias formas, los incluimos en cada apartado.

#### **IV. MEDIACION TRANSACCIONAL COMERCIAL EN EL MEDITERRANEO**

Históricamente, el Mediterráneo ha sido un mar en movimiento desde el punto de vista de los intercambios comerciales, desde las antiguas “comandas” de la baja edad media hasta las actuales líneas de tránsito internacional de mercancías.

Las empresas, los Gobiernos -incluso a nivel supra nacional- y las Organizaciones, han sido conscientes de que la mayor actividad económica en la cuenca mediterránea aumentaba exponencialmente, los conflictos entre los países ribereños del Mediterráneo.

Crear un espacio “euro mediterráneo” implica la necesidad de reducir la fractura norte-sur en este área, permitiendo la creación de una zona de prosperidad compartida, dónde se den las sinergias que faciliten el intercambio económico y comercial de los países ribereños, para agilizar y dinamizar fuerzas ante los nuevos retos que plantea la región.

La implantación de la mediación para resolver estas disputas, es muy anterior a las legislaciones específicas de cada país, ya que la UE y otros organismos internacionales arrastraron a estos países para que utilizaran tanto la mediación como el arbitraje, como un nuevo medio para alcanzar una solución amistosa a los conflictos comerciales.

Y así, la **Resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas de 20 de diciembre de 2018, 73/198, Convención de las Naciones Unidas sobre los Acuerdos de Transacción Internacional Resultantes de la Mediación**, autoriza para que en la Convención que se celebraría el 7 de agosto de 2019 en Singapur, se aprobaran los Acuerdos de Transacción Internacionales, bajo el nombre de **“CONVENCION DE SINGAPUR SOBRE MEDIACION”**, reconociendo el valor de la mediación como método de arreglo de las controversias que se plantean en el contexto de las relaciones comerciales internacionales, afianzando de este modo las ventajas de la mediación comercial internacional y dotando a los acuerdos, que con ella se concluyan, de fuerza ejecutiva en los Tribunales de los países que la ratifiquen.

Esta Convención establece que será aplicable a todos los acuerdos de Mediación que se adopten en el ámbito comercial internacional, entre los países que suscriban la misma. Su finalidad es otorgar carácter ejecutivo al acuerdo alcanzado por las partes. Los Estados que hayan firmado y ratificado el tratado deberán asegurarse de que sus tribunales hagan cumplir los acuerdos comerciales internacionales obtenidos en un proceso de mediación.

De momento, del arco Mediterráneo, han suscrito la Convención, Israel y Turquía y dado el poco tiempo que ha transcurrido desde su aprobación, es de esperar que se unan más países, pues 26 así lo anunciaron. La ratificación de este Convenio nos permite suponer que los países que lo hagan, realizarán un esfuerzo en su sistema legislativo y judicial para ofrecer la seguridad y soportar la exigencia que el propio convenio exige y que se traduce en que los acuerdos en mediación comercial internacional sean ejecutables con seguridad, eficacia y rapidez, esto es, lo que las relaciones comerciales exigen.

## V. AGENTES IMPULSORES, PROCESOS Y MEDIOS PARA LA PROMOCION DE LA MEDIACION EN EL MEDITERRANEO

Sin relacionarlos exhaustivamente, en el espacio mediterráneo consideramos que han marcado hitos, los siguientes:

### ➤ ORGANIZACION GENERAL DE LAS NACIONES UNIDAS -ONU-

La Asamblea General de las Naciones Unidas dicta múltiples Resoluciones alentando el uso de la mediación en la resolución de disputas. Entre otras, la Resolución 62/83 de 22 de junio de 2011 de Fortalecimiento de la mediación en el arreglo pacífico de controversias, la prevención de conflictos y su solución. Asimismo, su departamento de Dependencia de Ayuda a la Mediación, en 2012 estableció una guía de “Directrices de las Naciones Unidas para una Mediación Eficaz”, recogiendo la experiencia de mediaciones llevadas a cabo en todos los ámbitos para ayuda de los mediadores.

### ➤ ORGANIZACIÓN GENERAL DE LAS NACIONES UNIDAS para la Educación, la Ciencia y la Cultura–UNESCO-

Interviene, entre otros, en un proyecto transmedia que compromete a la infancia para que fomente la cultura de la paz a través del uso de la mediación. En el marco del “Programa Internacional Rey Abdalah para una Cultura de Paz y Diálogo” ha realizado talleres en Beirut, El Cairo y Alejandría con profesores universitarios para enseñarles a prevenir y manejar conflictos en clase, proporcionándoles habilidades de mediación y negociación. Promueve becas de investigación en el estudio de las ADR para la resolución de conflictos. Presta servicios para la reconciliación comunitaria en muchos países como por ej., Chipre. También utiliza la mediación para el proceso de restitución de bienes culturales y para la Mediación en el Patrimonio Mundial.

### ➤ LA UNIÓN EUROPEA Y EL CONVENIO DE LA HAYA

Fundamento de las legislaciones a las que se ha hecho referencia, es la Directiva 2008/52/CE del Parlamento Europeo que conviene su publicación con el objetivo de facilitar el acceso de la población a modalidades alternativas de solución de conflictos, fomentar la resolución amistosa de litigios promoviendo el uso de la mediación y asegurar una relación equilibrada entre la mediación y el proceso judicial.

Esta Directiva, de obligado cumplimiento en cuanto a la consecución de los objetivos que marca, no lo es en cuanto al contenido y normas que se establezcan en cada legislación.

Opera como condición previa conforme a los “**Criterios de Copenhague**” en todo país que desee convertirse en estado miembro, asumiendo todo el acervo comunitario: economía de mercado, democracia estable, estado de derecho y aceptación de toda la legislación de la UE, como son Turquía, Montenegro, Albania y Bosnia-Herzegovina, y a respetar por los países asociados que participan en algunos de sus proyectos y programas (Argelia, Egipto, Israel, Líbano, Libia, Marruecos, Siria y Túnez). Marca un hito dentro de la larga trayectoria del Parlamento Europeo hacia el reconocimiento formal de las ADR y abre el camino de la mediación como procedimiento factible a implementar en los Estados miembros, candidatos y asociados.

### ➤ LA CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL Y EL BANCO MUNDIAL

Han desarrollado 13 proyectos activos, desde 2002, en diferentes países, para implementar la mediación y establecer las condiciones necesarias para su desarrollo, legislación incluida. De entre ellos, son objeto de nuestra comunicación, Albania, Bosnia y Herzegovina, Egipto y Marruecos. Entre sus objetivos se encuentra el de promover que en determinados países se superen circunstancias críticas que impiden la existencia de un entorno comercial seguro. El establecimiento de la mediación contribuye a ello, especialmente para la resolución eficaz en tiempo y coste de disputas comerciales.

➤ **INICIATIVA med/MED (Initiative med/MED)**

Alianza hispano-marroquí firmada entre España y Marruecos en septiembre de 2012 en el seno de la Asamblea General de las Naciones Unidas con el objeto de fomentar las capacidades nacionales para la mediación.

➤ **PROCESO DE BARCELONA “UNIÓN POR EL MEDITERRANEO”**

Reúne a los países miembros de la UE y a doce socios mediterráneos (Albania, Argelia, Egipto, Israel, Jordania, Líbano, Marruecos, Mauritania, Siria, territorios Palestinos, Túnez y Turquía). Libia participa como país observador. Se busca propiciar el establecimiento de la seguridad y una estabilidad común reduciendo la fractura entre los países del norte con los del sur del arco mediterráneo, permitiendo que nazca una zona común de prosperidad para lo que se precisa la colaboración e implicación de la UE.

## **VI. LA INFLUENCIA DE LA RELIGIÓN Y CULTURA EN EL DESARROLLO LEGISLATIVO E IMPLEMENTACIÓN DE LA MEDIACIÓN.**

La población de los países del norte de África es prácticamente, en su totalidad de religión musulmana. La realidad es que los Estados Nacionales que surgen tras la descolonización de países europeos, adoptan distintas formas de organización política, bien como Monarquías (Marruecos), o Repúblicas (Egipto, Argelia, Líbano, Siria, Turquía, Túnez, Libia), pero ninguna se define como República Islámica.

Con esta configuración de los Estados con gobiernos laicos, se podría concluir que la Sharía o ley islámica no influye en la redacción de sus leyes estatales, pero en la práctica, esto no es así, ya que existen países como Túnez, Egipto o Argelia en los que las normas del Corán y la Sharía tienen un nivel jerárquico similar al de las leyes civiles e incluso en éstas se recogen las mismas reglas que en los libros sagrados del Islam. Éstos influyen y mucho en la vida cotidiana de la ciudadanía.

La Primavera Árabe surge en una de las zonas menos integradas del mundo. En los países en que se produjo, Túnez, Egipto, Argelia, Libia, Marruecos, Siria y Libia, estos movimientos fueron verdaderamente una auténtica “revolución democrática árabe”, guiada por protestas tanto laicas como democráticas y abanderadas por los jóvenes de cada país, hartos de las condiciones de pobreza por la falta de trabajo y por los regímenes políticos corruptos y autoritarios, ejerciendo la opresión sobre el pueblo. Todo ello generó la necesidad de un cambio en el sistema político de dichos países.

Mientras que en algunos se alentó un impulso a la adopción de formas de gobierno democráticas, en otros, como en Siria, supuso un paso atrás.

Pese a ello, la realidad es que, en los países del Norte de África, así como en el Líbano y Turquía, la organización política es eminentemente laica, pero la ciudadanía, en su ámbito privado, sigue teniendo en cuenta la moral islámica.

Si bien es cierto que en muchos de estos países se ha regulado la mediación y existen muchas iniciativas internacionales para apoyar su uso, así como campañas de concienciación, la realidad es que la población, por su propia idiosincrasia, desconfía del sistema judicial y también de la mediación, así como de otras formas pacíficas de resolución de conflictos, las utilizan muy poco a nivel convencional o doméstico o simplemente no las utilizan.

Como citan observadores internacionales, implicados en el desarrollo de la mediación, como Mike McMullen, para implementar el uso de las ADR en los países musulmanes, debe tenerse en cuenta el papel de la religión; *“Dada la posición cultural y religiosa dominante del islam en la sociedad egipcia, la ADR debe introducirse de manera que enfatice su armonía con el islam como parte de la campaña de sensibilización pública”*.

En esta línea, hemos observado que fundaciones internacionales como por ej. Weinstein International Foundation, orientadas al desarrollo de la mediación en el mundo, destacan ancestros de la mediación en el propio Mahoma (para Egipto) o en la antigua ley talmúdica hebrea (para Israel), en sus páginas web, utilizando ese enfoque para llegar tanto a la población como a las instituciones y poderes públicos.

Aun cuando en otros países musulmanes, como los del arco Norte, existe una comunidad musulmana importante, coexiste con más religiones y el Islam no tiene tanta influencia. En ellos tiene más importancia la diferencia cultural entre etnias.

Los conflictos bélicos en algunos de estos territorios, han influido más en la inexistencia de legislación en mediación que la religión propiamente dicha, ya que, en Siria debido a la guerra, en la Franja de Gaza, debido a su conflictividad con Israel y en Libia, debido a la inestabilidad política, probablemente no tengan entre sus prioridades legislar e implementar la mediación, aun cuando conocen de su eficacia. En este sentido, en Libia, según ZARA LANGHI, (Cofundadora de la plataforma libia de Mujeres por la Paz), *“desde la primavera árabe, las mujeres libias desempeñan un papel pionero por reparar el tejido social de Libia que fue destrozado durante el conflicto... Su labor consiste en generar espacios de Diálogo, entre los distintos líderes locales, y grupos armados, para desarrollar una visión común de confianza sobre como desarmar y disolver las milicias, con el fin de encontrar la paz...”, cuyo fin último es extenderlo por todo el país, “... a semejanza de una Mediación Restaurativa”*.

## VII. CONCLUSIONES

En los países del Arco Mediterráneo Sur o el Arco Oriental donde no existe una organización supranacional que los agrupe, se plantea un fenómeno curioso y es que en la mayoría de ellos, la mediación tradicional o ancestral se conoce y se ha usado desde tiempos antiguos para la resolución de problemas y conflictos cotidianos con la ayuda de mediadores naturales (por ejemplo: “las asambleas de sabios” en Argelia y el “anciano” en Egipto) y sin embargo la aceptación de la mediación como ADR ha sido escasa porque la población continúa acudiendo a las instancias judiciales a pesar de que los tribunales estén sobrecargados, colapsados y en muchos casos sean corruptos.

En el Arco Norte, la mediación no está en una situación mejor: en los estados miembros de la Unión Europea, aunque en el año 2008 se promulgó la Directiva 2008/52/CE., la realidad es que



ninguno ha alcanzado los objetivos que la misma exigía. Por ello la UE en su Centro de Estudios investiga la experiencia en los países miembros con el fin de conocer cuáles son las circunstancias que confluyen para que, a pesar de que la mediación esté regulada en los ordenamientos de los países y sea una alternativa jurídica, válida y con efectos, sin embargo, no se recurra más que mínimamente a ella.

El único ámbito donde la mediación ha sacado pecho en el área geográfica tratada, ha sido en la mediación comercial internacional, porque el comercio exterior precisa de soluciones rápidas, poco costosas y seguras para la resolución de sus conflictos, especialmente porque muchos países MENA y de los BALKANES no podrían garantizar, ni con su legislación ni con su sistema judicial la seguridad suficiente. Por ello en este ámbito, la mediación se aplica no solo más, sino antes de que se regulara la mediación convencional en cada país y esto se ha traducido en una larga lista de Tratados Internacionales aplicables en materia transcomercial entre dichos países.

El recurso a la mediación es mínimo a pesar del gran potencial que la figura ofrece. Identificar los motivos no es fácil. Se barajan diferentes circunstancias. Desde la confidencialidad en el proceso, hasta la figura del mediador y las exigencias para serlo, la eficacia del acuerdo y sobre todo se estudia la posibilidad de introducir el intento como obligatorio. En este sentido son muchos los países que están barajando actualmente la posibilidad de exigir la obligatoriedad de intentar la mediación previamente. Otros países se han planteado la posibilidad de ofrecer incentivos procesales, fiscales, o ambos.

El reto consiste en la implantación de varias medidas al mismo tiempo:

El sistema judicial y antes de él, la norma que lo regula debe dar el soporte necesario para que la mediación, sea una alternativa válida y que su eficacia alcance plena eficacia jurídica y ejecutividad en el acuerdo. Debe concienciarse a la ciudadanía para que se sienta segura en la utilización del recurso a la mediación, convencida e incluso educada en mediación, desde la infancia. La sociedad debe nutrirse por capilaridad y debe concebir a la mediación como deseable, incluso con el significado que tiene apostar por la cultura de la paz.

La pregunta que dejamos en el aire es si ...¿**Verdaderamente los Estados han hecho una apuesta por la mediación o sólo es un objetivo nominal?**

## VIII. BIBLIOGRAFIA

MARTINEZ CAPDEVILA, C, GRASA HERNANDEZ, R, BLANC ALTEMIR, A, DIAGO DIAGO, P;(2005) “La Aplicación de la Mediación en la Resolución de los Conflictos en el Mediterráneo (Iniciativa para la Mediación en el Mediterráneo)”. España, Área de Documentación y Cooperación, Imprenta de la oficina de Información Diplomática, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España.

“Arbitraje y Mediación en los Países del Sur del Mediterráneo”. Países Bajos, KluwerLaw International.

ESPLUGUES MOTA, C (2019).” MEDIACIÓN CIVIL Y COMERCIAL. Regulación Internacional e Iberoamericana”. España, Tirant lo Blanch.

VILALTA NICUESA, A E (2008) LIBRO BLANCO DE LA MEDIACION EN CATALUÑA. “Mediación en el mundo. Concepto, teoría y práctica”. España, UAB.



VARIOS (2013) "El Islam y Los musulmanes hoy. Dimensión Internacional y relaciones con España". España, Escuela Diplomática, Casa Árabe.

De PALO, G. 1. ("2018) "Balance de 10 años de mediación en Europa". Documento UE. Comisión Europea.

De PALO, G. 2. (2018) "A ten-years-long "EU Mediation Paradox" When an EU Directive Needs To Be More Directive.". European Parliament.

"La Iniciativa para la Mediación en el Mediterráneo". <http://www.exteriores.gob.es/>

"Mediación en los Estados Miembros". <https://e-justice.europa.eu>

Secretaría General de las Naciones Unidas. (2019). "Directrices de las Naciones Unidas para una mediación eficaz". <https://peacemaker.un.org>

Resolución aprobada por la Asamblea General el 20 diciembre de 2018. 73/198. "Convención de las Naciones Unidas sobre los Acuerdos de Transacción Internacionales Resultantes de la Mediación. " <https://undocs.org/pdf?symbol=es/A/RES/73/198>. Asamblea General de las Naciones Unidas.

(2016) Compilation of in-depth Analyses. "The Implementation of the Mediation" Directive 29 November 2016. Unión europea.

(2019). "Cuadro de indicadores de la justicia en la UE de 2019". European Parliament.



# RECONSTRUCCIÓN DE EMOCIONES, RESILENCIA Y SERENDIPITY

MARÍA YOLANDA DE SIMONE

---

## I. INTRODUCCIÓN

En esta charla vamos a explicar cómo emociones, resiliencia y serendipity se encuentran unidas, como así también la cronicidad.”. Van a advertir que es muy interesante.

Me he basado en mi propia historia y en trabajo de territorio, testimonios e investigaciones científicas. Está dividida en dos partes: La primera en el título de la presentación y la segunda en cómo podemos como mediadores encarar de manera intrapersonal e interpersonal los conflictos. Si dan los tiempos veremos ambas, sino, quedarán para que luego lo puedan leer.

¿Comenzamos a transitar este camino que he trazado?,

1.- Para hablar de reconstrucción debemos primero hablar de un duelo, dado que todas estas etapas que planteo son secuenciales:

Qué es un duelo. ???, Lo advertimos como una alteración de la Psique ante un evento. Se trata de una reacción Emocional, de Comportamiento, física, cognitiva, filosófica, cultural y social.

Sufrimos y nos afligimos cuando nuestro vínculo afectivo se rompe.

Este puede durar de entre seis meses a dos años, Toda vez que dependen de la magnitud de la pérdida, podemos llegar a perder interés por el mundo exterior, incluida la libido.

El duelo también se puede exteriorizar con llantos, rabia, ataques violentos y un buen número de reacciones, todas ellas consideradas "normales" en esos momentos. Hay que tener en cuenta que los especialistas reconocen que para una buena elaboración y superación del duelo es aconsejable transitar esas sensaciones de dolor, pues no se pueden enfrentar si no se sienten. Lo contrario es la negación de la pérdida, lo que llevaría a comportamientos desadaptativos.

Sigmund Freud define al duelo como *“La reacción frente a la pérdida de una persona amada o de una abstracción equivalente”*.

Si los síntomas no cesan debemos acudir a un profesional para no caer en una depresión.

En la faz Individual encontramos según cada autor diferentes fases y tipologías para su diagnóstico:

1. **Duelo bloqueado:** Ocurre una negación a la realidad de la pérdida, donde hay una evitación del trabajo de duelo, y un bloqueo emocional-cognitivo que se manifiesta a través de conductas, percepciones ilusorias, síntomas somáticos o mentales o relacionales.

2. **Duelo complicado:** Síntomas o conductas de riesgo sostenidas en el tiempo y de intensidad riesgosas para la salud dentro de un contexto de pérdida.

3. **Duelo patológico:** La persistencia o intensidad de los síntomas ha llevado a alguno o varios de los miembros de la familia a detener la vida laboral, social, académica, orgánica.

4.-**Fase de Dolor Emocional (o depresión)**. Se experimenta tristeza por la pérdida. Pueden llegar a sucederse episodios depresivos.

5.-**Fase de Aceptación**. Se asume que la pérdida es real e inevitable. Supone un cambio de visión de la situación, sentir el dolor y todas sus emociones ; siempre teniendo en cuenta que no es lo mismo aceptar que olvidar. Debemos aceptar que comenzamos a tomar decisiones solos, gradual reconexión con vida diaria, reinvertimos nuestra energía emocional en nuevas situaciones o relaciones.

Otro factor a considerar es la presencia de terceros a los que la pérdida les afecte, con lo que se puede dar un *duelo solidario*. Un ejemplo es la madre con sus hijos.





*El primer duelo, William-Adolphe Bouguereau, 1888*

¿ Qué son las emociones.?

En su sentido literal la definiríamos como cualquier agitación y trastorno de la mente , el sentimiento, la pasión; cualquier estado vehemente o excitado. Por supuesto que existen cientos de emociones, junto con sus combinaciones, variables, mutaciones y matices.

Muchos investigadores consideran que hay emociones primarias, (como los colores primarios: rojo, azul y amarillo ) a partir de allí se dan las múltiples combinaciones, ( cómo los colores secundarios : verde, violeta, naranja y los terciarios.

Algunas de las más características son: Ira, tristeza, temor, placer, amor, sorpresa, disgusto, vergüenza.

También dependen los estados de ánimo, el temperamento y los trastornos de la emoción.

¿Cómo reconstruimos nuestras emociones.?

Un acápite del libro de Daniel Goleman, “La inteligencia emocional “ llamado “ El poder curativo del apoyo emocional dice:” En Las Locas aventuras de Robin Hood, Robin le aconseja a un joven seguidor: “cuéntanos tus problemas y habla con libertad. Un torrente de palabras siempre alivia las penas del corazón; es como abrir las compuertas cuando el molino está rebosante”

En esta frase resumimos cómo nos reconstruimos, a través del apoyo incondicional de la familia, los amigos, los colegas, vecinos, etc.

Si hablamos de transformar en inteligentes las emociones, cada actor social a través de éstas tamizará el suceso puntual por el que atraviesa.

En esta instancia debemos hablar de neurociencia y el funcionamiento del Cerebro Triuno, sus Inteligencias, y la red infinita y compleja de neuronas transportando estímulos o informaciones que al cabo, determinarán “un tipo de comportamiento puntual” de los actores sociales, a las cuales podemos denominar conductas. Es totalmente saludable saber cómo opera dentro del cerebro Triuno, la ultra-compleja masa de células puestas a pensar, sentir y soñar, caí al unísono.

Cuando hacemos referencia al intento de dotar de inteligencia los actos emocionales vienen a nuestra mente ciertas conclusiones de uno de los mayores referentes de la Escuela de Atenas. En efecto, Aristóteles sostenía que resultaba fácil enojarse con los demás, pero las cuestiones difíciles radicaban en hacerlo en el momento preciso y con la persona que lo mereciera, en los tonos apropiados.

Conforme las investigaciones, debemos hablar de los impulsos, punto de partida o génesis de las emociones, las que luego se transformarán en acciones. Y aunque este axioma indicara que no existen acciones sin emociones, nosotros trabajamos para dotarlas de inteligencia y de tal modo tengan la capacidad de controlarlas. Siempre resultará un desafío incommensurable encontrar explicaciones razonables a las instancias más desconcertantes por las que atravesemos. Pero, para ello habremos de investigar cómo funciona el Cerebro del Mamífero Superior o Altamente Emocional (así definido por la neurociencia, siempre de acuerdo a la Teoría de la Evolución Humana planteada por Charles Darwin).

De la mano de neurólogos de nota como los doctores David Burns y Joseph Le Doux hemos podido acceder a la compleja trama que envía la información recibida a través de los cinco sentidos con que estamos dotados los seres humanos hacia los dos Cerebros restantes. Convengamos que la posesión del Cerebro Triuno nos diferencia del resto de los seres vivientes que habitan la Tierra y que por tanto, la posibilidad de transformar los pensamientos en palabras debiera darnos la posibilidad de bajar decibeles emocionales toda vez que logramos decir “cuanto queríamos decir. Pero, no siempre ocurre.

Sabemos que en líneas generales, tanto la vista como el oído suelen ser los receptores y luego emisores más contundentes de la información que llega al cerebro y que luego es distribuida al mismo tiempo a los dos restantes. Pero ocurre que dentro de la arquitectura mental (donde la Amígdala y el Tálamo juegan rol preponderante para determinar la conducta de los seres humanos), se dan ciertas realidades que muchos años de investigaciones consecuentes llevaron: Existe un grupo de pequeñas neuronas que transporta la información al Cerebro Reptílico (como si hubieran encontrado un atajo) a mayor velocidad y en menor tiempo que las que llevan esa misma información al Cerebro del NeoCortex. De allí que por regla general, si la capacidad racional no estuviera debidamente preparada para analizar y reflexionar sobre los estímulos recibidos, seamos propensos a reacciones desmedidas o arrebatos emocionales de los que luego, nos mostraremos “arrepentidos” o forzados nos vemos a pedir disculpas.

Por supuesto, existe una lógica científica para mejor explicarlo, puesto que el Cerebro creció desde abajo hacia arriba. Vale decir entonces, que el cerebro reptílico o primitivo no estuvo en condiciones de pensar ni aprender, sino que sólo pudo y puede repetir acciones, una y otra vez, carente de autonomía y sólo capaz de reaccionar para asegurar su supervivencia. Con posterioridad, millones de años más tarde, existieron evoluciones de tenor dando lugar a las delgadas capas superiores que formaron la neocorteza.

El hecho cierto de que el Cerebro Emocional existiera mucho antes que el Cerebro Racional nos ha dejado expuestos a conflictos permanentes entre LA RAZÓN y LAS REVELACIONES. De allí la necesidad imperiosa de dotar de Inteligencia a las Emociones para que éstas accionen a favor de los pensamientos optimistas y efectivos.

¿ De qué manera luego de reconstruir nuestras emociones aparece en nuestra vida la resiliencia.?

¿Cuál es su significado?.

En el ámbito de la psicología se entiende como la **capacidad que posee la persona para hacer frente a sus propios problemas**, sobreponerse a los momentos críticos. el estrés, superar los obstáculos y no ceder a la presión, independientemente de la situación y adaptarse luego de experimentar alguna situación inusual e inesperada, Se corresponde aproximadamente con el término "entereza".

Es esencial para determinar la confianza, optimismo, autoestima y para creer y desarrollar la capacidad de superación ante las adversidades.,

Resiliencia es un término que deriva del verbo en latín *resilio*, *resilire*, que significa “saltar hacia atrás, rebotar”.

Muchas veces desconocemos que poseemos esta capacidad y solamente la descubrimos cuando ante un evento doloroso o muy difícil logramos superarlo gracias a las ganas que tenemos de continuar la vida, así nos convertimos en una persona resiliente, comenzamos a ser asertivos, fuertes, resistentes y tomamos la decisión de convertir el dolor en una virtud .

Tipos de resiliencia:

1.-Ecológica o ambiental: **capacidad que tiene un determinado sistema para recuperar y restaurar el equilibrio después de haber sufrido una perturbación.**

El término de resiliencia del medio ambiente se conoció a partir del año 1970, gracias al trabajo del famoso ecologista canadiense C. S. Holling.

2.- En adolescentes y niños: Educarlos como parte de su desarrollo emocional, su adaptación social y destacar las fortalezas y oportunidades ante una situación negativa para seguir adelante en el proyecto de vida.

3.- **En sistemas tecnológicos:** capacidad que tiene un sistema de resistir y recuperarse ante desastres y perturbaciones.

4.- **Jurídica:** posibilidad que poseen las personas de recuperar su estado original de libertad, igualdad e inocencia, después de haber sido sometidas a las acciones de fuerza del Estado.

5.- **Desde la sociología:** capacidad que tienen los grupos sociales para sobreponerse a resultados adversos, reconstruyendo sus vínculos internos.

6.- **Organizacional:** en cuanto gestión, se refiere a los procesos de cambios y al equilibrio emocional de los trabajadores para hacer frente a las diversas e inesperadas situaciones laborales.

## II. EJEMPLOS EMBLEMÁTICOS

El prestigioso científico Stephen Hawking, que a pesar de su enfermedad y las limitaciones físicas que poseía, nunca dejó de investigar y generar contenidos sobre el universo.

Nelson Mandela: Luego de 27 años de cárcel y muchas situaciones de discriminación, se postuló como presidente de su país, Sudáfrica, y ganó las elecciones.

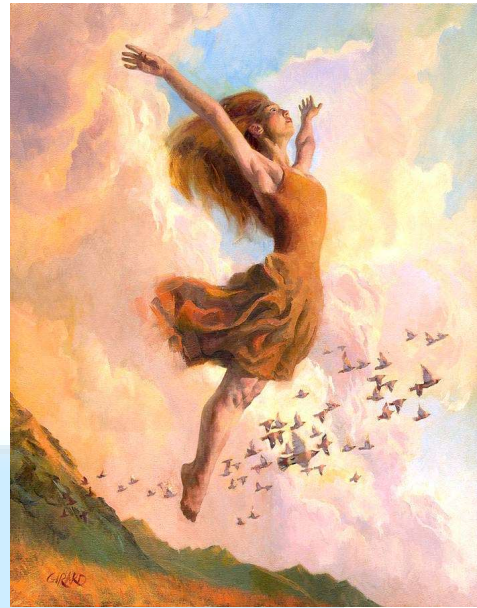
Carlos Tevez: Futbolista de Argentina, nacido en Fuerte Apache, en una cuasi villa, violenta, atravesada por la droga y el delito, logra salir, junto al gran apoyo de su familia y su amor por el fútbol.



Resiliencia y humor.

*“Es justamente por estos sentidos antagónicos- la dinidá, la derrota, la viveza crioya- que Inodoro Pereyra es tan argentino como el dulce de leche, la birome o el colectivo; un verdadero mojón de argentinidad. Qué lo parió.”* JUDIT GOCIOL, “Introducción”, en 20 años con Inodoro Pereyra (Fontanarrosa, 1.998).

Las temáticas relativas a la subjetividad- como el humor, la autoestima y la creatividad, el humor ocupa un lugar particular. El humor y la narrativa se entrelazan de tal modo que cuesta trabajo decir dónde termina uno y dónde empieza la otra.



Cómo operadores de conflictos es importantísimo utilizar el humor y la creatividad, Cómo ejercicio para todos nosotros propongo que todas las semanas utilicemos en nosotros mismos el torbellino de ideas y anotemos frases, una vez realizado imprimirle una connotación cordial y alegre.

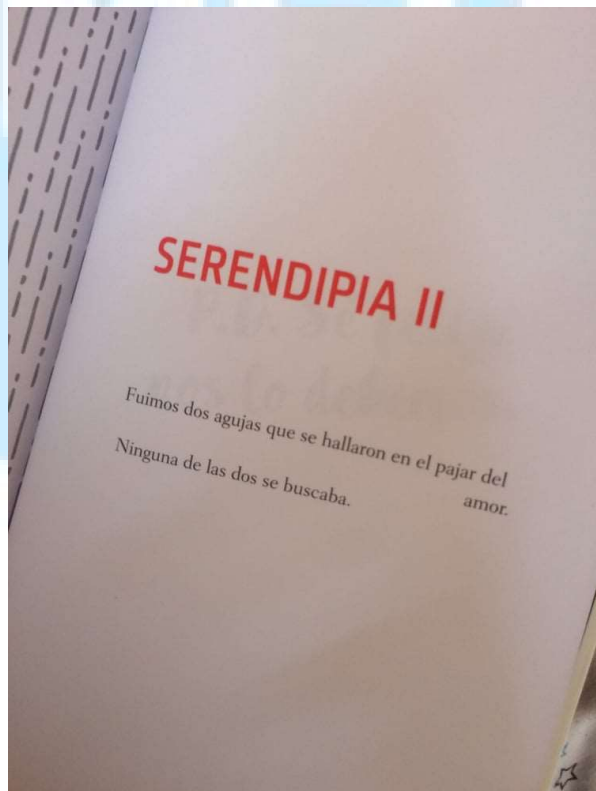
Con este simple ejercicio percibirán cómo aumenta nuestra creatividad y así llegamos al último tramo de mi presentación:

¿De qué manera incluyo la serendipity ?

Antes debemos indicar las fases de una investigación científica y el método a utilizar:

1. Observación.
2. Plantear el problema o situación.
3. Formular la hipótesis o predicción.
4. Buscar información.
5. Diseñar el experimento.
6. Hacer observaciones del experimento.
7. Presentar Datos.
8. Conclusión o resultados.

Este conocimiento como mediadores debemos tenerlo internalizado.



¿ Qué es serendipity.?

Proviene del inglés, “*serendipity*”, que deriva del vocablo árabe “*Serendib*” o “*Sarandib*”. nombre persa del país fabuloso árabe de la historia de Simbad, Las mil y una noches.

Existe una antigua fábula persa del siglo XVIII, con el título de Los tres príncipes de Serendip, en la que cuentan las aventuras éstos, dotados del extraño don de descubrir accidentalmente soluciones a sus problemas. Es una historia apasionante, no tenemos tiempo de contarla.

Podemos decir que es el **descubrimiento o hallazgo realizado por accidente, casualidad, inesperado y afortunado, de cosas que no se están buscando ni investigando**, pero que son la solución para otro problema que se tenía.

Es una palabra poco utilizada en español, generalmente decimos que fue de chiripa, de carambola, por suerte, coincidencia, casualidad, accidente.

La podemos apreciar en distintos ámbitos cómo en la ciencia, en la literatura, cuando buscamos algo por internet sin haberlo buscado, resultándonos de muchísima utilidad y también en los medios adecuados de resolución de conflictos. puede presenciar en diferentes ámbitos.



Si creo que es inesperado, puede ser por accidente, más considero fundamental para ese hallazgo, los conocimientos científicos.

### III. EJEMPLOS

- 1.-Arquímedes se introdujo en una bañera y observó cómo su cuerpo desplazaba una masa de agua equivalente al volumen sumergido. Así descubrió el principio de Arquímedes y salió desnudo a la calle gritando: ¡Eureka!
- 2.- Cristóbal Colón descubrió América en 1492 de chiripa, buscando las Indias, y es por eso que llamó a los nativos de América, indios o indígenas.
- 3.- El viagra por las investigaciones que realizaron con el fármaco citrato de sildenafil para la hipertensión, descubriendo un remedio de gran ayuda para los hombres.

También John Paul Lederach, nos dice: “*Abrir la válvula del lado creativo, tocar la intuición, conocer las cosas de forma cinética, visual, metafórica y artística, requiere avenidas exploratorias en el proceso educativo que abran otras facetas del “ser” y el “conocer” humanos*”.

Y allí este gran Maestro abre las preguntas sobre la imaginación, la serendipia (prestar atención a aquello que está presente en el camino y que puede llevar a un descubrimiento asombroso), la distancia física y emocional entre los miembros de una sociedad, la observación minuciosa del entorno y la capacidad de hallar un lugar, el arte para el cambio, las plataformas que acompañan el cambio y el riesgo que es preciso asumir para que una sociedad transforme su entorno de guerra en un entorno de paz duradera.

Si nos centramos en la otra mirada, conforme a Carl Jung, psiquiatra suizo. Todos hemos experimentado alguna vez una coincidencia que parecía tan improbable que nos resulta mágica, cómo si existieran conexiones o hilos invisibles que tan solo podemos vislumbrar por momentos. Más esto NO ES CASUALIDAD. SINO SINCRONICIDAD. Es la simultaneidad de dos sucesos vinculados por el sentido pero de manera no casual.

Jung llegó a la conclusión de que hay una íntima conexión entre el individuo y su entorno, que en determinados momentos ejerce una atracción que acaba creando circunstancias coincidentes.

La sincronicidad nos representaría en el plano físico por ejemplo, la idea o solución que se esconde en nuestra mente, maquillada de sorpresa y coincidencia, siendo de esta manera mucho más fácil de alcanzar.

*“No existe la casualidad, y lo que se nos presenta como azar, surge de las fuentes más profundas.”* Friedrich Schiller .

#### **IV. CONFLICTOS**

Tenemos que indagar a través de la escucha activa y nuestras intervenciones, en qué etapa se encuentra cada parte.

Si está todavía en su etapa de duelo, puede negar que haya un problema o emocionalmente no estar preparado para tratarlo, va a ser difícil trabajar.

Si ya ha reconstruido sus emociones y se encuentra en la etapa de resiliencia, va a estar preparado para tratar los conflictos, será colaborativo y conforme al problema traído a la sesión, advertiremos qué herramientas y método podemos utilizar. Los métodos que conocemos debemos utilizarlos combinados, según las circunstancias. Tener amplitud de criterio como mediador para intentar ayudarlos a que juntos autocompongan sus diferencias.

Tampoco debemos sentirnos frustrados si el acuerdo no llega, por qué?. Porque luego de estar en una mediación perciben qué hay alternativas para su problema, fundamentalmente el restablecimiento de un diálogo respetuoso. Qué nosotros como operadores podemos asistirlos sin juzgarlos.

Simplemente que las partes hayan asistido y acordado estar en mediación, esto ya es un éxito, hemos conseguido una transformación.

#### **V. CONCLUSIONES**

Todos estos temas que he tratado me lleva a dos conclusiones:

1.- El mediador como persona.

Tenemos nuestros propios duelos, pérdidas, emociones, familia, relaciones y esto sumado a una herramienta muy importante, nuestra profesión.

Debemos analizar nuestra personalidad, algunas veces con ayuda complementaria. Somos una persona más en este mundo y sabremos utilizar la resiliencia para hallar un nuevo camino. Nuestros afectos estarán siempre con su amor, nuestros amigos, nuestros colegas. Estamos acompañados.

2.- El mediador en su rol de tal

Cuando hemos transitado todas estas etapas, sintiéndonos robustecidos, enteros, luego de graves traumas personales, Advertiremos que nada es en vano, que nuestra propia experiencia nos hará encontrar nuevos caminos para ayudar a los mediados. Empatía, creatividad, conocimientos académicos y científicos unidos nos harán mejores operadores de conflictos. Y como última reflexión: Los métodos adecuados de resolución de conflictos, debemos utilizarlos combinados. Cada mediación es única y diferente, sin recetas anteriores.

## **VI. BIBLIOGRAFIA**

Baruch Bush R.A.- Folger J.P. ( 2.008 ) “ La Promesa de Mediación, cómo enfrentar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros” Buenos Aires. Editorial Granica.

Diez, Francisco. Gachi Tapia. ( 1.999 ). “ Herramientas para trabajar en mediación”. Buenos Aires. Editorial Paidós.

Entelman Remo. F ( 2.009 ) “ Teoría de Conflictos. Hacia un nuevo paradigma”.Barcelona, Editorial Gedisa.

Goleman, Daniel ( 2.015 ) “ La inteligencia emocional “. Buenos Aires, Editorial Vergara,

Harvard Business Review. Pres. ( 2.018 ). “ Inteligencia Emocional. RESILIENCIA.” Serie Inteligencia Emocional de HBR , Boston, Massachusetts. Impreso en España.

Highton, Elena.I , Alvarez, Gladys S. ( 2004 ). “ Mediación para resolver conflictos”. Buenos Aires. Editorial Ad.Hoc.

Lúquez, Luis ( 2.014 ) “ El Continente de las emociones”. Buenos Aires, Editorial Miraflores. Pág. 56 y 57.Capítulo 2.

Melillo Aldo, Suárez Ojeda Elbio Néstor, Rodríguez Daniel . ( compiladores). ( 2.006) “Resiliencia y Subjetividad”. Capítulo 5 , pág 103-119. Argentina. Editorial Paidós.

Moore, Christopher. ( 2.006 ) “El Proceso de Mediación, Métodos prácticos para la resolución de conflictos”. Buenos Aires. Editorial Granica.

Suarez, Marinés. ( 1.996). “ Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas”. Buenos Aires. Editorial Paidós.

Zancolli, Eduardo R, ( 2.015), “El Misterio de las coincidencias, una aventura guiada por la cronicidad.” Editorial Grijalbo.

Wikipedia.



# **MEDIACIÓN ADMINISTRATIVA EN LÍNEA: NUEVAS POSIBILIDADES E INCONVENIENTES PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LOS CIUDADANOS**

RENATA FABIANA SANTOS SILVA

---

## **RESUMEN**

El Estado contemporáneo vive un momento de cambios en sus fundamentos por la influencia de fenómenos sociales y políticos, como la globalización y las nuevas tecnologías. Por ello urge que la Administración pública revise sus modelos de actuación y gestión para permitir mayor participación y colaboración de los ciudadanos. Esta metamorfosis también alcanza la solución de conflictos administrativos, por la cual la mediación administrativa en línea supone un camino idóneo, a pesar de la existencia de inconvenientes para su aplicación. Por tanto, el objetivo de este trabajo es analizar las ventajas y desventajas de la mediación administrativa en línea, como también indicar los posibles caminos para la superación de dichos obstáculos.

Palabras-clave: Mediación en línea. Innovación. Conflictos administrativos. Consensualidad.

## **I. INTRODUCCIÓN**

La sociedad posmoderna, basada en el paradigma de la información y comunicación, exige más celeridad, flexibilidad y colaboración de la Administración pública. Así, la gestión basada exclusivamente en la unilateralidad y burocracia no responde eficazmente a las demandas actuales.

En este escenario, la Administración pública contemporánea tiene que transformar su metodología de gestión y actuación, adoptando instrumentos consensuales y tecnológicos para el enfrentamiento de las exigencias posmodernas. La mediación administrativa en línea se presenta como una posibilidad de renovación de la Administración pública, en la medida que permite la participación del ciudadano en la resolución del conflicto, de forma rápida, sencilla, eficaz y colaborativa.

Este nuevo abordaje para la resolución de conflictos administrativos, por un lado, ofrece muchos beneficios; pero, por otro, presenta inconvenientes, tanto para la Administración pública como para la ciudadanía. La propuesta de este trabajo es reflexionar acerca de las ventajas y desventajas de la mediación administrativa en línea, como también indicar los posibles caminos para la superación de estos obstáculos.

La metodología adoptada en este trabajo tiene naturaleza exploratoria y bibliográfica, pues está basada en la investigación en libros, periódicos, artículos, como también en materiales y documentos electrónicos extraídos de sitios oficiales y de organismos internacionales.

Indudablemente, en el contexto actual, la tecnología es un instrumento imprescindible del Estado, especialmente en materia de resolución de conflictos administrativos, la creciente litigiosidad repetitiva imposible de tratar únicamente en el ámbito judicial.

## **II. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CONTEMPORÁNEA Y EL PARADIGMA DE CONSENSUALIDAD.**



El Estado en la contemporaneidad enfrenta muchos retos que imponen una transformación en su gestión administrativa, como también en la forma de relacionamiento con los administrados. Estos cambios tienen un considerable grado de profundidad y extensión, de manera que exigen la reestructuración de las bases de la organización estatal.

Es cierto que el tránsito del Estado Liberal al Estado Social generó el desplazamiento de la centralidad de la acción estatal hacia la persona humana, a través de la realización de prestaciones al ciudadano. Sin embargo, el Estado Social mantuvo la misma estructura de gestión administrativa del Estado Liberal, basada en la burocracia y en la idea de verticalidad y separación entre lo público y lo privado.

En un determinado momento, el gran aparato administrativo creado por el Estado Social se colapsó, hecho posible de atribuir a su incapacidad operativa o a la rigidez de la racionalidad burocrática. Es por eso que BRUGUÉ afirma que *“nuestras administraciones han sido diseñadas para operar desde la seguridad y la simplicidad, pero encuentran muchas dificultades operativas cuando se salen de sus rígidos esquemas de trabajo”*<sup>1</sup>. Por tanto, el mantenimiento de la integralidad del modelo burocrático en el Estado Social impidió la prestación de los servicios estatales de manera más flexible, eficiente e innovadora.

En este contexto, los cambios en la estructura administrativa son una necesidad vital para el Estado. Por eso DROMI señala que *“las actuales estructuras de gobierno son insuficientes para satisfacer los requerimientos mínimos de la sociedad. La solución no pasa por agrandar el gobierno del funcionariado o de la burocracia, sino que es preciso dinamizar el espacio y el tiempo de la participación administrativa de los interesados”*<sup>2</sup>.

Significa decir que la Administración Pública de la contemporaneidad no sólo debe centralizar sus acciones en la realización de prestaciones al ciudadano, sino que también ha de permitir la efectiva participación ciudadana en los procesos de toma de decisión. Por ello, RODRÍGUEZ-ARANA aclara que en la actualidad no se debe comprender el público como una zona propia y exclusiva del Estado, sino como un espacio en que la participación de la sociedad es facilitada<sup>3</sup>.

Añádase a esto los influjos de la globalización, del pluralismo y de las nuevas tecnologías que también contribuyen a la metamorfosis de las instituciones y de los modelos de gestión administrativa.

En cuanto a la globalización, esta impacta en la organización administrativa del Estado, pues modifica los pilares de la acción estatal, demandando una nueva forma de relacionamiento entre Estado y sociedad. En lo que se refiere a las nuevas tecnologías, estas potencializan los efectos de la globalización, imponiendo nuevos valores sociales que deben ser asimilados por la Administración Pública. Por fin, el pluralismo expresa un compromiso de respeto a la diversidad y de armonización de las diferencias el cual impone la construcción de decisiones administrativas consensuadas.

Así pues, el gran reto de las Administraciones públicas actuales es justamente garantizar la participación de los administrados en los procesos de gobierno, reforzando el pluralismo y la

---

<sup>1</sup> BURGUÉ, Q. Una administración que habla es una administración que piensa. In: PÉREZ, I. C. et al. (Coords.). *Participación ciudadana para una Administración deliberativa*. Zaragoza: Gobierno de Aragón. Dirección General de Participación Ciudadana, 2009. p. 57.

<sup>2</sup> DROMI, R. *Derecho Administrativo*. 13ª Edición, Tomo I. Buenos Aires: Hispania Libros, 2015, pp. 294.

<sup>3</sup> RODRÍGUEZ-ARANA, J. *Derecho Administrativo y Derechos Sociales Fundamentales*. INAP/Global Law Press-Editorial Derecho Global, 2015 (2), pp. 111.

democracia. En este contexto, las prácticas consensuales y la tecnología son parte de este nuevo instrumental administrativo y, se incorporan a las ADR (Appropriate Dispute Resolution)<sup>4</sup> y a las ODR (Online Dispute Resolution)<sup>5</sup>, capaces de generar la necesaria aproximación entre Administración pública y administrados.

### III. LA UTILIZACIÓN DE LA TECNOLOGÍA PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS ENTRE CIUDADANOS Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: LA MEDIACIÓN ADMINISTRATIVA EN LÍNEA.

Como hemos visto, los estímulos de la globalización y de las nuevas tecnologías de información y comunicación impulsan la creación de una nueva estructura gubernamental marcada por el establecimiento de alianzas para la solución de las demandas sociales. También es necesario identificar el conocimiento y la información como los principios constitutivos de la sociedad contemporánea, de manera que esta circunstancia también genera cambios en los procesos sociales, económicos y políticos.

En este contexto, no se puede olvidar que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son factores determinantes en el proceso de transformación social y repercuten en el relacionamiento entre Administración pública y administrados. Por ello Nemirovski afirma que *“no hay relación mejorada sin una urgente y profunda mutación cultural que permita incorporar los modernos instrumentos de la comunicación en la práctica interfaz entre administradores públicos y públicos que no administran”*<sup>6</sup>. Por esta razón, es necesario que la Administración pública utilice la tecnología para crear espacios de debate y trabajo común con los ciudadanos, posibilitando decisiones gubernamentales consensuadas, flexibles e innovadoras.

Las técnicas adecuadas de resolución de conflictos, sobre todo las de naturaleza autocompositiva como la mediación y la conciliación, permiten la apertura del canal de comunicación y la construcción de decisiones más ajustada a los intereses en disputa. Luego, esta metodología consensual de resolución de disputas es perfectamente aplicable a los conflictos administrativos. La tecnología ingresa, en este sistema, como herramienta de impulso y profundización de esta nueva forma de relacionamiento entre Administración Pública y ciudadanía.

En el espacio privado, inicialmente, los mecanismos de ODR han sido desarrollados para la solución de disputas oriundas del comercio electrónico; sin embargo, actualmente, ellos tienen larga utilización en conflictos de distinto origen, como veremos en los siguientes ejemplos.

En Brasil, el Consejo Nacional de Justicia (CNJ) ha impulsado la solución de conflictos en línea por medio de la creación de un sistema de mediación y conciliación digital<sup>7</sup>, concretado en la plataforma *Mediação Digital* ([www.cnj.jus.br/mediacaodigital](http://www.cnj.jus.br/mediacaodigital)). Dicha plataforma tiene

---

<sup>4</sup> La expresión *Alternative Dispute Resolution* es atribuida al norteamericano Frank Sander, que la había utilizado en 1976. Posteriormente *Alternative* empezó a ser interpretado como *Appropriate*, para indicar la complementariedad de los sistemas, lo que puede ser traducido como *Técnicas Adecuadas de Resolución de Conflictos*.

<sup>5</sup> La expresión *Online Dispute Resolution* se refiere al desarrollo en línea de procedimientos de resolución de disputas, de manera sincrónica o asincrónica, con o sin la intervención de un tercero.

<sup>6</sup> NEMIROVSKI, O. Un cambio cultural. In: CALDERÓN, C.; LORENZO, S. *Open Government. Gobierno Abierto*. Jaén: Algón Editores MMX, 2010, pp. 91.

<sup>7</sup> Vid. BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, Brasil. Disponible en: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579> Acceso en: 02.02.2019.

aplicación para la solución de disputas privadas en materia de seguros y consumo, pero ya existen estudios para su aplicación en el ámbito de la ejecución de deudas tributarias. El Ministerio de la Justicia de Brasil, por otro lado, ha desarrollado la plataforma *consumidores.gov*, para la solución de conflictos de consumo, a través de la interlocución directa entre consumidores y empresas, facilitando también la solución de controversias a través de mecanismos electrónicos.

En Argentina es importante citar el Programa MEL (Mediación en línea), dedicada a la solución de conflictos comunitarios. Los servicios del Programa MEL son ofrecidos gratuitamente para aquellos que deseen solucionar sus conflictos vecinales en línea, de manera muy sencilla, a través de un ordenador, teléfono móvil o tablet conectado a la internet.

En el ámbito europeo, es importante señalar la Directiva 2008/52/CE, 21 de mayo, del Parlamento Europeo y del Consejo, sobre ciertos aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles, que no impide la utilización de medios electrónicos para el desarrollo de la mediación. Asimismo, el Reglamento UE 524/2013, de 21 de mayo de 2013, dispone sobre la resolución de litigios en línea en materia de consumo y modifica el Reglamento (CE) n° 2006/2004 y la Directiva 2009/22/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, lo que significa, que en Europa, en el ámbito civil y mercantil, la resolución de conflictos en línea es permitida y estimulada.

Por tanto, la mediación en línea es una realidad para la solución de conflictos privados y sus límites se están ampliando cada vez más. Frente a este escenario, no es posible, ni razonable, excluir la adopción de la mediación en línea para la solución de los conflictos en que la Administración pública sea parte.

Es importante señalar que la tecnología aplicada a las técnicas adecuadas de solución de conflictos posibilita una respuesta más efectiva a la litigiosidad administrativa, especialmente, la repetitiva, que representa un gran obstáculo para el desarrollo de las políticas públicas gubernamentales. La masificación de las reclamaciones demanda, por lo tanto, la búsqueda de mejores técnicas para prevenir y solucionar los conflictos, y la mediación en línea sería una de estas técnicas de gestión y reducción de la litigiosidad repetitiva.

Hay también que considerar la influencia de la tecnología en las nuevas prácticas de gobernanza, particularmente, las basadas en los principios de gobierno abierto<sup>8</sup> y de buena administración<sup>9</sup>. En consecuencia, la tecnología puede ser la herramienta capaz de proporcionar transparencia y participación, a través de la creación de un espacio de comunicación activa entre las partes, generando también más eficacia administrativa.

Las ODR posibilitan más que comodidad para las partes en disputa, una transformación de la gestión del conflicto y del relacionamiento de las partes, añadiendo más informalidad y simplicidad a la comunicación. En los conflictos administrativos, esta circunstancia es fundamental, ya que la horizontalización de la relación entre administrado y Administración pública es precisa para la construcción de acuerdos más efectivos. De esta manera, los beneficios

---

<sup>8</sup> El elemento central del sistema de gobierno abierto consiste en la interactividad efectiva entre Estado y administrados, con fundamento en la transparencia, participación y responsabilidad.

<sup>9</sup> Según RODRÍGUEZ-ARANA, la buena administración constituye “*el derecho básico que permite, por su dimensión vehicular, que se realicen debidamente todas las acciones positivas del Estado en orden a la realización de los derechos fundamentales de la persona*”. En: RODRÍGUEZ ARANA, J. La mediación en el derecho administrativo. Revista de Derecho Público, 2015(1), pp. 77. doi:10.5354/07195249.2015.37538. Acceso en: 02.02.2019.

de la solución de conflictos administrativos en línea alcanzan no sólo la Administración pública, sino también a los ciudadanos.

Señálese, además, el poder de conectividad de estos mecanismos electrónicos de solución de conflictos, dado que activarlos es muy sencillo, desde un ordenador, tablet o teléfono móvil. El informe sobre el Desarrollo Mundial de 2016, del Banco Mundial, por ejemplo, registra que en los países en desarrollo hay más hogares que poseen teléfono móvil que los que tienen acceso a la electricidad o agua limpia<sup>10</sup>. En definitiva, esta vía debe ser considerada por la Administración pública.

Como dato adicional, no se puede olvidar que la utilización de mecanismos electrónicos para la solución de conflictos aproxima las partes que están físicamente alejadas, ampliando el acceso a la justicia. En el caso de las disputas administrativas, la tecnología permite que la Administración llegue más rápidamente en los sitios más alejados, contribuyendo para la efectividad de la tutela judicial efectiva y de la buena administración.

En un panorama de incremento de la litigiosidad administrativa, de desarrollo de las herramientas de tecnología de la información y comunicación, la mediación en línea surge como un instrumento de consenso apto para alcanzar la eficiencia y eficacia estatal, promoviendo beneficios a la Administración pública y a los administrados.

#### **IV. DE LOS INCONVENIENTES QUE CONLLEVAN EL DESARROLLO DE LA MEDIACIÓN ADMINISTRATIVA EN LÍNEA.**

Muchos son los beneficios de la mediación administrativa en línea, como hemos visto en la sección anterior: reducción de la litigiosidad repetitiva, economicidad, practicidad, eficacia, aproximación de las partes y otros. No obstante, este mecanismo electrónico también proporciona algunos inconvenientes para la Administración y el ciudadano.

La primera dificultad es que la mediación electrónica no es idónea para la resolución de cualquier conflicto administrativo. Por ello, AVILÉS NAVARRO advierte que *“de la misma manera que ni todos los conflictos pueden ser abordados por la mediación, tampoco todos los conflictos mediables pueden serlo a través de medios electrónicos”*<sup>11</sup>.

Esta cuestión está directamente relacionada con la necesidad de comunicación presencial en el procedimiento de mediación. Algunos autores argumentan que en la mediación en línea hay una pérdida de interacción presencial entre mediador y partes, lo que dificultaría la exposición por las partes de las reales causas del conflicto. EISEN, por ejemplo, argumenta que *“la gran paradoja de la mediación en línea, es que impone una distancia electrónica entre las partes, mientras que la mediación es, por lo general, una forma de oral de resolución de disputas diseñada para involucrar los participantes en un contacto directo interpersonal (nuestra traducción)”*<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Banco Mundial. *Informe sobre el desarrollo mundial 2016: Dividendos Digitales – Panorama General*. Washington: Banco Mundial, 2016, pp. 02. Disponible en: <<http://documents.worldbank.org/curated/pt/658821468186546535/Informe-sobre-el-desarrollo-mundial-2016-dividendos-digitales-panorama-general>>[13 de junio de 2019].

<sup>11</sup> AVILES NAVARRO, M. *La Mediación Intrajudicial en el orden del contencioso administrativo: evolución hacia una nueva realidad*. Madrid: Universidad Carlos III, 2015, pp. 265.

<sup>12</sup> EISEN, J. B. Are we ready for mediation in cyberspace? *Byu Law Review*. 1998, pp. 1310.



Con todo, la crítica; se puede contraargumentar con que los conflictos de baja complejidad, en que la presencia física del mediador no es condición esencial para su resolución, serían los más adecuados para la resolución en línea. Esta circunstancia lleva a la conclusión de que no es posible admitir la solución de todos los conflictos administrativos por medios electrónicos.

Otro inconveniente importante es la exclusión digital. Como hemos visto, la sociedad contemporánea está orientada para el conocimiento y la información, bajo las influencias de las nuevas tecnologías y de la globalización. No obstante, es difícil fomentar la solución de conflictos por medios electrónicos cuando existen millones de excluidos digitales, conforme datos del Informe sobre el Desarrollo Mundial de 2016 del Banco Mundial<sup>13</sup>, que registra que cerca de 60% de la población mundial no tiene acceso a la internet.

Por ello KRÜGER explica que *“los riesgos de exclusión social en la sociedad del conocimiento están relacionados con el acceso a la información y al conocimiento, y con los efectos de la globalización socio-económica”*<sup>14</sup>.

Sin embargo, es necesario aclarar que la exclusión digital no es solamente la privación de acceso a los mecanismos digitales y electrónicos; implica también la falta de capacidad para la utilización de dichos recursos. Por eso AVILÉS NAVARRO explica que *“para garantizar el derecho a la tutela judicial efectiva consagrado en el artículo 24 de la Constitución, será necesario salvaguardar la igualdad entre las partes evitando el desequilibrio que pudiera derivarse de la falta de medios o conocimientos tecnológicos por parte de los ciudadanos”*<sup>15</sup>.

La exclusión digital es un tema presente en diversos documentos internacionales, como, por ejemplo, en la Declaración de Principios de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información (Ginebra, 2003), en la cual se reconoce como principio fundamental de la Sociedad de la Información la creación de capacidad, descrita como la posibilidad ofrecida a cada persona de adquirir las competencias y conocimientos necesarios para la comprensión de la Sociedad de la Información y la economía del conocimiento, como también para participar de ellas y extraer sus beneficios.

En la medida en que el Estado no fomenta la expansión del acceso a la tecnología y a la adquisición de las competencias para utilizarla, los ciudadanos son aislados de sus beneficios, que, en la actualidad, están relacionados con los derechos de la ciudadanía. Además, no se puede olvidar que las políticas de gobierno abierto y buena administración demandan una mayor conectividad entre Estado y ciudadano a través de la tecnología.

Es conveniente indicar que para la efectividad de la resolución de conflictos administrativos en línea es necesaria la creación de las condiciones digitales básicas a los administrados, a fin de evitar la violación de las garantías de igualdad, tutela judicial efectiva y buena administración.

Finalmente, es necesario reflexionar sobre la protección de la confidencialidad en la mediación administrativa en línea. Sabemos que la mediación tiene como principio fundamental la confidencialidad del procedimiento, lo que puede ser un inconveniente en la medida que a la mediación en línea deja registros electrónicos. En el caso de la mediación administrativa, es fundamental compatibilizar la confidencialidad con el principio de transparencia. De esta manera,

---

<sup>13</sup> BANCO MUNDIAL. (2016). Op. cit. pp. 07.

<sup>14</sup> KRÜGER, K. (2006), “El concepto de sociedad del conocimiento”, en *Revista bibliográfica de geografía y ciencias sociales*, v. 683, n. 11, Barcelona: Universidad de Barcelona, pp.08. Disponible en: <http://www.ub.es/geocrit/b3w-683.htm> [13 de junio de 2019].

<sup>15</sup> AVILES NAVARRO, M. (2015). Op. cit. pp. 269.

la existencia de registros electrónicos de la mediación garantiza la igualdad de trato entre los administrados y la transparencia de la actuación administrativa. Sin embargo, no todos los registros electrónicos estarían sometidos a la publicidad, de forma que resulta necesario buscar mecanismos de protección a la confidencialidad, aunque ésta no sea absoluta. Efectivamente, la mediación administrativa electrónica es un camino posible para la Administración y ciudadanos, capaz de concretar los fundamentos de la buena administración y gobierno abierto, pero es necesario buscar mecanismos para la superación de sus inconvenientes para la resolución de los conflictos administrativos.

## V. CONCLUSIONES

La Administración Pública contemporánea emprende un proceso de transformación que exige la salida de una actuación preponderantemente unilateral e imperativa para el ingreso en una dinámica fundada en la participación y la colaboración de los administrados en los procesos de gobierno. Por tanto, para la atención de las demandas de una sociedad globalizada y basada en el paradigma de la información y comunicación, urge la construcción de una metodología de gestión administrativa que añada la consensualidad y la tecnología.

En este escenario, la mediación administrativa en línea surge como un instrumento innovador de eficiencia y colaboración. De este novedoso instrumento de gestión de disputas administrativas es posible extraer beneficios tanto para la Administración pública como para los ciudadanos.

La Administración puede obtener con la mediación administrativa en línea el incremento de la confianza del administrado en la actuación administrativa, ya que la mediación proporciona la apertura de la comunicación y celeridad en la resolución del conflicto. Además, la tecnología reduce las distancias, de manera que la solución del conflicto puede llegar rápidamente a zonas que presencialmente se tardaría mucho. Todo esto representa economicidad, reducción de la litigiosidad repetitiva, ampliación de la tutela judicial efectiva y fortalecimiento de las prácticas democráticas y de buena administración.

La mediación en línea también proporciona beneficios a los administrados como la solución más celer del conflicto sin la necesidad de desplazamiento y otros costes que demandaría una solución presencial; la oportunidad de aproximación de la Administración pública, contribuyendo a la construcción de políticas públicas más efectivas; la informalidad y simplicidad del procedimiento que posibilita un trato más igualitario entre las diversas clases de administrados y el refuerzo de la inclusión digital por medio de un servicio electrónico ofertado por la Administración pública. Todo esto significa la formación de ciudadanos más participativos y conscientes de sus derechos y responsabilidades.

No obstante, además de todos los beneficios indicados, también hemos de enumerar los inconvenientes y buscar caminos para la superación de los mismos. La ausencia de contacto interpersonal, la inaplicabilidad para todos los conflictos administrativos o la vulneración de la confidencialidad por los registros electrónicos, son ejemplos de obstáculos a la mediación en línea, pero no impiden su adopción. Es posible, por ejemplo, utilizar el procedimiento en línea sólo para los conflictos de baja complejidad, como en las reclamaciones de cantidad, en las que la presencia física del mediador no sea imprescindible; como también adoptar acuerdos de confidencialidad y recursos digitales que garanticen la reserva de los registros electrónicos.

De los obstáculos a la mediación administrativa en línea que hemos tratado en este trabajo, lo que representa mayores dificultades para la Administración pública es la exclusión digital. Esta es una



forma posmoderna de exclusión social, que demanda la adopción de políticas públicas que proporcionen a los ciudadanos el acceso a la tecnología, como también la obtención de las competencias para el uso de los recursos electrónicos. Este es un trabajo arduo que demanda inversiones, no sólo gubernamentales, sino también del ámbito privado. Sin inclusión digital no se puede concretar democráticamente la mediación administrativa en línea.

En definitiva, la mediación administrativa en línea es un recurso idóneo para la solución de disputas en el contexto de la sociedad contemporánea, caracterizada por la organización en red con valorización de la información y de la tecnología. Sin embargo, es necesario adaptar el procedimiento de la mediación y la tecnología a las peculiaridades de los conflictos administrativos, concretando los principios fundamentales de Estado social y Democrático de Derecho y sobre todo, de la participación ciudadana.

## VI. BIBLIOGRAFIA

ALENCAR, L. Z. A. D. *O novo Direito Administrativo e Governança Pública. Responsabilidade, metas e diálogo aplicado à Administração Pública do Brasil*. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2018.

ALZATE SÁEZ DE HEREDIA, R. Mediación en línea. *Revista de Mediación*, año 1, nº. 1, 2008, pp. 06-15.

AVILES NAVARRO, M. *La Mediación Intrajudicial en el orden del contencioso administrativo: evolución hacia una nueva realidad*. Madrid: Universidad Carlos III, 2015.

BURGUÉ, Q. Una administración que habla es una administración que piensa. In: PÉREZ, I. C. et al. (Coords.). *Participación ciudadana para una Administración deliberativa*. Zaragoza: Gobierno de Aragón. Dirección General de Participación Ciudadana, 2009. p. 55-72.

DROMI, R. *Derecho Administrativo*. 13ª Edición, Tomo 1. Buenos Aires: Hispania Libros, 2015.

EISEN, J. B. Are we ready for mediation in cyberspace? *Byu Law Review*. 1998, pp. 1305-1358.

MOREIRA NETO, D. D. F. *Quatro Paradigmas do Direito Administrativo Pós-Moderno: legitimidade, finalidade, eficiência e resultados*. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2008.

RODRÍGUEZ AYUSO, J. F. La mediación como método autocompositivo de resolución de controversias en el ámbito de la contratación electrónica. En: *La mediación como método para la resolución de conflictos*. Director: CABRERA MERCATO, R. Coordinador: QUESADA LÓPEZ, P.M. Madrid: Editorial Dykinson, 2017, pp.259-272.

RODRÍGUEZ-ARANA, J. La mediación en el derecho administrativo. *Revista de Derecho Público*, (74), 2015 (1). doi:10.5354/07195249.2015.37538. Acceso en: 02.02.2019.

\_\_\_\_\_. *Derecho Administrativo y Derechos Sociales Fundamentales*. INAP/Global Law Press-Editorial Derecho Global, 2015 (2).

KRÜGER, K. (2006), "El concepto de sociedad del conocimiento", en *Revista bibliográfica de geografía y ciencias sociales*, v. 683, n. 11, Barcelona: Universidad de Barcelona, pp.08. Disponible en: <http://www.ub.es/geocrit/b3w-683.htm> [13 de junio de 2019].

# LA GESTIÓN DE CONFLICTOS ANTE LOS CAMBIOS LABORALES Y EMPRESARIALES EN LOS TIEMPOS DE UBER

SILVANA MILLÁN

---

*“Los cambios son retos que abren las  
puertas a nuevas oportunidades”  
Candidman*

La automatización progresa rápidamente y su impacto afecta a casi todas las industrias, las cuales experimentan cambios significativos en los puestos de trabajo, naturaleza de las tareas y habilidades requeridas por su omnipresencia y avance vertiginoso.

Su irrupción despierta una serie de emociones en las personas que afectan a todos los ámbitos de la vida, entre ellas el plano organizacional.

La década del 70 se ha caracterizado por la tecnología electrónica y digital. A partir del año 2011, en Alemania se acuñó el término Industria 4.0 para referirse a una nueva etapa en la cual se aplica la inteligencia artificial<sup>1</sup> y la información inmediata para acrecentar la productividad y aminorar costos. Se está ante la Fábrica Inteligente, en la cual sus procesos son informatizados e interconectados por internet.

El economista británico John Maynard Keynes, en la segunda mitad del siglo pasado se refería a los futuros “esclavos mecánicos”: hoy robots que permiten la automatización de varias actividades productivas.

Las empresas en el intercambio de bienes y servicios que realizan temen quedar fuera de la “revolución industrial” entendiéndola que la misma genera una baja en la rentabilidad y aislamiento del mercado.

Algunas empresas para evitar este efecto negativo desarrollan sus funciones exclusivamente desde plataformas tecnológicas<sup>2</sup>.

Un ejemplo de ello es el caso de Uber, compañía creada en el año 2010 en la ciudad de San Francisco, EE.UU, que promociona como función principal la de proporcionar a sus clientes una red de transporte privado, a través de un software de aplicación móvil que conecta a los pasajeros con los conductores de vehículos registrados.

Las crecientes tasas de desempleo que se presentan a las economías mundiales y en particular a los países latinos, entre ellos Argentina hacen que, organizaciones empresariales como Uber resulten una opción muy tentadora para quienes necesitan generar un ingreso de dinero que le permita sostener un apropiado nivel de calidad de vida.

---

<sup>1</sup> Ver conclusiones del Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible, Santiago, Chile 20.4.2018, disponible en [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/--ro-lima/--sro-lima/documents/statement/wcms\\_626248.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/--ro-lima/--sro-lima/documents/statement/wcms_626248.pdf)

<sup>2</sup> Acción estratégica orientada al adecuado desarrollo y utilización de las tecnologías, aplicaciones, servicios y contenidos de la Sociedad de la Información para contribuir al éxito de un modelo de crecimiento económico basado en el incremento de la competitividad y la productividad, la promoción de la igualdad social y regional, la accesibilidad universal y la mejora del bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos. Disponible en <https://www.udima.es/es/plataformas-tecnologicas-master.html>

Uber se jacta de funcionar como una simple intermediaria entre el conductor y el pasajero, sin tener obligación ni responsabilidad legal alguna sobre las partes. Con esta premisa se ampara para evitar el registro legal de conductores en carácter de empleados y el consecuente cumplimiento de las obligaciones que derivan del régimen laboral y de la seguridad social.

Considerando el Constitucionalismo Social, ya desde 1917 en Querétaro, (México), 1919 Weimar, (Alemania), 1949 Buenos Aires, (Argentina), debe protegerse el trabajo en todas sus formas, entendiéndose por tal la actividad productiva y creadora del hombre para transformar la realidad y no solamente como expresa la Ley de Contrato de Trabajo<sup>3</sup> ...” toda actividad lícita que se preste en favor de quien tiene la facultad de dirigirla, mediante una remuneración”...

No debe soslayarse que la prestación laboral bajo la modalidad que propone Uber puede resultar sumamente atractiva en aquellas economías con altas tasas de desempleo, generando que dicha actividad se transforme en la fuente principal de ingresos para los conductores y estableciéndose de ese modo una clara dependencia económica entre las partes.

Sin embargo, la parte más débil del binomio empleador-empleado vera pulverizados los derechos adquiridos en el siglo anterior sino se implementan políticas públicas acordes a los vientos que corren.

Existen otras modalidades laborales junto a la de Uber, con tendencia a incrementarse en el actual siglo:

- Working: Multitud organizada a través de meras tecnologías digitales. En él, se dice, que existe un espíritu de cooperación y colaboración.
- Crwodworking: organización empresarial y ordenamiento laboral a través de plataformas digitales y trabajadores en red no existiendo sede fija ni física.
- Peer to peer lending: plataformas de bancos virtuales para préstamos entre personas.
- Teletrabajo, robótica, otras.

Se trata de una nueva forma de organizar y coordinar el trabajo en la empresa<sup>4</sup>, muchas veces detrás de complejas figuras, algunas de las cuales carecen de regulación. Toda organización es un sistema abierto, al ser influido por su entorno externo e interno, y vivo, al componerse por personas que cambian constantemente.

En España, el debate sobre la necesidad de acometer la digitalización de la industria española comenzó a surgir en la Mesa de Industria y Empleo, abierta por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo en el mes de abril de 2015 y derivada del acuerdo tripartito, firmado en julio de 2014, por los agentes sociales (CCOO, UGT, CEOE-CEPYME) y el Gobierno del país.

Francia, en su Código de Trabajo (2016) regula un capítulo sobre responsabilidad social de las plataformas:

1. la obligación de afiliar a los trabajadores a un seguro para tutelarlos ante accidentes de trabajo,
2. El derecho a la formación profesional,

---

<sup>3</sup> Argentina, 1974. Artículo 4.

<sup>4</sup> Organización instrumental de medios personales, materiales e inmateriales, ordenados bajo una dirección para el logro de fines económicos o benéficos. LCT, artículo 5.

3. La posibilidad de constituir Asociaciones Sindicales en defensa del interés profesional de esta actividad específica.

También este país pone a prueba el concepto de “diálogo ético” con quienes despliegan nuevas tecnologías. Los Países Bajos y Austria adoptan iniciativas en el marco del diálogo social con el objetivo de gestionar las consecuencias del proceso de digitalización en la economía.

Con los cambios que se producen en las organizaciones, los conflictos que atraviesan se transforman y/o aparecen nuevas expresiones de los mismos, parafraseando a Acland<sup>5</sup>, puede decirse que se está ante un cambio paradigmático, el cual implica la modificación de sistemas completos de conocimientos, lo que a su vez hace cambiar todo lo demás.

Aparece el “trabajo a demanda” o “vía app” donde se desdibuja la relación entre empleador y empleado ya descrita anteriormente y los especialistas en Resolución Apropia de Conflictos deben capacitarse y entrenarse para prevenir, gestionar y resolver conforme se vayan presentando los desacuerdos en tiempos de transformación tecnológica.

Estos cambios paradigmáticos son importantes para los mediadores pues cuando se producen, pueden activar instantáneamente una situación estancada, y transportarla a un ámbito completamente nuevo donde todo es posible: el viejo conflicto se supera, eclipsa, trasciende, y de pronto parece increíblemente irrelevante.

El Mundo Laboral enfrenta un período de transición<sup>6</sup> en las relaciones laborales, se modifica la relación hombre-máquina y con ello se metamorfosean las condiciones laborales.

Las cuestiones a reflexionar son:

- ¿Qué le está pasando al mundo del trabajo a causa de las nuevas tecnologías<sup>7</sup>?
- ¿Seguiremos siendo los trabajadores personas humanas con la dignidad que nos distingue del resto de los seres vivos o transmutaremos a amebas electrónicas?

El economista británico ya citado precedentemente, Keynes, en 1930, había vaticinado que la jornada laboral iba a ser de quince (15) horas semanales por la falta de trabajo.

Isaac Asimov, en 1964 predijo que en el año 2014, Latinoamérica iba a presentar “el aburrimiento de la sociedad por un ocio forzoso” producto de la falta de trabajo ante la irrupción de las nuevas tecnologías.

El autor ha afirmado que: “*los trabajos que sean lo suficientemente simples, lo suficientemente repetitivos y lo suficientemente estúpidos como para destruir las mentes finamente equilibradas de aquellos seres lo suficientemente desafortunados como para haber sido forzados a pasar años haciéndolos para ganarse la vida, pero lo suficientemente complicados como para descansar por encima de la capacidad de cualquier máquina que no sea una computadora*”.<sup>8</sup>

Uno de los desafíos a considerar es si las Tecnologías de la Información y Comunicación (Tics) provocarán un desempleo tecnológico.

---

<sup>5</sup> Acland, Floyer. “ Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones”. 1995. Editorial Gránica. Sección segunda.

<sup>6</sup> Los constituyentes de la OIT la llaman transición justa.

<sup>7</sup> Salazar- Xirinachs, J.M. “La metamorfosis del trabajo”, Revista de Integración y Comercio, BID-INTAL, número 42, agosto, 2017.

<sup>8</sup> Conocido por ser el creador de las leyes de la robótica que tan famosas se han hecho, disponible en [https://www.lespanol.com/omicron/software/20190102/isaac-asimov-creador-leyes-robotica-predijo/365464404\\_0.html](https://www.lespanol.com/omicron/software/20190102/isaac-asimov-creador-leyes-robotica-predijo/365464404_0.html)

### En caso afirmativo: ¿Será coyuntural o estructural?

Desde una visión apocalíptica nos dirigiremos hacia el caos condenando todo aquello que tenga que ver con nueva tecnología.

Por el contrario, desde una mirada integradora<sup>9</sup>, nada de ello sucederá, tal como no se han cumplido los vaticinios keynesianos ni los de asimovianos, si todos, como sociedad, trabajamos en la inclusión social generando conocimientos, habilidades y aptitudes a los trabajadores desde las escuelas básicas formándolos para la era digital y transformar a nuestros trabajadores- algunos de ellos analfabetos digitales- a fin de que el capital humano eficiente fortalezca las organizaciones inteligentes.

Expresa la Organización Internacional del Trabajo- OIT-que: "... se requieren de niveles técnicos suficientes y capacidad de adaptarlos a diferentes escenarios, capaz de responder adecuadamente a las demandas, necesidades, expectativas de sus sujetos, (individuos, empresas, sectores, cadenas productivas, territorios), y posibilitan la creación de nuevas necesidades y expectativas personales, sociales y de desarrollo/promoción profesional de la población participante".

Lo que si estaremos es en presencia de un desfase hasta que podamos adaptarnos y eso dependerá de políticas públicas laborales y educativas en sintonía con la sociedad civil y las organizaciones sindicales.

Si fuera posible emprender el Diálogo Social, armar protocolos, diseños organizacionales y de resolución de conflictos apropiados, la disrupción ineludible que trae la tecnología se convertirá en una oportunidad.

Oportunidad mediante la creación de nuevas posibilidades de empleo y el aumento de la innovación, inclusión y globalización de los mercados laborales junto a tres tendencias que impulsan este cambio: una mayor conectividad, la capacidad de trabajar a distancia y la globalización de las competencias.

La experiencia empírica en los últimos veinte años adelanta que las tareas rutinarias son las que se reemplazaran por la automatización, por ello debemos intentar generar tareas no rutinarias – cognitivas o no cognitivas-.

En el caso de las habilidades requeridas, las más buscadas son:

- socio -emocionales,
- destreza manual, originalidad,
- percepción social y
- capacidad de negociar.

El cambio de tareas obliga al cambio de la formación profesional y modifica la estructura del mundo del trabajo.

Las tareas manuales no rutinarias deben ser aquellas que resuelven problemas que no están padronizados o estandarizados.

---

<sup>9</sup> Los conceptos "apocalípticos" e "integrados" fueron instalados en 1964 por el semiólogo Umberto Eco. Los llamados "apocalípticos" condenan todo aquello que tenga que ver con nueva tecnología. En un claro contraste, los "integrados" son aquellos que creen de manera optimista están convencidos de las bondades de las nuevas tecnologías y las difunden como parte fundamental de un futuro más libre y prometedor.



¿Qué quiere decir “no padronizados”? Se puede generar un protocolo para resolver conflictos que se repiten permanentemente, más cuando atendemos público, servicios hospitalarios, conserjería, los problemas no son siempre los mismos, la maquina no podrá programarse, en consecuencia van a posicionarse competitivamente en el Mercado Laboral aquellas personas con habilidades especiales para resolver cuestiones puntuales.

Los trabajadores: ¿Se van a beneficiar con la Revolución Digital?

Sí, aquellos que potencien su capital humano. Las tareas cognitivas, no rutinarias se presentarán más firmes frente a la digitalización tal como hemos anticipado.

¿Cuáles son las habilidades que deben adquirir y conservar los trabajadores que estén interesados en sostener y ampliar su capacidad laboral? Un estudio del Banco Mundial<sup>10</sup> de 2015 cita las siguientes:

- **Liderazgo y Coordinación.**

Entendiéndose por liderazgo el correcto ejercicio del mando, que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo y de la empresa por haber cumplido con los objetivos encomendados. El líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado<sup>11</sup>.

- **La Inteligencia Social.**

Este concepto fue propuesto por el psicólogo Howard Gardner y profundizado luego por Daniel Goleman. La misma implica la capacidad de moverse satisfactoriamente en entornos sociales manejando la empatía y asertividad optimizando relaciones interpersonales.

- **La Empatía.**

La **empatía** (del griego ἐμπαθής, «emocionado») es la capacidad de percibir, compartir y comprender los sentimientos y emociones de los demás, basada en el reconocimiento del otro como similar.

Es mucho más que “ponerse en los zapatos del otro”. Es una actitud humana que forma parte de la competencia social, entendida ésta, como el conjunto de habilidades, destrezas y actitudes de las personas, necesarias para relacionarse los unos con los otros y conformar grupos sociales.

- **La Creatividad y Habilidades Analíticas.**

Conforme Ginberg la creatividad es la: “capacidad del cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original. Se relaciona con la efectiva integración de ambos hemisferios cerebrales”. Edward de Bono manifiesta que en el actual ambiente de negocios, caracterizado por el cambio continuo, se necesita creatividad para responder a las presiones y a las amenazas, resolver los problemas y descubrir oportunidades.

---

<sup>10</sup> Disponible en <https://www.bancomundial.org/es/topic/digitaldevelopment/overview>

<sup>11</sup> Viveros, José Antonio. “Liderazgo, Comunicación Efectiva y Resolución de Conflictos” disponible en <https://www.insumisos.com/lecturasinsumisas/liderazgo%20y%20resolucion%20de%20conflictos.pdf>



Las **habilidades analíticas**, son parte del modelo de pensamiento de comprensión ordenada del lenguaje – COL-<sup>12</sup>, siendo la principal función la resolución de problemas a través de: formulación de hipótesis, replanteamiento o reformulación de problemas, es decir, ver el mundo desde otro ángulo, desde otra perspectiva y reflexión y aprendizaje de nuevas estrategias.

- **La Habilidad de Negociación.**

Implica la misma un conjunto de cualidades interpersonales y de comunicación que se deben usar en conjunto para lograr un resultado satisfactorio sustentable en el tiempo.

- **La Percepción.**

La Gestalt<sup>13</sup> realizó una revolución copernicana en psicología al plantear la percepción como el proceso inicial de la actividad mental y no un derivado cerebral de estados sensoriales. Su teoría, arraigada en la tradición filosófica de Kant (Wertheimer en Carterette y Friedman, 1982), consideró la percepción como un estado subjetivo, a través del cual se realiza una abstracción del mundo externo o de hechos relevantes.

El negociador está enfrentado a los múltiples puntos de vista que los individuos tienen sobre el mundo.

Las cosas se presentan para él con un carácter generalmente ambivalente. Un ejemplo de ello lo da la siguiente figura:

Se trata de una de las numerosas figuras ambiguas concebida por el psicólogo Bohring, ¿Qué representa el dibujo?

Quien lo observa por primera vez sólo ve una sola figura, la de una mujer joven o la de una mujer vieja.

El juego consiste en conseguir ver la otra, para lo cual son necesarias explicaciones más precisas:



La mujer joven es vista de tres cuartos, desde atrás. Sus hombros desnudos están cubiertos con una boa. Lleva un collar alrededor del cuello. La cara sólo ocupa en superficie el tercio izquierdo

---

<sup>12</sup> Modelo metodológico, didáctico, diseñado para pensar mejor, sus facultades mentales son: memoria, emoción, intelecto, imaginación y voluntad.

<sup>13</sup> Para la **Gestalt**, el ser humano organiza sus percepciones como totalidades, como forma o configuración, y no como simple suma de sus partes. De allí que lo percibido pase de ser un conjunto de manchas a convertirse en personas, objetos o escenas. En este sentido, es una disciplina que estudia el proceso mediante el cual nuestro cerebro ordena y les da forma (es decir, sentido) a las imágenes que recibe del mundo externo o de aquello que de este le ha parecido relevante.

del dibujo. La oreja izquierda está representada aproximadamente a media altura sobre la misma horizontal que la nariz y la pestaña del ojo izquierdo, también a la izquierda.



La mujer vieja es vista bajo su perfil izquierdo. Una toquilla le cubre la cabeza, la barbilla prominente se oculta dentro de su abrigo. El contorno de su nariz corva está representado por la mejilla y la barbilla de la mujer joven. Lo que era la oreja de esta última se ha convertido en el ojo de la vieja, el collar ahora representa la boca. No es fácil pasar de una figura a la otra, pues es un ejercicio que exige una reorganización completa de la percepción, una disposición mental de los mismos rasgos, de manera totalmente diferente.

Las dos visiones simultáneas son inconcebibles y, sin embargo, se puede pasar de la una a la otra de forma instantánea.

Se deduce que el todo no es la suma de las partes; el todo depende también de la disposición que se hace de las partes<sup>14</sup>.

- **Manejo de Emociones.**

Las emociones están presentes en toda situación laboral. Etimológicamente, el término emoción significa el impulso que induce la acción. En psicología se define como aquel sentimiento o percepción de los elementos y relaciones de la realidad o la imaginación, que se expresa físicamente mediante alguna función fisiológica como reacciones faciales o pulso cardíaco, e incluye reacciones de conducta como la agresividad, el llanto.

Las emociones son materia de estudio de la psicología, las neurociencias, y más recientemente la inteligencia artificial. Imprescindible resulta su manejo en el entorno de trabajo virtual.

- **Trabajo en Equipo, en Red a través de las Nuevas Tecnologías.**

Según Puyal<sup>15</sup> la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema” (Katz y Khan, 1986), “el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización” (Lucas Marin, 1997), el alma o “el sistema nervioso de la empresa” (Puchol, 1997).

Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.

---

<sup>14</sup> [Maubert Jean – François. Las claves para triunfar. Capítulo 5](#)

<sup>15</sup> Puyal, E. (2001): “ La comunicación interna y externa de la empresa”, en línea, 5campus.com, Consultado el 4.10.2019, disponible en <http://www.5campus.com/leccion/comu>

No debe olvidarse que, la comunicación no es sólo función de un departamento, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo.

Por lo que la existencia de estos departamentos puede ser tanto un reflejo de la importancia concedida a la comunicación como un indicador de los déficits que se producen en otras partes del sistema.

En estas empresas se concede un valor creciente a la comunicación considerándola un factor diferencial que repercute en su imagen, en su productividad y en la calidad de vida laboral.

**Puede afirmarse que todas las habilidades hasta aquí citadas forman parte de las herramientas del MEDIADOR.**

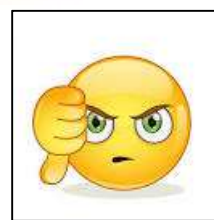
### El Mediador y su intervención de privilegio ante las Nuevas Tecnologías.

El trabajo del mediador es artesanal<sup>16</sup>, es él quien despliega distintas herramientas a su alcance: conocimiento del lenguaje no verbal como instrumento de su tarea, escucha activa, parafraseo, resumen, replanteo, el arte de preguntar, reconocimiento, legitimación.

Todos aquellos movimientos que hace el mediador para generar confianza y lograr “rapport” son distintos en cada mediación,- tarea cognitiva no repetitiva- las personas que atraviesan el conflicto son únicas y por ello el proceso es apropiado a las mismas. El trabajo del mediador se mueve entre el sentir y el pensar de los participantes debiendo trabajar el mundo emocional y el racional.

Conforme avanza el proceso va aplicando los distintos modelos aprendidos a lo largo de su formación : **lineal**<sup>17</sup> para organizar el esquema de trabajo y llegar a un acuerdo, **circular narrativo**<sup>18</sup> para darle sentido a lo que las personas están contando y mejorar relaciones, y el **transformativo**<sup>19</sup> importando aquí la adquisición de habilidades para de tratamiento de conflictos.

Tan especial es la tarea del mediador que llegando a la etapa del acuerdo debe estar aún más atento a lo que James (2003) llama el gesto del desacuerdo:



---

<sup>16</sup> Inspirado en “ La Caja de Herramientas del Mediador para aplicar a la Resolución de Conflictos ” Javier Ales Sioli, disponible en <http://www.loyolaandnews.es/herramientas-del-mediador/>

<sup>17</sup> El contenido esencial de su línea de pensamiento, basada en la aplicación de una estrategia de negociación que ayude a proteger los propios intereses sin descuidar el entendimiento y la búsqueda de cooperación con la otra parte, a sabiendas de que se interesa justamente por los intereses contrarios.

<sup>18</sup> La acepción “narrativo” hace referencia directa al hecho de que esa categoría es troncal tanto en la dimensión analítica como propositiva del modelo. A través de la metodología circular-narrativa, el mediador debe ser capaz de “sacar a la luz” las diferencias existentes entre los mediados y permitir su operatividad hasta un determinado nivel de presencia. Esta activación del desorden persigue la flexibilidad del sistema y la procura de un nuevo orden, Sara Cobb.

<sup>19</sup> La finalidad principal de la Escuela Transformativa consiste, por tanto, en modificar la relación entre las partes, por lo que no se pone tanto énfasis en obtener un acuerdo, aunque por supuesto este sea el objetivo final a alcanzar. Bush y Folger

Un mediador que trabaje “on line” adquiere habilidades tecnológicas imprescindibles para manejar la plataforma, el uso del micrófono y la cámara, citación de las partes, ingresar a las salas virtuales conjuntas y privadas.

Tanto en la modalidad presencial como en la virtual el mediador debe aprehender a manejar las emociones de las partes. La emoción suele ser un movimiento, una actitud que vamos hacia adelante, pueden ser básicas- positivas o negativas-, las mismas pueden entremezclarse, en cuestiones más complejas encontramos emociones contenidas.

Como expresa Doctor Rob Gilbert<sup>20</sup>: “...**está bien tener mariposas en el estomago. Pero haced que vuelen en formación**”. Y “que vuelen en formación” es una de las tareas que debe realizar el mediador en ese espacio privilegiado del proceso al generar confianza entre los participantes.



Por ello, la profesionalización de sus servicios incrementara su espacio de trabajo en la nueva organización empresarial<sup>22</sup>.

En los próximos quince años, el Banco Mundial -en el 2016- proyecta dos escenarios para Argentina, Brasil y Uruguay:

- Trabajadores corriendo a la Tecnología;
- Trabajadores que corren junto a la Tecnología.

Los que corren a la tecnología son los que desean quedarse con los saberes tradicionales no adquiriendo nuevos conocimientos. En la profesión del mediador serán aquellos que desconocen y descalifican a las TICS.

Los que corren junto a la tecnología intentan adquirir las nuevas habilidades sociales, y van a estar junto a ella, generarán empatía y podrán enfrentarse a un mundo nuevo. Se incluyen aquí aquellos operadores de conflictos que ya se están formando para su trabajo mixto: presencial-virtual o en línea de manera exclusiva como un nuevo espacio de justicia y equidad. Cuestión instaurada legislativamente en España en la Ley 5/2012 en su artículo 24 abriendo una puerta al

<sup>20</sup> Animador, ilustrador y dibujante estadounidense mejor conocido por su trabajo en medios educativos e interactivos. Su trabajo a menudo explora las relaciones y la interconectividad de muchas disciplinas artísticas.

<sup>21</sup> Imágenes de Javier Ales Sioli, disponible en <http://javieralessioli.blogspot.com/2013/10/las-emociones-en-mediacion.html>

<sup>22</sup> Millán Silvana 1º Encuentro Latino - Americano de resolución de conflictos 4.0 - Silvana Millán- EMERJ. Disponible en [https://www.youtube.com/watch?v=15xtl36IJHI&fbclid=IwAR2M3MLulqMGzY0hw1cGAEVaGtpv7kp5I3f0t5QyD\\_81nG\\_PCfRixCSLEDI](https://www.youtube.com/watch?v=15xtl36IJHI&fbclid=IwAR2M3MLulqMGzY0hw1cGAEVaGtpv7kp5I3f0t5QyD_81nG_PCfRixCSLEDI)

futuro al mencionar específicamente la posibilidad de establecer un procedimiento de mediación por medios electrónicos.

### **Conclusiones.**

Quedan por responder las siguientes inquietudes:

- ¿Cómo educar a los jóvenes y reeducar a los analfabetos digitales?
- ¿Cómo se adaptan las empresas y los trabajadores?
- ¿Cómo mantener el trabajo decente?
- ¿Cómo atravesar los cambios logrando una Transición Justa Socialmente Sostenible?
- ¿Cómo resolver conflictos individuales, plurindividuales apropiadamente ante las nuevas formas organizacionales?
- ¿Qué nuevos contenidos deben incorporarse a los Convenios Colectivos de Trabajo para defender los intereses profesionales de los trabajadores y ampliar herramientas en la gestión de conflictos por venir?
- ¿Cuáles son las nuevas habilidades que deberán adquirir los mediadores profesionales para la prevención, gestión y resolución de conflictos ante las nuevas tecnologías?

Con respecto a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), puede concluirse que las mismas contribuyen a acelerar el cumplimiento de cada uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) específicamente el ODS 16 propone "Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todas las personas y construir instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas".

Es aquí donde la mediación cumple tres roles esenciales:

- educativo para las personas, organizaciones y la sociedad en general, en la cultura de respeto por los diferentes puntos de vista, comunicación no violenta, colaboración y construcción de la paz;
- preventivo de conflictos y construcción de una dinámica relacional colaborativa;
- gestión de conflictos a través del diálogo, búsqueda de intereses prioritarios y la consecución de acuerdos satisfactorios y sustentables para todas las partes involucradas.

Posiblemente en nuestro encuentro FIMEP 2022 retomemos algunos puntos del presente trabajo para visualizar los avances.



# MECANISMOS ON LINE EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS A TRAVÉS DE MEDIACIÓN

JUAN DIEGO MATA CHACÓN

---

## I. APRECIACIONES AL PAPEL DE LOS MECANISMOS ONLINE EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE CONFLICTOS A TRAVÉS DE MEDIACIÓN

Es fácil desde la óptica del Derecho de las nuevas tecnologías una aproximación desde la perspectiva privada a la inclusión de los métodos *on line* en la gestión de conflictos a través de la mediación. Resulta incontestable que el cliente a medio plazo maneja con normalidad herramientas virtuales en su día a día y es más, se siente cómodo con ellas. Con ese planteamiento, el usuario de estos servicios no querrá usar otros métodos que no sean los que le son conocidos, manteniendo esa zona de confort en la que poder dedicar tiempo a aquello que le preocupa o que está significando la controversia que trae causa la mediación.

Sin embargo, es de obligado cumplimiento que podamos concluir con el verdadero escenario en el que nos encontramos, pues la puesta en marcha de estas herramientas debe ser inmediata para que, con ello, consigamos un resultado real y cierto.

La brecha juega en nuestra contra y he aquí, que el papel de la administración es fundamental desde la promoción y el impulso, pero, honestamente, defiendo en mi trabajo y mis conclusiones que el papel de la administración debe quedar ahí. Partimos de una premisa: los usuarios y clientes que se valgan de instrumentos electrónicos en su mayoría no cuentan con el mismo acceso a las herramientas digitales y es por ello, que propongo una actividad pública inicial en distintos sentidos:

El ente público debe fomentar y potenciar la creación de instituciones responsables de la actividad de los profesionales que se dediquen a la mediación; tanto es así, que en la actualidad existe una pseudo- derivación a los colegios profesionales ya existentes lo que está provocando a fecha de hoy una lucha encarnizada por mantener el poder y control sobre esta actividad profesional. Desde el Ministerio de Interior en el Estado español se ha intentado a raíz de la Ley 5/12 de mediación en Asuntos Cíviles y Mercantiles desarrollar ese control, pero una vez más, ha quedado en una situación testimonial en la que los mediadores pueden o no, inscribirse en tal registro quedando con carácter meramente informativo y facultativo para el profesional.

La formación si ha sido objeto de tal registro, midiendo con especial cuidado las entidades que se han dedicado a la formación de mediadores, el contenido de las mismas y, sobre todo, el de instituciones que quieran prestar sus servicios en mediación. En este aparatado de conclusiones, y a modo de propuesta, sería una buena oportunidad establecer la inserción de mecanismos *on line* con carácter obligatorio como se está llevando a cabo en otros órganos de la administración donde ya sólo se puede comunicar con el administrado a través de la Secretaría Digital.

Por último, y con carácter algo utópico, ¿por qué no es la Administración la encargada de favorecer espacios de trabajo *on line* en los que administrados y entidades prestadoras de servicios de mediación puedan establecer espacios donde llevar a cabo mediaciones para la resolución de conflictos de raíz pública? *A priori*, esta propuesta puede parecer egoísta y algo ilusoria pero no olvidemos, que en el preámbulo de la Ley 5/2012 se insertan los mecanismos de mediación para



obtener una “justicia de calidad”, por lo que parece lógico pensar que es exigible al poder público la creación de escenarios, virtuales o no, en los que se pueda llevar a cabo esos procesos de resolución de conflictos y es que lo que está detrás de esta propuesta, es entender la promoción y desarrollo de los mecanismos de resolución de conflictos como responsabilidad y obligación de los entes públicos. No quiero olvidar que he partido de la premisa de que el final de los mecanismos de resolución de conflictos no puede ni debe terminar en el espacio público, pero sí su impulso y nacimiento habida cuenta que todo guarda su origen en la norma pública.

Otra de las conclusiones de este trabajo es la dificultad social que acarrea hablar de gestión de conflictos de manera voluntaria por parte de los protagonistas del conflicto. La cultura del acuerdo no está inserta en el tejido social español, y es el método adversarial el que impera en los procedimientos de resolución de conflicto *inter partes*. Las partes, ante una situación de conflicto, se sitúan en una posición de derecho y no de interés, lo que hace un flaco favor tanto a las partes como a la resolución de conflictos. Habida cuenta que nos hallamos en fase de conclusiones nos aventuramos a la creación de un nuevo modelo social de gestión de conflictos: el pacto. La sociedad debe manejar otros criterios en la solución de sus problemas ya estemos en un contexto público o privado, es decir, el conflicto surge entre el individuo y otro individuo, empresa o ente público debiendo entender que el único modo de dedicación sobre ello, no debe ser la interposición de denuncia o demanda. Existe el convencimiento social de que todas las cuestiones conflictivas deben ser elevadas al ámbito público aun cuando existan herramientas suficientes para que dichas situaciones jamás abandonen el orden privado. Con esta propuesta podríamos conseguir una liberación del orden jurisdiccional que, a la fecha, cuenta con largos tiempos de espera para la resolución de asuntos que pudieran ser tramitados con mayor celeridad en estos métodos auto compositivo.

Cerramos este epígrafe de conclusiones con una idea de lo más contundente de propuesta científica: nunca se conseguirá esta introducción de la cultura del acuerdo mientras que no se inserte un nuevo modelo de enfoque sobre los conflictos civiles, mercantiles, familiares, comunitarios, intergeneracionales, etc. Un modelo en el que el enfoque del conflicto no se haga desde la responsabilidad sino desde la gestión, es decir, cuando nace un problema la única valoración pública y social que se hace sobre ello se hace desde la carga de responsabilidad, con mayor o menor acierto, pero se entiende que este parámetro es el que ofrece los mayores criterios de solución objetiva. Sin embargo, este protocolo ha encontrado en múltiples ocasiones, resoluciones que jamás llegan a llevarse a cabo y necesitando entrar en fase de ejecución judicial porque no ha sido decisión de las partes sino imposición. Es por ello que somos de la opinión por la que, a través de la educación y desde edades tempranas en los centros educativos, se trabajen y potencien métodos en los que se adquieran herramientas en las que los alumnos/as entiendan que la solución de conflicto no depende del grado de responsabilidad sino del método de gestión del que se valgan las partes para encontrar una solución a aquello que los enfrentan.

Uno de los principales retos para la inserción de mecanismos *on line* en la resolución de conflictos es el respeto de las garantías de un proceso de gestión de conflictos a través de estos medios. En el momento que se utilizan estos mecanismos entran en duda tanto la identidad, tanto de las partes como de los mediadores, la temporalidad y el objeto del proceso de gestión de conflictos.

Respecto a la identidad, debe estar garantizada sin duda por los sistemas de garantía en todos los actos que se llevan a cabo a lo largo del proceso de gestión de conflicto a través de firma digital o bien, con creaciones de usuarios y *password* cuando se lleve a cabo la mediación. La vulneración de este requisito podría suponer la comisión de delitos de usurpación de identidad

con las consecuencias propias de tales hechos. Sirva como ejemplo respecto a esto último, procesos de resolución de conflictos en el ámbito hipotecario a través de mecanismo *on line* donde las partes se identifican y acreditan la legitimación para la toma de decisiones en el asunto que atañe la mediación.

Respecto a la temporalidad, que también puede quedar ciertamente afectada con el empleo de mecanismos *on line*, debe establecerse un protocolo de prestación del servicio que invite a las partes a contar con garantías suficientes: las respuestas durante el proceso (contestación a mails, realización de chats o videoconferencias) tienen que contar con tiempo máximo de contestación y en su caso, quedar registrados en un fichero con el que las partes puedan contar en caso de que sean necesario.

Pensamos que estamos obligados a crear espacios de trabajo bajo el paraguas de los medios electrónicos para todos y cada uno de los servicios que pudiera consumir el ciudadano, incluida la producción de acuerdos en situación de conflicto. En un período no superior a diez años el perfil de nuestro cliente cambiará radicalmente, pues nos encontraremos con un consumidor que sólo se manifestará a través de redes sociales, que no conocerá casi el soporte papel y que no contará con herramientas de comunicación para celebrar reuniones de manera práctica y viable. Esta situación que pudiera tener consecuencias fatales a juicio de esta parte y dicho en términos de hipótesis social, debe tenerse en cuenta desde la necesidad de adaptar los medios de resolución de conflictos al perfil de la ciudadanía contemporánea.

Resulta indiscutible que es necesario un estudio pormenorizado de la inclusión de instrumentos electrónicos admitidos en la normativa actual en mediación en asuntos civiles y mercantiles porque será una realidad que llegará a medio plazo, como lo ha hecho la mediación profesional. Dicho lo anterior, no podemos obviar el papel que puede tener la Administración como parte en situaciones de conflicto, es decir, la mediación administrativa está viva pero más aún, lo está la mediación intrajudicial donde se validan mecanismos de derivación a equipos de mediación que trabajan asuntos que ya han iniciado procesos judiciales.

## II. EL PROCESO DE MEDIACIÓN A TRAVÉS DE UNA APP

Este estudio se aventura a crear un producto de trabajo en la gestión de conflictos con la introducción de mecanismos *on line*<sup>1</sup>; basado en experiencias profesionales previas<sup>2</sup>, vamos a generar unas normas básicas en un procedimiento de gestión de conflicto a través de una App. Para ello, vamos a hacer un análisis de nuestro producto con el estudio de ventajas y desventajas que podemos encontrar en este servicio; un análisis que puede parecer aventurado pero necesario.

Para que nos sirva como guía vamos a suponer la creación de una App para que una empresa del tipo centro comercial pudiera gestionar, a través de la mediación, conflictos entre

---

<sup>1</sup> ALZATE SÁEZ DE HEREDIA afirma de manera contundente que no existen tantas diferencias entre la mediación presencial y la realizada a través de medios electrónicos. Esta afirmación, desde la perspectiva profesional, es compartida por muchos mediadores toda vez que los objetivos son exactamente los mismos si bien, se utilizan herramientas distintas. ALZATE SÁEZ DE HEREDIA, R., “Mediación en línea”, *Revista de mediación*, n°1, 2008, p.8.

<sup>2</sup> The Mediation Information and Resource Center (MIRC) describió una estructura de mensajes básicos del mediador en procesos de gestión de conflictos en mediación a través de mails donde se definía tanto las normas básicas de la mediación como las propuestas de parte. Disponible en <https://www.mediate.com/index2.cfm>

consumidores y comercios<sup>3</sup>. En esta situación, el consumidor accedería a una aplicación que tendría un protocolo para la consecución de la mediación en mecanismos *on line*.

La primera de las ventajas que debemos subrayar es la rapidez de actuación y que resulta indiscutible; la App permitiría un acceso inmediato tanto por parte del consumidor como por parte del comercio. Pensemos que este sistema permite que las partes encuentren ellas mismas las soluciones que admitirán como válidas para la solución del problema que les atañe<sup>4</sup>, y por ello, la fugacidad del momento tiende a la aplicación de este método de trabajo.

Otra de las ventajas de esta opción reside en el bajo costo que supondría para la empresa la inclusión de esta herramienta. La App necesitaría contar con el servidor que garantizara las obligaciones de protección de datos y acceso para los clientes, pero, salvo empresa de gran envergadura, no necesitaría de equipo de trabajo salvando a los mediadores especializados que llevarían los procesos de gestión de conflictos utilizando los medios electrónicos que la App permitiera (chat, videollamada, mensajes, etc.). De hecho, empresas como Ebay cuentan con este tipo de espacio de resolución de conflictos entre particulares que han protagonizado algún negocio jurídico, sobre todo, de compra y venta de productos. La consulta por parte del mediador *on line* a las partes de sus propuestas de solución e intereses a cubrir, da tiempo para definir posiciones (todo ello con la inclusión de los plazos que señalábamos en líneas anteriores).

Se produce una nueva definición de perspectivas de las partes pues, al producirse las comunicaciones a través de estos medios, las partes centran en mayor grado sus intereses y objetivos a conseguir. La literatura en conflictología<sup>5</sup> afirma que debe perseguirse la reducción del aumento de tensión del conflicto, y es consecuente pensar que el hecho de introducir estos mecanismos suponga una reducción indiscutible de la escalada del conflicto, pues las partes no cuentan con esos momentos de reunión en los que se mezclan elementos subjetivos que poco tienen que ver con la verdadera naturaleza del elemento a debate. Desde la comparación, podemos observar cómo en los métodos tradicionales de resolución de conflictos se produce la mezcla de esos elementos personales y subjetivos que se confunden con el sustento jurídico de los hechos sobre los que versa normalmente un proceso de controversia *inter partes*.

A nuestro juicio, la mayor de las ventajas de la introducción de esta herramienta reside en la facilidad de desarrollar negociaciones complejas, y ello porque se descontextualiza el conflicto, provocando que desde el inicio se tenga claro cuál es el verdadero objetivo del proceso que se inicia a través de la App. Quizás el ejemplo que hemos puesto para introducir esta herramienta pueda resultar algo simple, pero en la actualidad, entidades bancarias que están creando equipos expresos para la gestión de deudas a través de procesos negociados pueden encontrar en esta

---

<sup>3</sup> FRANCO CONFORTI, O.D., “Mediación on line: de dónde venimos, dónde estamos y a dónde vamos”, *Revista para el Análisis del Derecho*, n°4, 2015, p. 8. FRANCO CONFORTI afirma que se trata de crear la mediación electrónica. Trayendo esta idea a nuestra disertación no podemos promover una repetición de otros sistemas de gestión de conflictos sino de crear nuevas normas de compartimiento entre las partes que están dispuestas a la resolución amistosa del conflicto con unas reglas propias y unos instrumentos profesionales que también le sean válidos tanto para las partes como para el profesional.

<sup>4</sup> Al consumidor siempre le quedaría la opción de la reclamación judicial, no quedando en una situación de pérdida de legitimación activa

<sup>5</sup> Es preciso hacer mención a REDORTA, quien viene trabajando desde hace más de 20 años el conflicto como objeto de trabajo en mediación. En concreto, REDORTA hace un avance importante de los elementos que componen el conflicto dando especial relevancia al elemento de desequilibrio por poder. Obsérvese, que el elemento poder en el contexto virtual sufre una merma importante pues las partes se ubican en pie de igualdad dejando atrás elementos personales. REDORTA, J., *El poder y sus conflictos o ¿quién puede más?*, Paidós, Barcelona, 2005, pp. 71 y ss.

herramienta un camino formidable hacia el que encaminar sus expedientes, que en el orden jurisdiccional estarían condenados a una larga espera hasta su resolución.

Otra de las ventajas cuando activamos mecanismos no presenciales a través de medios electrónicos es que permiten mediar sin fronteras y la prestación de servicios.

Por último, y a nuestro parecer, quizás la mayor de las ventajas de trabajar en este tipo de entorno es que el acuerdo al que lleguen las partes tenga tres elementos que son esenciales en un acuerdo en mediación: eficacia, durabilidad y equilibrio. Y es que el hecho de que las partes sean las que formulen la opción que servirá solución al conflicto le otorga desde el momento de su nacimiento esos tres rasgos.

No queremos que esta propuesta caiga en un discurso que no contemple las circunstancias adversas que pudiera tener esta herramienta<sup>6</sup> en su aplicación profesional. Tanto es así, que el paquete de desventajas está presente en la utilización de este tipo de instrumentos, pero debemos entenderlo más que como desventajas como precauciones que le mediador que se vale de mecanismos electrónicos debe tener presente mientras desarrolla su trabajo. Analicemos alguno de ellos desde la óptica profesional:

- Se modifican aspectos fundamentales de la comunicación: la interpretación que pudiera hacerse en un proceso de gestión de conflicto presencial desaparece en su totalidad en nuestra App. El mediador virtual debe ceñirse al contenido de las comunicaciones que han quedado registradas<sup>7</sup> y sólo puede utilizar información contenida en ellas aun cuando se hayan producido en sesiones individuales. Como decíamos en primera instancia puede entenderse como una desventaja para el equipo de trabajo, pero pudiera entenderse también como un elemento que otorga seguridad frente al trabajo del profesional.
- Con independencia de los principios de territorialidad. Dicho lo anterior, desde una óptica jurídica, habría que determinar la aplicabilidad de las normas en mediación para evitar posibles situaciones de vulneración del principio de legalidad en su desarrollo, pero, sobre todo, a los efectos de aplicación del posible acuerdo que nazca del trabajo y esfuerzo que lleven a cabo las partes. Y ello porque al formular conflictos transfronterizos puede encontrarse dificultades de aplicación normativa por lo que debe estudiarse con especial cuidado las normas que desplegarán efectos sobre el proceso de mediación y como no, sobre el propio objeto de conflicto.
- Como veníamos enunciando, en nuestra App de gestión de conflictos que presta servicios en mediación, las emociones se eliminan y el mediador deja de contar con esa información. Quizás podamos entender que el elemento emocional lesiona o dificulta el trabajo de gestión de conflictos pero, desde nuestra humilde experiencia tras este trabajo, la cantidad de información que puede llegar al mediador en sesiones de trabajo también puede

---

<sup>6</sup> VILALTA NICUESA invita a la creación de una Ley modelo que pudiera armonizar los estándares en las ODR. Ciertamente sería interesante homologar los criterios y la forma en la que desarrollar toda la actividad en introducción de gestión de conflictos a través de medios electrónicos sobre todo en lo relativo a la casuística subsumible en mediación a través de sistemas electrónicos. VILALTA NICUESA, A., "Resolución electrónica de disputas: primeras reflexiones en torno a la necesidad de un marco normativo internacional", Revista de internet, derecho y política, nº 10, 2010, p. 22.

<sup>7</sup> La App debe contar con el registro de conversaciones y de almacenamiento suficientes para ofrecer garantías de protección y seguridad.



favorecer el encuentro *inter partes*<sup>8</sup>.

- Fruto de que las partes quieran guardarse una carta por si la mediación no funcionara, es lógico que las partes reduzcan la información (cuando se valgan de herramientas virtuales) a compartir por si la necesitaran en ese momento posterior.
- Requiere gran flexibilidad por parte del mediador y ello porque las partes no van a formular sus intereses del mismo modo, pues la utilización de estos medios puede materializar desequilibrios propios de elementos como la edad, el nivel cultural o el momento emocional en el que las partes se encuentren respecto del conflicto. Para ello, el mediador que preste sus servicios a través de nuestra App tendrá que valerse de herramientas que permitan lograr el acuerdo *inter partes* en el proceso de mediación con medios electrónicos.
- La principal desventaja para nuestro producto está en que no propicia un cierre de la mediación a tiempo<sup>9</sup> cuando es necesario. Pensemos que la atemporalidad de nuestro trabajo está presente en cada intervención (las comunicaciones no son inmediatas y mucho menos las respuestas) y por tanto, en una comunicación donde se produzca un aumento de la violencia en el conflicto, el mediador no puede suspender de manera inmediata salvo en el momento en el que tenga conocimiento de dicha circunstancia.
- Al tratarse de métodos relacionados con la conexión a internet o elementos propios del hardware, vamos a encontrar dificultades externas que pueden aportar ruidos al conflicto y que no serán imputables ni a las partes ni a los profesionales que desarrollan su trabajo durante la mediación. Por tanto, sería interesante que en el contrato de inicio que hemos detallado en nuestro trabajo y que las partes debieran aceptar, pueda incluir una cláusula residual en la que se recojan estos posibles aspectos, como por ejemplo fallo en la conexión, virus informáticos, etc.
- Finalmente, resulta indiscutible que existe una limitación en el objeto del conflicto a través de medios electrónicos, por lo que todos los conflictos no podrán ser tratados a través de medios electrónicos para su resolución acordada. Por ello, habrá determinadas situaciones conflictivas que por su naturaleza y contenido necesiten de la celebración de reuniones presenciales para atender a la formulación de las posiciones de parte. Pensemos por ejemplo en conflictos de naturaleza familiar en los que el elemento emocional está muy presente y a nuestro juicio, el trabajo presencial sea más idóneo que el virtual. De otro lado, materias mercantiles y de consumo parecen más acertadas para llevar a cabo mediaciones *on line*.

### III. BIBLIOGRAFÍA

AHUMADA RECALDE, L., “El ADN de la mediación institucional un nuevo camino para resolver conflictos”, Primer Congreso Mundial de Arbitraje, junio, 1999. Disponible en:

---

<sup>8</sup> El modelo transformativo permite la variación de las posiciones de las partes respecto al conflicto, manejando emociones que hemos analizado en páginas anteriores

<sup>9</sup> “Lack of momentum” debe ser entendido como una herramienta necesaria para el equipo de mediadores en situaciones de alta tensión o bien, de procesos en los que no se llega a ninguna conclusión en un tiempo razonable. Esta herramienta desaparece radicalmente en el contexto profesional en el que estamos desplegando los efectos de la gestión de conflictos a través de mediación.

<http://www.servilex.com.pe/arbitraje/congresopanama/html/b-15.htm>.

ALÉS SIOLI, J., “La creatividad en mediación: el modelo magia y mediación”, *Revista Mediatio*, nº0, 2011

ALZATE SAÉZ DE HEREDIA, R., “Mediación en línea”, *Revista de mediación*, nº1, 2008

BURTON, J., «La resolución de conflictos como sistema político», *Instituto de Análisis y Resolución de Conflictos ICAR*, 2000. Disponible en: <http://www.gmu.edu/depts/icar/LaResolucion.pdf>

CALCATERRA, R. A., *Mediación Estratégica*, Gedisa, Barcelona, 2002

CALCATERRA, R.A., *El sistema conflicto. Análisis y gestión estratégica de conflictos. Hacia un nuevo paradigma en la administración de justicia*, Ibáñez, Bogotá, 2016.

CGPJ, *Guía para práctica de la mediación intrajudicial*, CGPJ, 2006. Disponible en: <http://www.poderjudicial.es/cgpj/es/Temas/Mediacion/Guia-para-la-practica-de-la-Mediacion-Intrajudicial/>

DE DIEGO VALLEJO, R. y GUILLÉN GESTOSO, C., *Mediación: proceso, tácticas y técnicas*, Pirámide, Madrid, 2006

FLOYER ACLAND, A., *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*, Paidós, Barcelona, 2004.

FRANCO CONFORTI, O.D., “Mediación electrónica”, *Revista Mediatio*, nº2, 2012

FRANCO CONFORTI, O.D., “Mediación on line: de dónde venimos, dónde estamos y a dónde vamos”, [\*Revista para el Análisis del Derecho\*, nº4, 2015](#)

GAMERO CASADO, E., “Apunte sobre la mediación como técnica para la resolución de conflictos en el empleo público”, *Revista de Administración Pública*, núm. 170, 2006

GARCÍA DEL POYO, R., “La mediación electrónica”, *Revista Jurídica de Castilla y León*, nº29, enero, 2013

GINEBRA MOLINS, M.A. y TARABAL BOSCH, J., “La obligatoriedad de la mediación derivada de la voluntad de las partes: las cláusulas de mediación”, [\*Revista para el Análisis del Derecho\*, N°4, 2013](#),

GORJÓN GÓMEZ, F.J y STEELE GARCA, J.G., *Métodos alternativos de resolución de conflictos*, Oxford, México, 2015

MEDINA, F.J., LUQUE, P.J. y CRUCES, S., “Gestión del conflicto”, en MUNDUATE JACA, L. y MEDINA DÍAZ, F.J. (Coords.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2005,

MUNDUATE JACA, L. y MEDINA DÍAZ, J., “Estrategia de la negociación”, en MUNDUATE JACA, L. y MEDINA DÍAZ, F.J. (Coords.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2005.

PERCAZ FOUR-POME, M., “Las emociones en mediación”, *Revista de mediación*, [nº5, 2010](#).

REDORTA, J., *El poder y sus conflictos o ¿quién puede más?*, Paidós, Barcelona, 2005,



ROSEMBUJ, T., “El poder de la mediación y la mediación del poder”, [\*Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo = Journal International Association of Cooperative Law\*](#), nº39, 2005.

VILALTA NICUESA, A., “Resolución electrónica de disputas: primeras reflexiones en torno a la necesidad de un marco normativo internacional”, *Revista de internet, derecho y política*, nº10, 2010.

#### **NORMATIVA**

98/257/CE: Recomendación de la Comisión de 30 de marzo de 1998 relativa a los principios aplicables a los órganos responsables de la solución extrajudicial de los litigios en materia de consumo. Diario Oficial nº L 115 de 17/04/1998.

Directiva 2008/52/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 21 de mayo de 2008.

Decreto 19/2007, de 23 de enero, por el que se adoptan medidas para la promoción de la Cultura de Paz y la Mejora de la Convivencia en los Centros Educativos sostenidos con fondos públicos

Real Decreto-ley 5/2012, de 5 de marzo, de mediación en asuntos civiles y mercantiles.

Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles. BOE, Jefatura del Estado, Madrid, 7 jul. 2012a. Sección I, n. 162, p. 49224-49242.

Real Decreto 980/2013, de 13 de diciembre, por el que se desarrollan determinados aspectos de la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles. BOE, Ministerio de Justicia, Madrid, 27 dic. 2013a. Sección I, n. 310, p. 105296-105311.