



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**



**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA
SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA**

**LA MEDIACIÓN COMUNITARIA EN MÉXICO
HISTORIA Y PERSPECTIVAS**

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

PRESENTA:

MARÍA DEL ROSARIO ESPINOSA MARTÍNEZ

**DIRECTORA DE TESIS:
DRA. PATRICIA DUCOING WATTY**



Facultad de Filosofía
y Letras

MÉXICO, D.F.

2013



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

Justificación (4)

Capítulo 1. Panorama histórico de la mediación en general y su instauración en México

- 1.1. Definiciones (7)
- 1.2. La mediación como un método alternativo de solución de conflictos (MASC) (9)
- 1.3. Evolución e interdisciplinariedad de la mediación (13)
- 1.4. La mediación en México (17)
- 1.5. Características de la práctica de la mediación anexa a la sede judicial (23)

Capítulo 2. Las escuelas de mediación con mayor influencia

- 2.1. La Escuela de Harvard: basada en intereses (26)
- 2.2. La escuela circular narrativa (32)
- 2.3. La escuela transformativa (36)

Capítulo 3 La pertinencia de la mediación comunitaria en la construcción de ciudadanía

- 3.1. El contexto de conflictividad social en México (44)
- 3.2. Déficit en la formación ciudadana (45)
- 3.3. La mediación como herramienta de educación ciudadana (47)
- 3.4. Definición y características de la mediación comunitaria (51)
- 3.5. Los roles del tercer lado en la mediación comunitaria (54)

Capítulo 4. Indagación sobre las prácticas de mediación comunitaria

4.1. Objetivos y metodología para la indagación cualitativa (58)

4.2. Resultados de la indagación cualitativa (60)

4.2.1 Buenas prácticas previas al establecimiento de un programa o proyecto de mediación (60)

4.3. Elementos a considerar en un proceso de implementación de un proyecto de mediación comunitaria (67)

4.4. Los hallazgos relevantes de la investigación para el diseño de un programa o proyecto de mediación en el nivel nacional (74)

Capítulo 5 Propuesta de contenidos para la capacitación en mediación comunitaria en el nivel vecinal (75)

Conclusiones (86)

Bibliografía (89)

Justificación

La presencia de la mediación en México como un método no violento de solución de conflictos se remonta a apenas veinte años atrás. De manera formal, es con la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (1993) cuando se considera al arbitraje y a la conciliación como modos de resolver conflictos, suscitados en el marco de esas transacciones comerciales. Con la reforma constitucional en materia de justicia penal de 2008 se promulgó la obligatoriedad de establecer los métodos alternos de solución de conflictos en todas las sedes judiciales como un modo de hacer accesible y flexible impartición de la justicia.

Sin embargo, la mediación como método alternativo de solución de conflictos no restringe su acción dentro del ámbito judicial, sino que se ha abierto paso a través de organizaciones civiles y consultorías, que la han adoptado como una herramienta de intervención en la solución de conflictos y en la facilitación de procesos de construcción de acuerdos.

En el ámbito judicial se atienden, sobre todo, mediaciones de tipo familiar, civil, mercantil y penal. Hay consultorías especializadas en mediación mercantil entre grandes compañías y corporativos que no desean ventilar sus conflictos en los juzgados. Las organizaciones civiles atienden, al menos, conflictos familiares, escolares y ambientales, entre las comunidades y las autoridades.

En la creciente demanda de estos servicios destaca la influencia que han ejercido los incipientes procesos de democratización de toma de decisiones en asuntos de interés público. Ahí donde la ciudadanía se vuelve más activa y participativa, los gobiernos se ven obligados a buscar modos distintos de tomar decisiones; modos que involucren a los destinatarios y eviten un conflicto posterior. También puede suceder que frente a un conflicto abierto, la autoridad busque el modo de resolverlo de manera pacífica. Esta reacción no es la norma aún, pero cada vez más entidades gubernamentales valoran el aporte de estos métodos alternos para resolver

conflictos con los ciudadanos, y ese interés lo demuestra el gran número de oficinas de conciliación y arbitraje que han surgido en los últimos años.

Por otro lado, la crisis de violencia generalizada en el país, originada por el predominio de las redes del narcotráfico y el crimen organizado en la vida nacional, ha conducido a las autoridades a buscar modos de prevención y restauración de las relaciones comunitarias y sociales. Algunas de estas acciones han estado encaminadas a detectar y formar líderes-promotores sociales que tengan las habilidades básicas en mediación para atender las necesidades de la comunidad en este rubro.

Sin embargo, hasta ahora no existe un registro de los modos diversos en que se realizan las prácticas de mediación, más allá de las instancias formales como los centros de mediación anexos a las sedes judiciales. Se sabe de la existencia de muchos esfuerzos, pero hasta el momento no están ni registrados ni menos regulados.

Una de las preocupaciones de la administración federal 2006-2012 se enfocó en intentar la prevención y la restauración del tejido social en municipios de alta incidencia delictiva. Una estrategia en ese sentido se enfocó en la participación de líderes juveniles como promotores de la participación ciudadana en la prevención del delito. Pronto se dieron cuenta de que esta estrategia necesitaba el aporte de la mediación para fortalecer el rol de los promotores.

Con todo, no existen hasta ahora lineamientos que den orientación a la práctica de la mediación, fuera de los recintos del poder judicial. Surgieron las interrogantes: ¿hay lineamientos básicos que puedan ser adoptados por las distintas regiones del país?, ¿cómo se deben elegir y cómo deben actuar los promotores-mediadores comunitarios?, ¿qué tipo de capacitación deben recibir?, ¿qué requerimientos son los básicos para un desempeño eficaz de la mediación en las colonias y en los municipios? Las respuestas a estas interrogantes forman la parte sustancial de este trabajo, sustentada en una investigación de campo en seis municipios de alta incidencia delictiva en el país.

A esta investigación la guían dos hipótesis. La primera: si bien la mediación es una herramienta de manejo de conflictos, es también un instrumento de construcción de ciudadanía activa. En la medida en que los ciudadanos asumen su autonomía en el manejo de sus

conflictos y se ayudan mutuamente a encontrar soluciones propias, en esa medida irán siendo sujetos de sus propias decisiones. En la medida en que los gobiernos de cualquier nivel y ámbito traten con personas conscientes de sus derechos, en esa misma medida, tendrán que habilitarse con otro tipo de capacidades para prevenir y resolver conflictos con las comunidades donde hay que tomar una decisión que afecta el interés público.

La segunda hipótesis es que, si bien la mediación ha estado hasta el momento restringida a la decisión y promoción desde el poder judicial, es preciso promoverla desde todos los ámbitos donde sea necesario revertir la violencia como solución única a los conflictos. En este sentido, las comunidades son un espacio privilegiado de construcción de nuevos modos de abordar el manejo de conflictos. Aunado a esta intuición, y para reforzarla, se cree necesario rescatar las buenas prácticas que han existido ahí desde antes, de tal manera que se integren aportes locales a la reflexión teórica de la mediación.

Como marco general de estas hipótesis se incluye en el primer capítulo un panorama histórico de la mediación en general y de su instauración en México; en el segundo capítulo, un análisis descriptivo de las tres escuelas de mediación más influyentes en la práctica de los mediadores profesionales; el tercer capítulo es una reflexión sobre la pertinencia de la mediación comunitaria como instrumento de construcción de ciudadanía.

Los resultados de la investigación se encuentran en el cuarto capítulo y, finalmente, en el quinto capítulo se proponen los elementos básicos para un taller de capacitación de formación de mediadores comunitarios.

Capítulo I

Panorama histórico de la mediación en general y su instauración en México

En este capítulo haremos un recorrido histórico de la mediación en general, como un método alternativo de solución de conflictos en otras latitudes; los distintos significados atribuidos al concepto en sí mismo y las distintas disciplinas que lo abordan. Del mismo modo, se hará un repaso sobre las condiciones en que la mediación se instauró en nuestro país y, finalmente, se describen los servicios que presta un centro de mediación anexo a la sede judicial, como ejemplo del funcionamiento de una mediación formal. Esto con el fin de compararlo más tarde con los lineamientos propuestos para la mediación comunitaria.

1. 1. Definiciones

¿A qué nos referimos con la palabra mediación? La respuesta no es sencilla, pues alude tanto a un campo de estudio como a una práctica concreta, así como a las herramientas utilizadas para alcanzar los objetivos planteados (De Diego, 2010). La intención de este capítulo es dar cuenta de la diversidad de definiciones de mediación, desde las de uso común hasta las más técnicas, elaboradas ex profeso para un determinado contexto como el mexicano.

Etimológicamente, la palabra mediación tiene una raíz celta (*Wikimediación*, 2012): Medi: algo que está en el centro. Este término lo usaron los romanos para la palabra Mediterráneo o para Mediolanum (Milán). Posteriormente pasó a formar parte del latín (*medium, medius, mediator*) y aludía en el derecho romano a los comerciantes cuyo género de comercio es la mediación en la contratación mercantil. En la Edad Media, estos comerciantes

son sometidos a un régimen jurídico especial y adquirieron la condición de funcionarios (Canal Social, 2012).

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE), mediar se utiliza en sentido figurado como llegar a la mitad de algo. También como interceder o rogar por alguien o como interponerse entre dos o más que riñen o contienden, procurando reconciliarlos y unirlos en amistad (DRAE, 2012).

La filosofía y la teología católicas utilizan la palabra *mediator*; la otorgan a la figura de Jesucristo. En este caso, la mediación es un acto de vinculación y de reconciliación de dos realidades esencialmente distintas, pero unidas al final por la persona de Cristo (Concilio Vaticano II, 1965). Esto es importante destacarlo porque serán los ministros católicos los que asuman ese rol de mediador entre lo divino y lo humano y quienes ejercerán esa práctica entre sus miembros o, inclusive, fuera de su espacio eclesiástico: “Hasta el Renacimiento, la Iglesia Católica fue probablemente la organización fundamental de mediación y administración de los conflictos en la sociedad occidental. El clero mediaba en las disputas de familia, los casos penales y las diferencias diplomáticas entre miembros de la nobleza” (De Diego, 2010).

Afirma este mismo autor que la palabra mediación apareció publicada en La Enciclopedia de 1694 y su origen fue identificado aproximadamente en el siglo XIII para describir una intervención humana entre dos partes. Al surgir los Estados Nación de la era moderna, fueron los diplomáticos y embajadores quienes tenían el encargo de resolver las disputas en el nivel internacional y los jueces de dictar sentencia oficialmente reconocida, relegando a la acción eclesiástica a su restringido campo de acción intramuros.

De acuerdo a lo que hemos visto hasta ahora, la mediación se ha entendido generalmente como una forma de resolver los conflictos de manera voluntaria, aceptando la presencia e intervención de un tercero que ayude a resolverlos. Esta práctica ha sido ejercida de manera informal durante mucho tiempo y por todas las culturas.

Sin embargo, como una actividad formal y sistematizada, la mediación aparece a inicios del siglo XX. A principios de este siglo, uno de los teóricos más representativos, Christopher Moore (2003, pág.15), la define como:

La intervención en una negociación o en un conflicto de una tercera parte aceptable quien carece de poder en la toma de decisiones y quien asiste a las partes involucradas a alcanzar un acuerdo voluntario y mutuamente aceptable de los asuntos en disputa. Además de alcanzar asuntos sustantivos, la mediación también establece o fortalece las relaciones de confianza y de respeto entre las partes o bien, termina la relación de modo que economice el costo emocional y el daño psicológico.

Desde el campo jurídico (González, 2012) se define a la mediación como:

Un método autocompositivo¹ que consiste fundamentalmente en que un tercero llamado mediador, quien debe contar con una experiencia debidamente acreditada en la negociación o conciliación de controversias, se encarga de establecer la comunicación y el acercamiento necesarios a fin de que las partes lleguen a un arreglo que se ajuste a sus necesidades, mismo que comúnmente queda plasmado en un convenio de transacción.

En México, la mediación sigue estando más ligada al campo jurídico, pues el hecho que marca su formalización y socialización como método alternativo de solución de conflictos, es la reforma constitucional en materia penal en el 2008.

1.2. La mediación como un método alternativo de resolución de conflictos (MASC)

La mediación pertenece al conjunto denominado como medios alternos de solución de conflictos (en adelante, MASC), definidos como:

¹ Autocompositivo significa que las partes se involucran de manera voluntaria y se opone a los métodos heterocompositivos en los cuales las partes son convocadas por un tercero con poder de decisión sobre los asuntos en conflicto. Por ejemplo, en un juicio es el juez quien dicta quien de los involucrados tiene la razón y tiene el poder de imponer sanciones o penas adecuadas a la falta o delito.

Un conjunto de procedimientos que sirven como alternativas a los procedimientos adjudicatorios de litigio y arbitraje para la solución de controversias, que por lo general aunque no necesariamente, involucran la intercesión y asistencia de un tercero neutral que ayuda a facilitar dicha solución (Peniche y Victoria, 2012).

Se les llama **métodos alternos** de resolución de conflictos porque si bien están permitidos y reglamentados por la ley, son distintos al proceso que se lleva ante un juez. Por eso, Azar (2012) sugiere tener cuidado con el lenguaje que se utiliza para denominar todo lo que se refiere a estos mecanismos, pues no son un procedimiento jurídico: Por ejemplo: proceso, en lugar de juicio; solución de conflictos, no impartición de justicia; sistemas alternativos, no sistema jurisdiccional.

Los MASC, siguiendo la propuesta de Azar, pueden clasificarse como:

- a) Bilaterales: como la negociación; las partes o sus representantes solucionan el conflicto.
- b) Trilaterales: aquí entran la mediación y la conciliación; un tercero interviene para ayudar a las partes a solucionar el conflicto.
- c) Trilaterales vinculatorios: arbitraje y amigable composición; un tercero emite una solución con ciertas limitaciones jurídicas.

Cada uno de ellos tiene sus propias características y diferencias con la mediación:

- En la negociación, las partes son las que resuelven su diferendo de manera amistosa.
- En la conciliación, el tercero neutral y calificado cuenta con más poder para sugerir e indicar la mejor solución a las partes. Este tercero tiene la potestad transitoria de impartir justicia mediante la emisión de una decisión llamada laudo. El laudo tiene un carácter vinculante.

- En la amigable composición, el tercero neutral toma la decisión sobre un conflicto, en virtud del mandato que ha recibido de las partes. No tiene reglas de proceso ni es vinculante.

La mediación como un MASC se define como sigue²:

La mediación es un procedimiento voluntario, confidencial y flexible, para ayudar a que dos o más personas o instituciones, encuentren la solución a un conflicto en forma no adversarial, regido por principios de equidad y honestidad, en el que interviene un tercero imparcial y neutral llamado mediador. El mediador no toma decisiones por los mediados, sino que les ayuda a facilitar su comunicación a través de un procedimiento metodológico tomando en cuenta sus emociones y sentimientos, centrándose en las necesidades e intereses de los mediados para que pongan fin a su controversia en forma pacífica, satisfactoria y duradera.

La mediación, igual que la conciliación, se denomina método autocompositivo porque “suponen que la solución del conflicto está a cargo de las partes involucradas en él [...] los terceros no tienen facultad de imponer una decisión; su función se limita a ayudar a las partes en su esfuerzo”. Por otro lado, un método heterocompositivo como el arbitraje o el juicio, “consiste en la intervención de un tercero al cual se somete una controversia que impone una solución después de un proceso el cual las partes han podido exponer sus pretensiones y hacer valer sus derechos” (Azar, 2003, págs. 6 y 8).

Con frecuencia se confunde a la mediación con la conciliación y es difícil entender conceptualmente la diferencia³. En principio, un conciliador tiene la posibilidad de sugerir a

² Proyecto ABA-USAID Principios de la mediación en México en http://apps.americanbar.org/rol/publications/mexico_principios_mediacion_sp.pdf (Consultado el 19 de mayo de 2012.)

³ Dice Cecilia Azar que en México se hablaba de Conciliación siguiendo la tradición jurídica francesa, “como el medio que las disposiciones normativas prevén para una solución voluntaria del conflicto con la intervención de un tercero, que en estos casos suele formar parte de un juzgado o comisión administrativa (con investidura de autoridad) pero que actúa generalmente sin imperio”. Mientras que la mediación es de tradición anglosajona: “equivalentes a los sistemas multipuertas característicos de los Estados Unidos. Por este medio, un tercero dirige

las partes en conflicto posibilidades de solución que él vislumbra desde su perspectiva de tercer lado, en tanto que el mediador está imposibilitado de esa función. Sin embargo, en la práctica es difícil marcar la línea divisoria entre ambos. En ninguno de los dos casos se impone una solución a las partes, por lo cual ambas figuras son consideradas autocompositivas. En México se identifica comúnmente a la conciliación como una fase previa que evita llegar a un juicio; en tanto que la mediación es vista más como un ejercicio profesional privado o ante el mediador con sede judicial, como es el caso del Centro de Justicia Alternativa, perteneciente al Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal o los centros anexos a las Fiscalías en los estados de la República. Entre las instituciones en México que utilizan la conciliación para enfrentar diferendos entre usuarios y, entre usuarios y prestadores de servicios se encuentran: Comisiones de Derechos Humanos; Comisiones de Arbitraje Médico; Procuraduría Federal del Consumidor; Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Juntas Federal y Locales de Conciliación y Arbitraje; Procuradurías de Justicia; Procuradurías de la Defensa del Menor y de la Familia; la Comisión Nacional para Prevenir la Discriminación en México; Comisión de Defensa de Usuarios de Servicios Financieros, entre otras⁴.

Para efectos de este trabajo, se entenderá a la mediación como un concepto perteneciente a la tradición jurídica anglosajona, tal como lo define Cecilia Azar y se acepta la definición citada arriba del Comité Asesor del Proyecto de Mediación en México. Si bien se reconoce el uso de la conciliación en México antes que el de mediación, bajo la tradición civilista francesa, tal término se sigue utilizando como un mecanismo que evita lo más posible que el conflicto llegue a tribunales. La diferencia entonces radica en que a la mediación se le mira cada vez más independiente de los sistemas jurisdiccionales o administrativos; sea mediación privada o anexa al Poder Judicial. Cabe hacer la aclaración que esta definición es propia de la mediación que se promueve desde el ámbito judicial, pues varios de los ejemplos

las discusiones entre las partes en conflicto para que ellas lleguen a una solución.” En *Panorama General de la Mediación y la Conciliación en México: pasado, presente y futuro*, 2011. Documento inédito en pdf.

⁴ Los servicios de conciliación de todas y cada una de estas instituciones citadas pueden encontrarse en las páginas electrónicas de cada una de ellas.

de mediación comunitaria que se citarán más adelante no pertenecen a una institución, sino que son promovidos por la comunidad misma.

A partir del año 2004 a la fecha, se han impulsado la mediación y la conciliación desde el seno del Poder Judicial. En muchos estados de la República hay iniciativas desde el Poder Judicial consistentes en ofrecer los servicios de los denominados Centros de Justicia Alternativa o de Asistencia Jurídica; comúnmente tienen su sede en el Supremo Tribunal Judicial de la entidad federativa y forman parte de su estructura orgánica. Desde entonces ha habido un importante esfuerzo por darle solidez a estos servicios anexos al Poder Judicial, mediante la profesionalización de los mediadores.

La oferta de este servicio está basada en los principios de la mediación, definidos por el Comité Asesor del Proyecto de Mediación en México, y que, en general, están vigentes para cualquier otra instancia mediadora. Estos principios son proposiciones fundamentales, vigentes en el país que sustentan el sistema de la mediación y su práctica, de acuerdo a la propuesta del Comité asesor del Proyecto de Mediación en México (Proyecto ABA-USAID, 2012)⁵ citado arriba.

- Voluntariedad: la participación de los mediados en el procedimiento de la mediación debe ser por su propia decisión y no por obligación.
- Confidencialidad: lo tratado en mediación no podrá ser divulgado por el mediador, a excepción de los casos en los que la información se refiera a un ilícito penal y que la legislación correspondiente señala.
- Flexibilidad: el procedimiento de la mediación debe carecer de toda forma estricta para poder responder a las necesidades particulares de los mediados.
- Neutralidad: el mediador mantiene una postura y mentalidad de no ceder a sus propias inclinaciones o preferencias durante todo el procedimiento de la mediación.

⁵ Este Proyecto de Mediación en México fue auspiciado por el Rights Consortium, compuesto por el Consejo para Iniciativas Legales en América Latina, de la American Bar Association, Freedom House y la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID).

- Imparcialidad: el mediador actuará libre de favoritismos, prejuicios o rituales, tratando a los mediados con absoluta objetividad, sin hacer diferencia alguna.
- Equidad: el mediador debe procurar que el acuerdo al que lleguen los mediados sea comprendido por éstos, y que lo perciban justo y duradero.
- Legalidad: sólo pueden ser objeto de mediación los conflictos derivados de los derechos que se encuentren dentro de la libre disposición de los mediados.
- Honestidad: el mediador debe excusarse de participar en una mediación o, dar por terminada la misma si, a su juicio, cree que tal acción sería a favor de los intereses de los mediados.

1.3. Evolución e interdisciplinariedad de la mediación

En el apartado uno de este capítulo se ofrecieron algunas definiciones de la palabra mediación a lo largo de la historia. Desde la etimológica hasta la definición como método alternativo de solución de conflictos. Ahora es preciso ahondar en cómo la práctica de la mediación evolucionó y qué disciplinas están involucradas en su concepción y desarrollo. Para eso se debe distinguir entre la mediación como una práctica empírica y la mediación como disciplina profesional, con una metodología definida para realizar la intervención.

a) El aporte de las antiguas culturas

La mediación entendida como la práctica de un tercero que ayuda a dos personas a alcanzar un acuerdo satisfactorio a un diferendo, hunde sus raíces hasta las antiguas culturas donde era una práctica común para resolver conflictos (*The Origin of Mediation*, 2012). Tanto en Oriente como en Occidente las distintas culturas han implementado métodos prejurídicos o protojurídicos para resolver conflictos que, en algunos casos, han perdurado hasta la actualidad. Ejemplos de lo anterior, son las cortes rabínicas del judaísmo que perviven dentro de esa comunidad para resolver conflictos; los consejos de ancianos islámicos; el sistema de justicia panchayat del hinduismo. También China y Japón son sociedades que valoran la construcción y el fortalecimiento de la armonía social a través de la solución negociada de los

conflictos. En China, hoy en día, los Comités de mediación del pueblo en China resuelven casi 7.2 millones de disputas anuales, tanto en comunidades rurales como urbanas⁶. Un aporte fundamental en la configuración del rostro y el espíritu de la mediación actual lo constituyen las costumbres de grupos religiosos estrechamente unidos y de ciertos grupos étnicos de inmigrantes; por ejemplo, los puritanos del siglo XVI, los holandeses de New Amsterdam, los judíos del East Side de Manhattan, los escandinavos de Minnesota y los chinos de Estados Unidos (De Diego, 2010, pág. 26). Acostumbrados todos ellos a resolver sus conflictos *ad intra*, bajo la conducción de sus ministros o de un grupo de ancianos.

b) La definición de la mediación como profesión

Sin dejar de lado el aporte que han hecho las diversas culturas al respecto, y sabiendo que sólo se han mencionado algunas de ellas, Douglas (1992) fecha el primer artículo erudito sobre mediación en el año 1680, cuando Johann Wolfgang Textor describe los estándares internacionales esenciales para la mediación.

Como una profesión, con una metodología definida, se ubica su surgimiento en 1913, en Estados Unidos, en la Secretaría del Trabajo para ocupar el puesto de “Comisionados de Conciliación”. En 1946 surge el Servicio Federal de Mediación y Conciliación (*Federal Mediation and Conciliation Service: FMCS*), el cual contrata masivamente a mediadores para resolver disputas laborales; en concreto, contratos colectivos de trabajo. A partir de los años setenta la mediación toma dos enfoques distintos: el primero la considera como una extensión del sistema legal que ayuda a disminuir la cantidad de los casos que llegan a la Corte; el segundo considera la mediación como una opción aparte del sistema legal, que puede ofrecer mejores resultados que el sistema adversarial porque no está ligada a la burocracia⁷. De

⁶ En China se realizan los siguientes tipos de mediación: la mediación popular o comunitaria; la mediación del tribunal en casos civiles, de litigio económico y casos penales leves; la administrativa dividida en dos, la primera realizada por el cantón para disputas de carácter ordinario y la segunda el órgano administrativo del estado para casos civiles, económicas o laborales específicas; y la mediación arbitral. En www.china.org (Consultado el 03 de noviembre de 2012.)

⁷ En 1976, en la Conferencia Roscoe Pound se hizo una fuerte crítica al sistema jurídico estadounidense, y los abogados ahí reunidos buscaron alternativas para mejorarlo, que desembocaron en el concepto “*Multi-door Courthouse*”, del profesor Frank Sander. En este sistema, los agraviados tienen múltiples opciones de solución para su problema y el sistema legal puede ayudar a encontrar el más satisfactorio. De esta misma Conferencia surgió también la propuesta más radical del “*Neighborhood Justice Center*”, para alejarse del sistema legal

cualquier forma, el auge de la mediación en esos años está ligado a la búsqueda de solución de conflictos surgidos en la industria de la construcción.

De este nicho fue creciendo su influencia hacia otros campos de los negocios en general. Actualmente, en los Estados Unidos esta actividad está regulada por la *American Arbitration Association* (AAA), quien regula tanto los procedimientos de arbitraje como los de mediación. Ambos procesos forman parte de la categoría denominada Resolución Alternativa de Disputas (*ADR: Alternative Disputes Resolution*). El arbitraje tiene como característica que el árbitro puede emitir una resolución denominada laudo que concede la razón a alguna de las partes; en tanto que en la mediación, son las partes quienes llegan a un acuerdo que se plasma en un convenio donde ambas partes ganan algo y conceden algo también. La misma AAA recomienda con frecuencia el uso de la mediación antes de que las partes en conflicto recurran al arbitraje.

c) La ampliación de la mediación a otros campos de intervención

Es a partir de la segunda mitad de los años sesenta, en los Estados Unidos, cuando la mediación pasa a otros campos extralaborales, como la familia, la comunidad y el conflicto interpersonal. Folger y Bush (1996) denominan a esta fase de ampliación como “Movimiento contemporáneo de mediación”. Tanto líderes sociales como funcionarios de gobierno vieron en este procedimiento la posibilidad de aplicar la mediación como un proceso ampliamente aceptado y legítimo para resolver disputas vecinales y comunitarias. El uso de programas de mediación se ha popularizado tanto en ese país, que en 1993 existían al menos 400, de acuerdo a un recuento citado por Folger y Bush (1996, pág. 20). Muchos otros campos se integraron a los beneficios de la mediación, como asuntos de medioambiente, de vivienda, de diversas instituciones, como disputas comerciales o quejas relacionadas con organismos oficiales. Dice De Diego (2010, pág.25) que hubo ciertas condiciones contextuales que favorecieron el florecimiento de la mediación en los Estados Unidos: su larga tradición de participación

institucional, pues no respondía a las necesidades reales de los usuarios. Ambas iniciativas fueron reconocidas por la legislación y siguen siendo vigentes. La diferencia radica en que el *Neighborhood Justice Center* es un servicio prestado por voluntarios.

ciudadana espontánea y de iniciativa civil más o menos ajena a las instituciones estatales y la gran confianza en las relaciones interpersonales.

d) La influencia del realismo jurídico de Robert Bordone: Clínica legal de Harvard

En el año 2006, el profesor Robert Bordone funda el Programa de Negociación y Clínica de Mediación de Harvard en la Universidad de Leyes del mismo nombre. Se reconoce la influencia del denominado realismo jurídico, surgido desde los años treinta y refrendado en 1976 en la Conferencia de Roscoe Pound, citada antes. Esta línea filosófica jurídica sustenta una fuerte crítica al sistema judicial americano que había desatendido muchas causas en los tribunales, derivadas del crecimiento demográfico y de la complejidad de las materias que se presentaban, con el enorme gasto que eso representa para los contribuyentes. El movimiento ADR enarbola las causas del “Libre Acceso a la Justicia”, el cual pugna porque todas las personas tengan acceso a un mecanismo para la resolución de las controversias, dado que el sistema legal formal se ha mostrado francamente insuficiente y obsoleto para la nueva realidad. El mismo Robert Bordone señala a Frank Sander como padre del moderno movimiento de ADR, con su conferencia de 1976:

En este famoso discurso, Frank imagina un sistema judicial que funcione como un guardián de diagnóstico para las partes, para dirigirlos al proceso de resolución de conflictos (mediación, negociación, litigios, arbitrajes, o alguna combinación de éstos) que mejor se adapte a sus propias disputas (Bordone, 2012).

Así, pues, la de Harvard es la primera clínica legal enfocada en el diseño y manejo de sistemas para resolución de conflictos. La clínica de Robert Bordone tiene como objetivo formar a estudiantes de leyes en la pedagogía y en la práctica de la negociación, la resolución de disputas y el manejo de conflictos. Las herramientas que ofrecen en sus entrenamientos son: negociación, mediación, facilitación de diálogos, mapas de actores, evaluación de conflictos y diseño de currículum. Todas estas herramientas para ayudar a los clientes a manejar sus

negociaciones y disputas de manera eficiente y creativa (Harvard Negotiation and Mediation Clinical Program, 2012).

En esta escuela de Harvard se han formado muchos de los líderes con gran peso en la política estadounidense e internacional, incluido el actual presidente Barack Obama. Muchos de los políticos y académicos mexicanos afines a esta postura han estudiado también en Harvard y son divulgadores del método utilizado en esta universidad en las instituciones y universidades mexicanas donde tienen incidencia. Hemos de señalar que no es la única corriente o escuela de mediación que existe; se cuentan al menos otras dos corrientes: la psicologista y la transformativa, si bien la primera es la corriente predominante en los centros de mayor influencia en México. En el capítulo siguiente analizaremos a detalle cada una de ellas.

Por ahora, lo que queda claro de este apartado es que la mediación se ha ido configurando gracias al aporte de distintas disciplinas como la economía, el derecho, la psicología y la pedagogía. También le debe a los viejos métodos de resolución de conflictos de las antiguas culturas, tanto de oriente como de occidente, el espíritu de resolución voluntaria, pacífica y constructiva de los conflictos.

1.4. La mediación en México

En México los MASC tienen una historia relativamente breve en comparación con nuestro vecino del norte. Es en 1989 cuando se introduce por primera vez la regulación del arbitraje en el Código de Comercio.

a) Los orígenes

El año de 1993 se considera un punto de inflexión para el arbitraje al adoptar la iniciativa de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional, con lo que se unifica la regulación nacional e internacional del arbitraje. A partir del año 1994, en que se

firmó el Tratado de Libre Comercio en América del Norte (TLCAN)⁸, se ha fomentado el uso de la mediación y el arbitraje como modos de solución de conflictos y disputas comerciales entre los países firmantes. La intención es evitar el litigio y reducir los costos y el tiempo que se requeriría llevar un caso a los tribunales.

Afirma Cecilia Azar (2011) que la inclusión de la Ley Modelo sobre Arbitraje Comercial Internacional de la Comisión de Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional, al Código de Comercio Mexicano, es un parteaguas en el país para el uso de los MASCS en México; en concreto, de la mediación, pues el arbitraje ya se utilizaba de modo más común. Fue la clase empresarial y sus abogados quienes se dieron cuenta de la importancia de estos métodos para la solución de controversias comerciales⁹.

El mismo Congreso de los Estados Unidos promovió la creación del Centro de Resolución de Controversias México-Estados Unidos (CRC), el cual opera como una organización no gubernamental y cuya misión es brindar capacitación, educación y servicios en el área de Solución Alternativa de Controversias (SAC o ADR, por sus siglas en inglés): “El objetivo más importante del CRC es aumentar conciencia sobre el uso de los servicios de SAC en aquellas personas y/ o empresas involucradas en comercio y diplomacia entre México y los Estados Unidos, por medio de seminarios, talleres y sesiones de entrenamiento”. Por tal motivo, el CRC sugiere a las empresas y entidades comerciales incluir una cláusula en sus contratos para comprometerse a resolver por los métodos alternos las controversias que surjan entre los firmantes (Oretskin, 2004). Las ventajas que ofrecen los métodos alternos de solución de controversias para el área del comercio nacional e internacional pueden resumirse en las siguientes, de acuerdo con Oretskin: a) El conservar relaciones comerciales existentes; b) procedimientos completamente confidenciales; c) más eficaz y menos costosa que el litigio y, d) resultados satisfactorios para las partes.

⁸ El Artículo 2022 del TLCAN, “Resolución Alternativa de Disputas”, establece el uso de los ADR para la resolución de disputas comerciales entre las tres partes firmantes del Tratado.

⁹ “El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) cuenta con mecanismos imparciales para la solución de controversias que surjan sobre la interpretación del mismo. Estos mecanismos están basados en reglas y procedimientos claros que garantizan la certidumbre y el trato equitativo, brindando la certeza que las empresas de América del Norte requieren para sus actividades comerciales” en http://www.tlcanhoy.org/dispute/default_es.asp (Consultado el 19 de mayo de 2012.)

b) Proyecto para la mediación en México

A partir del año 2001 dio inicio un movimiento para contribuir a la adecuada instrumentación de la mediación, no sólo para los litigios comerciales, sino para cualquier otra materia, patrocinado por la agencia de cooperación estadounidense USAID. Surge entonces el proyecto para la mediación en México, patrocinado por la *American Bar Association* (ABA) y por la *United States Agency for International Development* (USAID), que siguió el proceso de implementación en nuestro país de acuerdo a lo señalado por Azar (Proyecto ABA-USAID 2012):

1. Análisis de la situación en México como Método Alternativo de Resolución de Conflictos, en diez entidades federativas y el Distrito Federal.
2. Instauración de un Programa catalizador de los distintos esfuerzos y objetivos de las entidades federativas y el Distrito Federal, con duración de dos años.
3. Formación de Subcomités, entre ellos el encargado de la redacción de los Principios de la mediación.
4. Planeación del proyecto a cargo de cada entidad federativa de acuerdo a sus necesidades, después de analizar sus respectivos entornos.
5. Implementación de los planes de trabajo en cada uno de los estados e instituciones participantes.
6. Conformación de la Comisión Nacional para el Desarrollo de la Mediación en México, cuya función es el intercambio de experiencias, logros y perspectivas sobre aspectos prácticos, regulatorios y administrativos de la mediación.
7. Creación del Comité Académico, conformado por diversas universidades de la República, con el fin de analizar y determinar el desarrollo de la mediación en la Academia.

La coordinación general estuvo a cargo de la ABA y de dos consultoras expertas en mediación, encargadas de capacitar y asesorar al equipo de México. La coordinación nacional

estuvo a cargo de tres reconocidos abogados mexicanos: Jorge Pruneda, Cecilia Azar y Rafael Lobo. El comité asesor conformado por el Instituto de la Judicatura Federal, la Suprema Corte de Justicia de la Nación, el Centro de Mediación Notarial, la Barra Mexicana, el Colegio de Abogados y el Instituto Mexicano de la Mediación. Los representantes de las entidades participantes también fueron parte del Comité asesor y sirvieron como vínculo informativo entre los estados y el resto del Comité.

c) La reforma constitucional al sistema de justicia penal del 2008

A partir de entonces, la implementación de los planes siguió un curso desigual de acuerdo a las posibilidades y al impulso que cada entidad federativa pusiera al proyecto. Fue hasta la aprobación de la Reforma Constitucional al Sistema de Justicia Penal del año 2008, cuando el sistema de impartición de justicia en México pasó del sistema inquisitivo a uno garantista, acusatorio, oral y público. Esta misma reforma impulsa y promueve el uso intensivo de la mediación como método alternativo de solución de controversias en las sedes judiciales, dando con ello plena ciudadanía a la mediación.

El Artículo 17 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos dice actualmente: “Las leyes preverán **mecanismos alternativos de solución de controversias**. En la materia penal regularán su aplicación, asegurarán la reparación del daño y establecerán los casos en los que se requerirá supervisión judicial” (Título Primero, Capítulo 1). Si bien la inclusión de los métodos alternos y de la mediación en particular ha sido aplaudida como un método efectivo para quitarle presión al sistema judicial, no todos coinciden en su posible efectividad. Si la misma Reforma Penal ha sido cuestionada por su pertinencia al contexto jurídico nacional, no ha sido menos cuestionada la aprobación de los mecanismos alternos de solución de conflictos. Se afirma que el sistema jurídico no está habilitado para ellos y que se requiere de un cambio de mentalidad sobre cómo enfrentar el conflicto, distinto a como se concibe hasta ahora en nuestro país.

Para sus promotores y defensores, los MASC son una oportunidad de darle un giro a la impartición de justicia en México y un modo de quitarle presión al sistema de justicia oral, recientemente implantado:

Sea como fuere, estos mecanismos representan una desjudicialización de las soluciones de los conflictos o una humanización de la justicia, pero no pretenden sustituir el procedimiento formal o legal, sino servir de refuerzo en el sistema de justicia, pues como su nombre lo indica constituyen una alternativa (Chaires, 2011).

El año 2008 es, pues, señalado por varios estudiosos del tema como el parteaguas para:

La existencia de una verdadera política pública de impulso y culturización traduciéndose en 14 constituciones estatales que prevén los MASC, 19 leyes específicas; 7 leyes de violencia intrafamiliar que introduce el concepto de mediación para conflictos familiares y 5 reglamentos en sede judicial (Gorjón, 2012).

En el fondo de esta explosión de entusiasmo por los MASC está la convicción de que ellos y, sobre todo la mediación, reducirán la presión de trabajo a los juzgados y con ellos los costos que genera al sistema; la sobrecarga de casos que podrían resolverse fácilmente sin pasar por la vía judicial; reducir el tiempo que los juicios requieren y hacer accesible el beneficio de la justicia a muchos más ciudadanos. Haría falta hacer una evaluación del impacto de la instrumentación de la mediación anexa al poder judicial, a cuatro años de la aprobación de la Reforma Constitucional al Sistema de Justicia Penal, de acuerdo a los objetivos planteados inicialmente: acceso amplio y rápido a la justicia y descongestión de los juzgados.

d) El surgimiento de la mediación privada y social

Si bien la mediación en México ha sido promovida de modo prominente por el Poder judicial, a la par ha surgido una oferta importante de mediadores privados que atienden asuntos de diversa índole, sobre todo los de carácter comercial. Los solicitantes de la mediación comercial son las partes que no desean ventilar su diferendo en un espacio público y optan por la contratación de un servicio privado. Entre la mediación anexa a la sede judicial y la mediación privada existen ciertas diferencias que se describen en el cuadro siguiente:

Cuadro 1. Diferencias entre la mediación privada y la anexa al poder judicial.

Mediación anexa al poder judicial	Mediación privada
Se fundamenta en la ley de Justicia Alternativa o en la decisión del pleno del Tribunal Supremo Estatal.	Se fundamenta en las Reglas del mediador privado, emitidas por el TSJDF en caso de los mediadores certificados. En el caso de las organizaciones civiles, se fundamenta en los principios de la mediación.
Responde a las distintas normas de la entidad judicial.	Responde a la solicitud y satisfacción del cliente.
El citatorio del juez o del director del Centro “compromete” a las partes, o a una de ellas, a asistir a la sesión de mediación.	Las partes acuden por propia decisión; generalmente a solicitud de una de ellas.
Los mediadores normalmente son funcionarios del Poder Judicial del Estado.	Son abogados con una certificación que se renueva cada dos años, en el caso de los mediadores privados. En el caso de las organizaciones sociales, son profesionales no necesariamente abogados ni funcionarios del poder judicial, pero están capacitados para fungir como mediadores.
Por realizarse en sedes anexas al poder judicial, suele ser más formal y cierta solemnidad.	Los mediadores carecen de toda investidura judicial y se adapta a las circunstancias de tiempo y lugar. Suele haber un ambiente menos formal y más amigable.
Se utilizan formatos y protocolos que pueden burocratizar el proceso.	Se utiliza una metodología flexible. No requiere formatos.

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de Azar (2011) y de las Reglas emitidas por el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.

Con frecuencia, lo que buscan los particulares, en el servicio privado con certificación, es la mayor flexibilidad en el procedimiento utilizado, la ausencia de formalismos burocráticos y el profesionalismo demostrado por los mediadores. Por su parte, cada vez más los gobiernos solicitan servicios de mediación, proporcionada por organizaciones civiles y consultorías para atender conflictos en temas de interés público. Este tipo de conflictos no los atienden los centros de mediación anexos al poder judicial. Un ejemplo de servicio solicitado con más frecuencia lo constituyen los conflictos derivados por el derecho y el uso de los recursos naturales en nuestro país, donde la representación gubernamental con frecuencia es parte del conflicto y no cuenta con el personal capacitado para hacerle frente de manera efectiva.

Muchas universidades también están incentivando la creación de centros de mediación para manejar conflictos al interior de su institución e, incluso, como un servicio de extensión universitaria. Algunos también ofrecen formación en el tema mediante talleres, cursos y posgrados¹⁰. Existen algunas otras iniciativas en el país de formación de mediadores escolares y comunitarios desde las organizaciones civiles. Todas esas iniciativas muestran el entusiasmo que ha despertado la mediación como una herramienta nueva, tanto de solución de conflictos como de construcción de un nuevo modo de restablecer las relaciones sociales y comunitarias.

1.5. Características de la práctica de la mediación anexa a la sede judicial

En este apartado se describe a grandes rasgos el funcionamiento de un centro de mediación anexo al poder judicial. Esta descripción del proceso se hace con el fin de contrastarlo más

¹⁰ Algunos centros de mediación en universidades son los siguientes: Programa de Solución de Conflictos de la División de Estudios Jurídicos del Centro de Investigación y Docencia Económica: “Comunidad en Armonía”; Centro Miguel Villoro Toranzo, del Departamento de Derecho de la Universidad Iberoamericana; Mediación Monterrey. Ejemplos de cursos, diplomados y posgrados: [cursos](#) del Centro de Negociación y Mediación de la Facultad de Derecho de la UNAM; [maestría](#) y doctorado en mediación del Centro de Investigación de Tecnología Jurídica y Criminológica de la Facultad de [Derecho, de](#) la Universidad Autónoma de Nuevo León; [curso](#) de Negociación y Solución de Conflictos en las Organizaciones en el Instituto Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México; [diplomado](#) de Solución de Conflictos en la empresa, Universidad La Salle, Chihuahua; [licenciatura](#) en Derechos Humanos y Gestión de Paz, de la Universidad del Claustro de Sor Juana; y el [diplomado](#) en Negociación, Mediación y Construcción de acuerdos para la toma de decisiones y el manejo de [conflictos, del CIDE](#).

adelante con la propuesta de lineamientos para la mediación comunitaria. Para tal efecto, utilizaremos el ejemplo del Centro de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, en adelante (CJA).

La definición del CJA de su página electrónica (2012):

El Centro de Justicia Alternativa es una dependencia del Tribunal que cuenta con autonomía técnica y de gestión, y se instituye para administrar y substanciar los métodos alternos de solución de controversias, particularmente la mediación, para la atención de los conflictos de naturaleza civil, mercantil, familiar, penal y de justicia para adolescentes, entre particulares, así como para su desarrollo.

En seguida se enlistan los pasos a seguir por un ciudadano o por el representante de una persona moral para ser beneficiario de los servicios del CJA:

- a. Tener la voluntad de resolver su conflicto mediante un método alternativo.
- b. Solicitar el servicio directamente a las oficinas del CJA con el requisito de identificación oficial original y una copia simple.
- c. Llenar el formato de registro e ingresar al servicio de premediación¹¹.
- d. Una vez determinada la idoneidad del caso, se agenda una cita.
- e. Realización de la sesión o sesiones de mediación según el caso. Todas tienen una duración de hora y media.
- f. Si las partes llegan a un acuerdo, se firma el Convenio donde las partes se comprometen a cumplir con lo estipulado en él.
- g. En caso de incumplimiento parcial o total del Convenio, pero existiendo aún la voluntad de solucionar por esta vía el conflicto, es posible tener una sesión de

¹¹ Premediación: “Sesión informativa previa en la que las personas interesadas son orientadas sobre las ventajas, principios y características de la mediación y para valorar si la controversia que se plantea es susceptible de ser solucionada mediante este procedimiento o, en caso contrario, sugerir las instancias pertinentes”; Artículo 2, fracción XIII de la Ley de Justicia Alternativa del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal; en http://www.poderjudicialdf.gob.mx/work/models/PJDF/PDFs/org_dep/cja/ley_just_alt_tsjdf.pdf (Consultado el 23 de mayo de 2012.)

remediación, donde se pone a consideración la nueva situación y se modifica el convenio anterior o se construye uno nuevo.

Conviene aquí hacer algunas aclaraciones sobre el proceso de mediación anexo a la sede judicial en general:

- En este proceso no se requiere de la presencia de abogados. Sin embargo, no obsta si los mediados necesitan asesoría de uno de ellos.
- El procedimiento completo es gratuito.
- Se abordan asuntos de tipo civil, mercantil, familiar, penal (delitos no graves y no perseguibles de oficio) y de justicia para adolescentes.
- El convenio celebrado entre los mediados se realiza ante la fe pública del Director General con las formalidades que señala la Ley de Justicia Alternativa del TSJDF.
- En caso de incumplimiento del convenio por una de las partes, la otra puede exigir su cumplimiento por vía de apremio ante la autoridad jurisdiccional.
- Los beneficios que pueden obtener los mediados es que su conflicto lo pueden resolver por ellos mismos, en un tiempo más corto con relación a un juicio; menos costoso en términos de dinero y de desgaste emocional.

Este sería el camino a seguir por cualquier solicitante de servicios del CJA del TSJDF y las características generales de una mediación anexa al poder judicial. La visita realizada al Centro de Justicia Alternativa nos permite identificarlo como un sitio de servicio profesional al público que se va ganando el reconocimiento de la ciudadanía como un sistema efectivo de solución de conflictos. Los resultados obtenidos por este Centro dan cuenta de la efectividad de la mediación institucional como un método económico, relativamente más rápido y, sobre todo, restaurador de las relaciones rotas por el conflicto.

El alcance de este servicio es aún limitado; sólo existe un centro para atender a las 16 delegaciones políticas del Distrito Federal, insuficiente para cubrir la demanda de al menos

nueve millones de habitantes en esta entidad. Algo semejante ocurre en otras entidades del país e, incluso, existen algunas que aún no cuentan con ningún centro de mediación.

Hasta aquí la caracterización de un proceso de mediación en una sede judicial. Como ya hemos indicado, este no es el único modo de instrumentar un proceso de mediación. Existen los modos privados, los sociales y los comunitarios, que se verán más adelante.

Las conclusiones que se pueden obtener de este capítulo son las siguientes:

- La mediación como una práctica empírica de resolución de conflictos ha estado presente en diversas culturas desde tiempos antiguos y sigue estando en la práctica de comunidades autóctonas de muchas regiones del mundo.
- Como una práctica profesional vinculada con la práctica jurídica, la mediación surge en Estados Unidos en el siglo XVII y se formaliza totalmente en ese mismo país a inicios del siglo XX.
- En México, la mediación aparece en el contexto de la instauración del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, en 1994. A raíz de la Reforma Constitucional en materia de justicia penal, en 2008, se toma ya como un mandato constitucional la implementación de la mediación como un método previo para desahogar la presión que existe en los tribunales.
- La práctica de la mediación no se restringe a una práctica alterna a la sede judicial. Se ha estado adoptando desde el ámbito privado, social y comunitario. Existen prácticas en empresas, asociaciones, escuelas, universidades, organizaciones sociales y hasta en barrios y comunidades donde se habilita un espacio y un equipo de personas que ayuden a otras a resolver sus conflictos de manera pacífica.
- El proceso de mediación que se sigue en una sede judicial es un modelo básico de procedimiento que responde a un esquema teórico. No significa que sea el único modelo, pero ayuda a entender cómo se está promoviendo la mediación desde el campo de intervención de la justicia en México y cómo se puede ampliar y nutrir la práctica con otros modelos.

Capítulo 2

Las escuelas de mediación con mayor influencia

Como ya se delineaba al inicio del capítulo anterior, la propuesta de mediación más difundida en el ámbito nacional es la derivada de la Escuela de Harvard o basada en intereses. Y si bien es la predominante, esta perspectiva no es la única existente. Según el autor que se consulte, hay entre tres y cinco corrientes actuales en la mediación (De Diego, 2010)¹². Sin embargo, la mayoría coincide en que son tres los enfoques, corrientes o escuelas predominantes en la práctica de mediación actual: la Escuela de Harvard, la Circular Narrativa y la Transformativa.

Como sucede con cualquier análisis teórico, estas propuestas no existen en estado “puro”; con mucha frecuencia se encuentran prácticas de uno u otro enfoque mezcladas o superpuestas, de acuerdo a los requerimientos del caso que se está mediando. En mediación familiar, por ejemplo, es muy frecuente encontrar el enfoque de la corriente circular narrativa; mientras que para mediaciones de tipo empresarial se usa más la propuesta de Harvard, y la mediación comunitaria se apoya en el enfoque transformativo. No obstante, para fines del análisis y la valoración de las propuestas, se hace una presentación general de cada una de las propuestas teóricas, así como una exposición esquemática de sus aspectos positivos, así como de sus limitaciones.

2.1. La Escuela de Harvard: basada en intereses

En sentido estricto, la de Harvard no inició como una escuela de mediación sino de negociación. La referencia básica de esta propuesta son los textos de Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, *Obtenga el Sí. El arte de negociar sin ceder* y *¡Supere el No! Cómo*

¹² Los autores mencionan, además de las tres corrientes o escuelas mencionadas, al modelo Carnevale (1986) y el modelo de las contingencias estratégicas de Bercovitch (1992).

negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas. Su enfoque está centrado en el fortalecimiento de las capacidades de cada una de las personas que van a negociar. La mediación será, en la perspectiva de esta escuela, una ampliación de este proceso, una negociación asistida por un tercero. En dos textos posteriores a los citados, Ury (2000 y 2005) hace un análisis de los roles del “tercer lado”, donde reconoce a la mediación como un rol fundamental para la resolución no violenta de conflictos y la caracteriza como una “conciliación de los intereses en conflicto”. El aporte de Ury en estos dos textos se acerca un poco más a la propuesta de la Escuela Transformativa de Folguer y Buch; lo retomaremos en su momento, por ahora nos limitaremos a la descripción del método original de negociación como lo describe William Ury.

a) El método de negociación

Los orígenes del método provienen del derecho y de la economía y su objetivo es que ambas partes alcancen el mayor beneficio posible en una negociación y alcanzar un acuerdo *ganar-ganar*; esto es, donde ambas partes sientan que sus intereses han sido satisfechos en la mayor medida posible. Como ya hemos visto, este método de negociación fue promovido desde el seno de la Universidad de Harvard con su Programa de Negociación de la Escuela de Derecho. La fundación de este Programa data de 1983 para el desarrollo de la teoría y práctica de la negociación. Proviene del derecho y la economía y ha sido muy exitoso en las negociaciones empresariales y de política internacional. Los autores más representativos de esta Escuela son Roger Fisher¹³, William Ury¹⁴, y Bruce Patton¹⁵. De manera muy sintética, el método consiste en los pasos siguientes:

- i. Separar las personas del problema.

¹³ Abogado y profesor de la escuela de negociación de Harvard y del programa de la misma universidad.

¹⁴ Cofundador del Programa de negociación de Harvard y actual miembro *Senior* del Proyecto de Negociación de la misma universidad. Autor de los libros *El poder de un no positivo; Cómo decir no y sin embargo obtener el Sí*; y con Roger Fisher, *Alcanzando el Sí, cómo negociar sin ceder*.

¹⁵ Bruce Patton es fundador y socio de Vantage Partners. Es cofundador y miembro distinguido del Proyecto de negociación de Harvard desde 1979.

Esto significa reconocer a la otra parte como una persona con todas sus necesidades y limitaciones de percepción, conocimiento, prejuicios y emociones, por un lado y, por otro, el asunto que los convoca a la mesa de negociación. En una negociación dura, se confunden ambos aspectos y se tiende a señalar que la persona es el problema.

- ii. Centrarse en los intereses, no en las posiciones.

Posición o postura define en este método la demanda inicial de las partes en conflicto. En tanto que los intereses incluyen: necesidades, deseos, preocupaciones y miedos de las partes. Las negociaciones que se basan en las posiciones se atascan o, a lo sumo, alcanzan acuerdos muy básicos y endebles. En tanto que las negociaciones basadas en los intereses logran resultados más grandes y de largo plazo.

- iii. Inventar opciones de beneficio mutuo.

Una opción es un modo o varios de ellos para tratar de resolver un conflicto. La propuesta central de los autores es identificar creativamente todas aquellas opciones que ensanchen la ganancia para ambas partes.

- iv. Utilizar criterios objetivos.

Es cualquier norma o medida independiente de la voluntad de las partes que les permite tomar una decisión sobre cuál o cuáles de las opciones es la mejor para ambos.

b) Alcances del método

El método Harvard de negociación tiene importantes aciertos dignos de señalar:

- Para quien no ha tenido la práctica de la negociación, el método ofrece cuatro sencillos pasos para hacerlo con relativa rapidez y efectividad.
- La despersonalización del conflicto. Hacer el esfuerzo por separar a la persona del problema es un punto nodal de la propuesta. Llevar esto a las consecuencias

prácticas evita prejuicios, generalizaciones y discriminaciones frecuentes en negociaciones duras.

- Identificar todos los aspectos que constituyen el mundo psíquico de la persona y su influencia en el surgimiento de conflictos: las percepciones erróneas, las emociones mal controladas y la falta de herramientas comunicacionales para llevar adelante un proceso de negociación benéfico para ambas partes.
- Reconocer la validez de los intereses de los negociadores. No hay intereses menores, todos son igualmente válidos, para quien así lo requiere y lo manifiesta. Identificar todos los intereses subyacentes a las posiciones o demandas iniciales de un conflicto y bordar sobre ellos las diversas opciones de solución ofrece la posibilidad de alcanzar un acuerdo estable y duradero.
- La posibilidad de crear opciones de mutuo beneficio amplía la perspectiva de los negociadores, a mirar más allá de su propia e inmediata ganancia; justificando su elección sobre criterios basados en estándares objetivos y no en el capricho de una de las partes.

c) Críticas al método de la Escuela de negociación de Harvard

Algunos autores, entre ellos Munné (2006) y Giménez (2001), critican la causalidad lineal, y el carácter acontextual, ahistórico e intrapsíquico del modelo. La linealidad se refiere a que se ve al conflicto en un contexto de causa-efecto, donde una vez alcanzado un acuerdo se termina el conflicto. Del mismo modo se critica la linealidad de la comunicación, donde no existe interferencia de las asimetrías de poder o de *status*. Aplicado este método a la mediación, el mediador es un facilitador de un diálogo bilateral donde su presencia pasa casi inadvertida. La carencia de contextualidad y de historicidad se refiere a que el modelo carece de un análisis de la complejidad del conflicto, con los múltiples aspectos que lo han ido constituyendo a lo largo de una historia plagada de elementos contextuales que lo van determinando a cada momento (Nató, Rodríguez y Carbajal, 2005).

d) El método de negociación de Harvard aplicado a la mediación

Si bien el método nació en un contexto de negociación uno a uno, rápidamente se adaptó a los requerimientos de los mediadores, quienes encontraron en él un apoyo fundamental para fungir como “facilitadores del diálogo” entre las partes en conflicto.

De acuerdo a esto, un mediador es básicamente alguien que conduce el diálogo entre las partes, a través de los pasos antes descritos: separando la persona del problema; identificando los intereses detrás de las posiciones; construyendo opciones de beneficio mutuo y eligiendo las mejores opciones basados en criterios objetivos. Todo ello con el fin de construir un acuerdo que deje a ambas partes lo más satisfechas posibles.

La crítica más frecuente a este método se centra en que desea alcanzar el acuerdo a toda costa. En algunos conflictos sí se presenta como algo urgente alcanzar un acuerdo; en otros es más importante la restauración de las relaciones personales o el reconocimiento de un derecho o necesidad personal o comunitaria. Depende del conflicto y de los actores involucrados, la urgencia o no, de alcanzar el acuerdo.

El mismo Ury (2005) identificó que no siempre era posible contar con las dos partes dispuestas a negociar abiertamente. Con mucha frecuencia una de las dos partes o, incluso las dos, muestran reticencia y/o incapacidad para establecer una negociación tú a tú; es entonces cuando precisa la intervención de un tercero que las ayude. Este nuevo actor es un “tercer lado” que puede ejercer distintos roles; uno de ellos es el rol de mediador. La propuesta del tercer lado se basa en las premisas siguientes: la violencia y la guerra son evitables; los seres humanos han convivido pacíficamente casi el 99 por ciento de su historia; pelear no está en la esencia de los seres humanos, es una decisión y, finalmente, sí hay algo por hacer: asumir cada uno los roles del tercer lado para resolver de modo diferente los conflictos y construir la paz.

Ury hace una división del proceso de escalamiento del conflicto y las posibles intervenciones de los roles del tercer lado en cada una de esas etapas.

Cuadro2. Los roles del tercer lado.

Prevenir	Proveedor, Maestro; Constructor de puentes
Resolver	Mediador, Árbitro, Equilibrador y Sanador
Contener	Testigo, Referee y Guardián de la paz.

Fuente: Ury, W. The Third Side.

En seguida se especifican las características de cada uno de los roles.

1. Proveedor

Si un conflicto existe, con frecuencia se debe a que no existen los recursos necesarios para satisfacer a las partes en disputa. El proveedor puede encontrar modos de que ambas partes logren obtener lo que necesitan; incluso aquellos satisfactores que no son estrictamente materiales como el reconocimiento, la autoestima y la seguridad.

2. Maestro

Muchas personas pelean simplemente porque eso es lo que aprendieron a hacer. El maestro les enseña cómo manejar de modo no violento sus conflictos.

3. Constructor de puentes

Las partes en conflicto con frecuencia se llegan a separar por divisiones profundas que están ligadas a dudas, estereotipos, desconocimiento. El constructor de puentes construye modos de atravesar las divisiones mediante el fortalecimiento de la confianza, resaltando la humanidad del otro.

4. Mediador

Cuando hay conflictos de intereses el mediador convoca a las partes a la mesa y facilita la comunicación entre ellas ayudándolas a llegar a un acuerdo.

5. Árbitro

Cuando existen derechos en disputa, o cuando falla la mediación, el árbitro actúa y elige la solución final donde las dos partes se obligan a cumplirla.

6. Equilibrador

Cuando hay asimetría de poder entre las partes, el equilibrador puede ayudar a la parte en desventaja a encontrar el modo de incrementar su poder o de aliarse a alguien que lo equilibre frente al otro.

7. Sanador

Cuando hay relaciones dañadas, puede haber un clima de dolor y resentimiento entre las partes. El sanador tiene como tarea calmar las emociones dañadas mediante el reconocimiento de las mismas, en un clima de confianza y salud.

8. Testigo

Si no hay nadie que ponga atención, muchas atrocidades se pueden cometer. El testigo ve y difunde la verdad de lo que está sucediendo en un conflicto. Sólo con su presencia puede ayudar a que la violencia no llegue a extremos indeseables.

9. Réferi

Hasta en una situación de conflicto abierto deberían existir reglas. Si ellas no existen, puede haber mucho daño. Cuando la lucha no se puede detener, al menos el réferi pone las reglas y cuida que se cumplan.

10. Guardián de la Paz

Cuando un pueblo está completamente vulnerable, es muy fácil que sea atacado. El Guardián de la Paz provee seguridad a las víctimas, interponiéndose inclusive entre las partes en conflicto y forzándolas a la paz.

Ury afirma que estos roles pueden ser ejercidos por cualquiera y varios de ellos pueden ser atributos de una misma persona. Como se describe en la lista anterior, los roles van desde la proveeduría de los bienes escasos o en disputa, hasta la guardia de los pueblos inermes en caso de conflicto armado. En esta nueva propuesta Ury sale del ámbito cerrado de los negociadores

que intentan satisfacer sus intereses, para involucrar a la comunidad misma como practicante de los roles del tercer lado y alcanzar juntos la paz.

El mediador como rol del tercer lado ayuda a facilitar el diálogo entre las partes que se encuentran en conflicto. Su intervención se centra ahí donde si bien el conflicto ya está declarado, aún es posible resolverlo mediante el diálogo y la negociación.

Como podemos apreciar, el modelo de negociación inicial de Ury evolucionó hacia la diversificación de los roles del tercer lado, funcionando articuladamente en una comunidad. Los primeros aportes del proceso de negociación se ven enriquecidos con los roles del tercer lado y de algún modo, logra superar las críticas a su linealidad y simplicidad.

2.2. La escuela circular narrativa

El segundo modelo se dice que se encuentra a la mitad del camino (Suarez, 1996), entre la escuela de Harvard, que la autora adjetiva como “tradicional”, y la propuesta transformativa de Folger y Bush. Afirma Suarez que está a la mitad porque le interesa tanto alcanzar un acuerdo como la modificación de las relaciones personales entre las partes. A la Escuela de Harvard sólo le interesa el acuerdo, en tanto que a la transformativa sólo le interesa la modificación de las relaciones.

Esta escuela está asociada sobre todo a la teoría y práctica de Sara Cobb, mediadora y profesora de la Universidad de California, Campus Santa Cruz, aunque también sobresalen Marinés Suarez y Christian Chambert. El objetivo de esta corriente de mediación es trabajar la comunicación para cambiar el punto de observación y así transformar la realidad:

Este modelo se denomina “circular” porque parte de una concepción circular tanto de la comunicación como de la causalidad, y se denomina narrativo porque la categoría de narrativa es central tanto del punto de vista analítico como propositivo (Giménez, 2001).

a) Los fundamentos teóricos de la escuela circular narrativa:

- a) La teoría sistémica de la psicología, en concreto, de la Terapia Breve¹⁶ del *Mental Research Institute* (MRI) con los siguientes aportes: las ideas de construcción de problemas y análisis de las soluciones intentadas¹⁷; técnicas de abordaje del MRI, reencuadre, reformulación y connotación positiva; preguntas circulares; el proceso de externalización¹⁸ y la técnica del equipo reflexivo¹⁹.
- b) Aportes de la Teoría general de los sistemas: los sistemas humanos son sistemas abiertos, están en interacción con el medio que los rodea; “los individuos que se comunican se estudian en sus relaciones horizontales y verticales con otras personas y con otros sistemas” (Suarez, 1996, pág.12).
- c) Aportes de la teoría del observador²⁰: no existe un observador totalmente objetivo, no es posible capturar la realidad externa a él; la realidad es construida por el observador.
- d) Aportes del Construccinismo Social²¹: “los hechos no son cosas en sí sino productos del consenso social”; no es el mundo real el que determina sus descripciones sino ciertos procesos sociales inherentes a la sociedad son los que determinan la captación del mismo.
- e) Aportes de la Teoría de la Narrativa²²: para analizar las narrativas no basta con mirar los textos; es preciso mirar las relaciones entre las personas, las normas, los mitos, las historias de la sociedad a la cual pertenece, es preciso considerar el contexto de la narrativa. Los conflictos tienen la estructura de una narrativa.
- f) Aportes de la Psicología Social de Enrique Pichón-Riviére: su concepción del ser humano como “un ser de necesidades que sólo se satisfacen socialmente, en relaciones

¹⁶ El enfoque sistémico de la terapia breve se basa en la premisa básica que afirma: “no es necesario cambiar todo el sistema para introducir cambios en él. Una modificación pequeña en una parte del sistema producirá cambios en otras partes por efecto del mismo sistema”.

¹⁷ Aporte de Paul Watzlawick, autor del libro *Cambio; fundamento de la teoría de la comunicación humana*.

¹⁸ La técnica de la externalización es parte de la Terapia Narrativa, creada por Michel White y David Epston. La meta de la externalización es la adaptación activa a la realidad, en la cual las personas sean protagonistas de sus propias vidas y, por lo tanto, responsables de ellas.

¹⁹ Aporte del equipo noruego de terapia familiar de Tom Anderson.

²⁰ La autora cita, entre otros destacados teóricos, a Humberto Maturana, Francisco Varela, Gregory Bateson, Heinz Von Foerster, Ilya Progogine y Bradford Keeney.

²¹ Kenneth Gergen y Thomas Kuhn se citan como ejemplos de esta influencia.

²² Se cita en primer lugar a Wittgenstein y después a Michel White y Bateson.

que lo determinan”. La interacción entre los seres humanos, el reconocimiento del protagonismo y la responsabilidad de las partes son puntos nodales de la reflexión del autor. Del mismo modo se puede aplicar a la mediación la teoría del grupo operativo, elaborada por este psicólogo social.

b) Las premisas de este modelo son:

- El conocimiento de los significados otorgados a los hechos y a las actitudes de los otros, dentro del contexto donde se desarrollan los hechos.
- La necesidad de los mediados de transformar su situación conflictiva en un proceso que ayude a superarla.
- Los relatos propios y ajenos reflejan aspectos de la propia identidad y están marcados definitivamente por la cultura (Suarez, 2009, pág.13).

El método de la escuela circular narrativa, de acuerdo a la sistematización propuesta por Munuera (2007):

0. Prereunión:

- Características del proceso, firma del compromiso de confidencialidad, tiempo de duración y establecimiento de las reglas de procedimiento.

1. Reunión conjunta:

- Se informa sobre las alternativas existentes, las reglas de comunicación y respeto, y la posibilidad de cortar el proceso de mediación en cualquier momento.

2. Reuniones individuales con cada uno de los mediados²³:

- Desarrollo de los intereses y las necesidades; análisis de las soluciones intentadas; fijación de objetivos.

²³ La idea de las reuniones individuales es que ninguna de las dos narrativas “colonice” a la **otra**; **esto** es evitar que una narrativa se convierta en la acusatoria y la otra en la defensiva.

- Lluvia de ideas sobre las posibles soluciones; creación de circularidad²⁴ y reposicionamiento de objetivos.

3. Reunión interna del equipo de mediación:

- Evaluación del panorama de las historias presentadas; considerar las diferencias y las semejanzas.
- Inicio de la construcción de la historia alternativa.

4. Reunión conjunta:

- Invención/Revisión de las Opciones.
- Narración de la historia alternativa.
- Construcción del acuerdo.

5. Implementación y control del acuerdo:

- Es posible que el equipo de mediación tenga alguna intervención en el proceso de implementación del acuerdo, como garante de los puntos del acuerdo.

6. Evaluación:

- Conviene un acercamiento de evaluación a los seis meses y al año para identificar los avances en el cumplimiento del acuerdo.

Si se hace una comparación con respecto a las etapas del método de la Escuela de Harvard, la diferencia entre los dos métodos estriba en la construcción dialogada de la historia alternativa, donde intervienen las partes como protagonistas principales y el mediador o mediadores como andamio de la construcción. Ambas comparten la identificación de necesidades e intereses, así como la creación de opciones.

c) Alcances del método

El método circular narrativo pone en énfasis en la importancia de la comunicación y, dentro de ésta, en la narrativa y en las historias. Este modelo ha mostrado funcionar muy bien para la

²⁴ La creación de circularidad se refiere al análisis de qué quiere el “otro” y cuáles son sus necesidades para reconocerse recíprocamente y asumirse como protagonistas.

mediación familiar, la escolar y la intercultural, donde la construcción de historias alternativas impacta directamente en el cambio de las relaciones entre los miembros de la familia, de la comunidad escolar y de las etnias.

De hecho, en contextos de alto nivel de desconfianza, esta propuesta contribuye a crear un clima de confianza y apertura, pues atiende a los requerimientos más profundos de las personas, en el reconocimiento de su perspectiva y la posibilidad de crear una nueva donde los mediados tengan la posibilidad de reconocerse cada uno como personas.

d) Críticas al modelo

La crítica más fuerte a este modelo radica en el tratamiento de los aspectos histórico-sociales, de las situaciones de conflicto en escenarios definidos por la diversidad sociocultural.

2.3. La escuela transformativa

El origen de esta propuesta se remonta al año 1994 cuando Joseph Folger²⁵ y Robert Baruch²⁶ publican su libro: *La promesa de la mediación*. Este método se centra en la transformación de las relaciones, del individuo y, por lo tanto, del conflicto, para provocar así los cambios sociales deseados. En esta propuesta se encuentran influencias del derecho, de la comunicación y de la sociología. Además de los dos prominentes teóricos, se sitúan en esta corriente a Jean Paul Lederach y a Sergi Farré.

Según Folger y Bush (1994), antes de su propuesta, la mediación era considerada un proceso de contención que tenía como único objetivo controlar el conflicto, aludiendo directamente al modelo de Harvard. Dicen que, a pesar de la diversidad de conflictos y de contextos, el modelo de contención se aplicaba de igual modo a todos los casos sin considerar a los protagonistas ni la naturaleza del conflicto. Por otra parte, el tratamiento del conflicto era

²⁵ Profesor de comunicación y Decano asociado en el área de investigación y estudios para [graduados](#), en la escuela de comunicación y teatro de la Universidad de Temple.

²⁶ Profesor de métodos alternos de solución de [conflictos](#), en la Escuela de Leyes de la Universidad de Hofstra; Campus Hempstead, New York.

muy individualista. Con el paso del tiempo, la experiencia les mostró a los autores la importancia de las relaciones que se establecían entre las partes en un proceso de negociación; fue ese, entonces, el aspecto clave a partir del cual se desarrolló su modelo de la transformación.

a) Los fundamentos de la propuesta

Folger y Bush consideran que el conflicto es una oportunidad de crecimiento; es inherente a la sociedad. No desaparece, se transforma, es “un fenómeno dinámico en el que se pueden identificar diferentes fases a través de las cuales dicho conflicto y las relaciones entre las partes se transforman, influyen y retroalimentan, modificándolo y condicionando su evolución” (Alcover de la Hera, 2006). De acuerdo a la concepción de conflicto y su transformación se derivarán los dos enfoques sobre la mediación (Folger y Bush, 1996). El enfoque de *resolución de problemas* interpreta a la mediación como “un proceso informal en que un tercero neutral, sin poder para imponer una resolución ayuda a las partes en disputa a alcanzar un arreglo mutuamente aceptable [...] el efecto más importante del proceso es la producción de un arreglo voluntario de la disputa” (Folger y Bush, 1994, pág.21). A su juicio, el método harvardiano utiliza un estilo directivo, orientado hacia el logro del acuerdo y constituye hoy el enfoque dominante de la práctica de la mediación. En tanto que el suyo, el *enfoque transformador*:

Subraya la capacidad de la mediación para promover la revalorización y el reconocimiento [...] los mediadores concentran el esfuerzo en el intento de habilitar a las partes a definir cuestiones y a decidir ellas mismas las condiciones del arreglo, así como ayudar a las partes a comprender mejor cada una de las perspectivas de la otra (1994, pág. 35).

Por eso, afirman los autores, es tan difícil narrar una historia “oficial” de la mediación, pues cada quien destacaría aspectos distintos, de acuerdo a los objetivos o a la promesa que ofrece. Esto significa que la mediación es un movimiento pluralista, no homogéneo, a pesar de lo que

podiera sugerir la hegemonía que hasta ahora ejerce la Escuela de Harvard como enfoque de resolución de problemas. Así, pues, la historia de la mediación varía de acuerdo con el enfoque que la cuenta. Hay una historia de la mediación por cada uno de estos enfoques. En realidad, dicen ellos, existen tres corrientes de mediación y una “contracorriente”.

Cuadro 3: Los cuatro distintos modos de narrar la Historia de la mediación, según Folger y Bush.

	Historia de la satisfacción	Historia de la justicia social	Historia de la transformación	Historia de la opresión
¿Qué es la mediación?	Es una herramienta poderosa para satisfacer las necesidades humanas auténticas de las partes en disputa.	Ofrece un modo eficaz de organizar a los individuos alrededor de intereses comunes, y de ese modo, crear vínculos y estructuras comunitarias más sólidas.	La promesa original de la mediación reside en su capacidad para transformar el carácter de los antagonistas individuales y de la sociedad en general.	La mediación ha resultado ser un peligroso instrumento para aumentar el poder de los fuertes que se aprovechan de los débiles.
Características de la mediación	Flexibilidad, informalismo y generadora de consenso.	Puede apoyar de distintos modos la organización comunitaria. Puede ayudar a los individuos que se consideran adversarios a percibir un contexto más amplio, en el cual afrontan un enemigo común.	Por su informalismo y consensualidad permite el ejercicio de la autodeterminación de las partes al definir los problemas y las metas en sus propios términos.	Por su informalismo y consensualidad puede agravar los desequilibrios de poder y abrir la puerta a la coerción y a la manipulación del más fuerte.

<p>Premisa básica</p>	<p>La meta más importante consiste en maximizar la satisfacción de las necesidades individuales. El mediador es un experto en reformular los conflictos como problemas multilaterales y para hallar soluciones óptimas a tales problemas.</p>	<p>Impulsar la igualdad entre los individuos. El mediador tiene la capacidad para organizar a los individuos alrededor de los intereses comunes y las coaliciones obtenidas abonan al logro de la meta final que es la igualdad.</p>	<p>Originar el crecimiento moral y transformar el carácter humano para obtener una fuerza más considerable y mayor compasión. La mediación promueve la revalorización y el reconocimiento</p>	<p>La mediación tiene la capacidad de para manipular y ejercer presión disimuladamente y eso actuará en prejuicio de los débiles y se corre el riesgo de agravar la desigualdad.</p>
<p>Resultados</p>	<p>Acuerdo creativo del tipo gana-gana.</p>	<p>Fortalecer a los débiles al facilitar la creación de alianzas entre ellos.</p>	<p>La valorización y el reconocimiento contribuirían a la transformación de los individuos y de la sociedad como una sólida red de aliados.</p>	<p>Ha producido resultados injustos, desproporcionada e inexcusablemente favorables al más fuerte. Por su carácter íntimo e informal permite a los mediadores manifestar sus propias tendencias, afectando el desarrollo del proceso y la toma de decisiones.</p>

<p>Otras conveniencias</p>	<p>Reduce los costos económicos y emocionales del arreglo de la disputa. Incluso el gasto público de los tribunales. Mayor satisfacción de los “consumidores individuales” con el sistema de justicia.</p>	<p>Disminuye la dependencia de los organismos lejanos y alienta la autoayuda, incluso la formación de eficaces estructuras comunitarias de base. Ayuda a organizar a los individuos y a fortalecer las comunidades de intereses en muchos contextos distintos.</p>	<p>Las partes se revalorizan al tener mayor autorrespeto, de afirmación de sus propias fuerzas y de confianza en sí mismos. Por su carácter privado y extrajudicial otorga una oportunidad de fortalecer la capacidad intrínseca de relacionarse con preocupación por los problemas del otro, pasando de ser un adversario a seres humanos semejantes. Esta es su capacidad de reconocimiento. En resumen, como desarrollo moral, individual, que lleve a cambios en las instituciones sociales.</p>	<p>Otras inconveniencias:</p> <p>“Desagrega” y privatiza los problemas que afectan al público. Ha ayudado a los fuertes a dividir y conquistar, al restablecer la posición privilegiada de los fuertes y a perpetuar la opresión de los débiles.</p>
<p>Representantes</p>	<p>Fisher y Ury, Brown, Susskind y Cruikshank.</p>	<p>Paul Wahrhaftig, Ray Shonholtz, Carl Moore y Margaret Herrman.</p>	<p>Albie Davis, Leonard Riskin, Carrie Menkel-Meadow, Folger y Bush</p>	<p>Richard Abel, Christine Harrington, Richard Delgado y Martha Fineman.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir del Capítulo 1: “El movimiento mediador: cuatro enfoques discrepantes”, de Folger y Bush, 1994, pág. 39-64.

Un dato que salta a la vista al analizar el cuadro anterior es que los autores prácticamente desaparecen a Sara Cobb y a la corriente circular narrativa de las “historias de la mediación”. Por ahora no indagaremos en este desconocimiento ni abundaremos en la denominada historia de la “justicia social” ni en la contracorriente de la “historia de la opresión”; tres aspectos dignos de atenderse, pero ahora exceden los límites de este trabajo.

Lo que sí queda de manifiesto con el cuadro resumen es la variedad de perspectivas sobre lo que la mediación ofrece en la práctica. Por supuesto, esto significa también distintos resultados de la misma. Lo que resulta importante destacar es que para los autores ninguna de las cuatro historias es la “verdadera”, cada una de ellas reseña, de manera válida, las prácticas de cierto grupo de mediadores que trabajan en ese campo. Sin embargo, no todas reflejan el *status* actual de la mediación. Al parecer, dicen los autores, la práctica de la resolución de problemas o historia de la satisfacción es la tendencia dominante y eso se puede constatar en los programas de capacitación y formación de las instituciones que ofrecen la mediación como un diplomado o como curso e incluso como taller. De este modo, se puede considerar a la historia de la satisfacción como el informe más convincente del estado actual del movimiento.

Los críticos de esta tendencia dirán que es la historia de la opresión la explicación más creíble de lo que sucede, pues las otras dos tendencias no reflejan al movimiento de la mediación como ha sido y como es ahora.

b) El método de la escuela transformativa

Las premisas básicas de este modelo son:

- El mediador evita catalogar globalmente la disputa y se enfoca en lo que cada participante dice y hace.
- El mediador alienta la reflexión introspectiva y la toma de decisiones.
- Siempre que sea posible, el mediador debe ayudar a ampliar la perspectiva de los mediados.

Este método se fundamenta en los nuevos modelos comunicacionales, relacionados con el contenido y los elementos paraverbales (corporales, gestuales) y la “comunicación analógica”: las relaciones. Considera como básico el axioma de la comunicación “los seres humanos no pueden no comunicarse” y se integran elementos analógicos considerados como metacomunicativos, o sea, que califican y modifican al contenido.

Dos son los objetivos a alcanzar en este modelo. El primero es el reconocimiento (*acknowledge*) de las partes. La falta de reconocimiento y respeto entre las partes puede ser tan profunda que no haya posibilidades de entendimiento, mientras éstas no estén debidamente saldadas. De ahí que un objetivo inicial es el reconocimiento del otro como parte del conflicto como coprotagonista. El mediador ayuda a este objetivo mediante la formulación de preguntas circulares.

El reconocimiento va de la mano con el segundo objetivo, la revalorización (*empowerment*). En tanto sujetos reconocidos como protagonistas del conflicto pueden ser capaces de hacerse cargo de sus acciones y de las consecuencias de las mismas. Al final de cuentas, a ser capaces de vivir su propia vida, entendiendo sus propias necesidades e intereses, así como las del otro protagonista. Esto significa también que serán las partes quienes decidan de lo se habla en la negociación. El mediador estará limitado entonces a seguir el discurso planteado por la partes, por un lado y, a facilitar que éstas asuman el riesgo de hablar de lo que deseen, por otro.

Dado que la meta final de este modelo no es lograr el acuerdo, sino modificar la relación entre las partes, para muchos de sus defensores este es más un modo de transformación de relaciones que de resolución de conflictos. Si además de transformar las relaciones se alcanza un acuerdo, eso es una ganancia adicional.

Para estos autores, un proceso de mediación tiene que comenzar por una interacción a pequeña escala entre las partes, pues esto permite la interiorización del hábito de interactuar y de encontrar espacios comunes de reconocimiento. De este modo, las partes identifican las oportunidades a medida que van surgiendo.

c) Etapas del método

- Aclarar a los mediados qué es la mediación transformativa.
- Resaltar el principio de voluntariedad, la autodeterminación de los mediados y consenso de las reglas básicas.
- Repaso de los acontecimientos pasados para identificar la mirada de cada uno sobre el otro y explorar el modo en que desean ser reconocidos.
- Resumir las preocupaciones de los participantes.
- Promover la toma de decisiones.
- Dar poder de decisión u oportunidades de reconocimiento.
- Confrontar los deseos de los participantes con la realidad, otorgando información adecuada para que puedan decidir por sí mismos.
- Suscitar la reflexión del punto de vista de todos los involucrados promoviendo las oportunidades de reconocimiento mutuo.
- Dar reinterpretaciones posibles de las acciones de cada uno con el mismo fin.
- Resumir las posiciones de los participantes sobre los asuntos sustanciales, siempre apoyados en el reconocimiento.
- Ayudar a encuadrar las diferencias de los participantes con respecto a los asuntos sustanciales, manteniendo el reconocimiento.
- Conducir la búsqueda de opciones mediante preguntas que contribuyan a fortalecer su toma de decisión.
- Delinear los términos de un posible acuerdo, pero dejando la total libertad a los mediados de su definición final.
- Subrayar el valor del proceso y del empeño de los mediados, más allá de que se haya llegado a un acuerdo o no.

d) Alcances del método

Su acento en la revalorización y el reconocimiento lo convierten en una perspectiva idónea para mediar en casos donde priva la desconfianza, el rechazo, el prejuicio, la discriminación, como es el caso de conflictos interculturales. Puede servir para construir la interculturalidad,

porque sus dos ejes conceptuales, la revalorización y el reconocimiento proporcionan un marco amplio que posibilita el diálogo entre los que son culturalmente distintos (Nató y otros, 2005, pág. 186).

Puede ser muy útil en casos de conflictos dentro de sociedades cuyo tejido social está sumamente desgarrado en el nivel interpersonal de pequeños grupos y también organizacionales (Institute For Study of Conflict Transformation).

e) Limitaciones del método transformativo

Una de las críticas principales que se le hace al método transformativo es que no considera una prioridad alcanzar un acuerdo sino sobre todo transformar las relaciones entre los participantes. Dicen sus críticos que si bien transformar las relaciones es un asunto fundamental para alcanzar un acuerdo, no puede dejarse de lado la importancia de ver concretados los cambios en las relaciones mediante la firma del mismo. Por otro lado, también se critica que no puede dejarse todo al cambio de actitudes y relaciones si el asunto a resolver urge a concretar un acuerdo.

Las críticas al modelo son bastante entendibles si se piensa en un conflicto donde los participantes tienen un nivel de poder y de decisión parejo, como el caso de negociaciones empresariales. Sin embargo, en el caso de negociaciones donde hay una gran disparidad de poder, o ha habido agravios históricos, no es posible pretender llegar a un acuerdo sin antes haber transformado las relaciones.

Del segundo capítulo podemos concluir lo siguiente:

- Existen tres principales corrientes o escuelas de mediación a saber, la de Harvard —nacida en primera instancia como una escuela de negociación—, la circular narrativa y la transformativa.
- Sin descartar la existencia de otros enfoques surgidos hace algunos años y otros en proceso de construcción, como el modelo estratégico de mediación de Calcaterra (2002), cuya propuesta retoma aspectos de los tres modelos aquí descritos, estos tres siguen siendo señalados por los estudiosos como los principales. Aún más: en

palabras de Folger y Bush, el del Harvard es el enfoque dominante en la historia de la mediación.

- El modelo dominante, el de Harvard, es un esquema básico que pretende la identificación de los intereses y necesidades subyacentes a las posiciones mostradas como demandas iniciales de las partes confrontadas. El objetivo es lograr la superación del conflicto y alcanzar un acuerdo.
- Los otros modelos subrayan el mantenimiento de las relaciones entre las partes en conflicto como un aspecto aún más importante que el acuerdo o el fin del conflicto como tal.
- En la práctica de muchas organizaciones y comunidades, se integran varios de estos elementos de las distintas escuelas, integrando incluso prácticas y estilos locales que enriquecen la acción. Esto se analizará con detalle en el Capítulo 5.

Capítulo 3

La pertinencia de la mediación comunitaria en la construcción de ciudadanía

En los dos capítulos precedentes analizamos las diferentes perspectivas teóricas que existen sobre la mediación, entendida, sobre todo, en un ámbito privado: dos individuos asistidos por un tercero neutral. Sin embargo, los conflictos no se limitan a una confrontación entre dos personas. Un tipo de conflicto con características especiales es el que se da entre grupos de personas que viven en un mismo espacio y que disputan por intereses que parecen contradictorios.

3.1. El contexto de conflictividad social en México

La conflictividad vecinal y comunitaria se ha ido complejizando en la medida en que la sociedad va evolucionando. Por ejemplo, la aparición pública de personas del mismo sexo que manifiestan sus emociones en un parque es un hecho cada vez común en nuestro país. Esta manifestación, sin embargo, sigue siendo para un buena parte de la población motivo de problemas y después de conflictos. O la proliferación de jóvenes en pandillas que ocupan espacios públicos o impiden el paso por “su” territorio, es un fenómeno poco visto en décadas anteriores. La aparente contradicción de necesidades, intereses y derechos, antes no reconocidos, presenta retos nuevos que es preciso aprender a gestionar.

Aún más: frente a los grandes cambios que traen consigo el mayor consumo de estupefacientes y el dominio de los cárteles que los manejan, el empobrecimiento generalizado y la anulación de oportunidades de trabajo y estudio para miles de jóvenes, se requiere ejercitar otras habilidades y competencias que en otro tiempo no habían sido necesarias.

Durante décadas, la sociedad mexicana esperaba las soluciones de otro o de otros, generalmente, del gobierno. Los líderes o los caudillos tenían en sus manos la esperada respuesta para los conflictos sociales. A la sociedad sólo le tocaba esperar la respuesta. Por supuesto, la respuesta/solución podía incluir desde bondadosas reparaciones de daños hasta la represión y muerte.

Sin embargo, hoy se puede constatar que, por un lado, el gobierno no tiene la capacidad de atender ni siquiera los problemas que, por ley, le competen. Por otro, la sociedad no está preparada para manejar situaciones de conflicto. Hemos sido testigos de “soluciones” comunitarias a conflictos que incluyen el linchamiento de presuntos delincuentes, o de algunos que sólo parecían serlo. Respuesta reactiva y visceral que muestra la ausencia total del Estado de Derecho y la incapacidad social de solucionar de otro modo los conflictos.

Tal incapacidad de ejercitar un modo distinto de resolver conflictos, de vivir en comunidad y, en último término, del fortalecimiento de la ciudadanía, está relacionada con el bajo nivel de formación y participación ciudadana; escasa desde la débil participación que se da en las escuelas y por una serie de factores culturales, comunes en la región latinoamericana, que inciden en la indiferencia y la apatía en la participación de los asuntos sociales y políticos. Si a esto se suma la deliberada falta de voluntad política de los gobiernos por promover la participación ciudadana, que llevaría a cuestionar la impunidad y el autoritarismo, y la situación de empobrecimiento y exclusión que mantienen a millones en el límite de la supervivencia, se explica el bajo nivel de la formación de ciudadanía activa en nuestro país.

3.2. Déficit en la formación ciudadana

Para hacernos una idea de cómo está en México la situación con respecto a la formación ciudadana, citamos un reciente análisis de la Encuesta Nacional sobre Cultura Política y Prácticas Ciudadanas ENCUP, de 2008, aplicada por la Secretaría de Gobernación (Guevara, 2012):

[...] el ciudadano mexicano es desconfiado, desconfía de las instituciones, tiene poco interés en la política, es nacionalista, participa poco en política, es medianamente tolerante, vota en un relativamente alto porcentaje, está satisfecho con la vida, satisfecho con la democracia, pero sólo un 48 por ciento acepta que México vive una democracia, piensa que no se respeta el derecho de las personas, se duda de que el voto sea respetado y el 52 por ciento piensa que la política es complicada. En muchos casos se da este desencuentro: los mexicanos tienen cierto nivel de conciencia de sus derechos pero ignoran u omiten sus obligaciones.

En el desencuentro entre los derechos y las obligaciones surge la desconfianza en las instituciones, la apatía política y el bajo nivel de participación comunitaria. Esta actitud fuertemente arraigada ha sido explicada por algunos como una resistencia a enfrentar el conflicto. Según Castañeda (2011), la sociedad mexicana niega el conflicto por cuatro factores básicos:

1) Por el miedo de que todo conflicto conduzca a la violencia, particularmente en una sociedad proclive a la agresividad; 2) por la creencia de que después del altercado no hay reconciliación posible; 3) la convicción de que cualquier confrontación es, en esencia inútil, y 4) la negación de proposiciones binarias y del principio del tercio excluido²⁷ (pág. 166)

Estos factores explican por qué se da una baja discusión de los temas políticos, por ejemplo, o por qué no se participa en marchas o por qué se ve complicada a la política. Si el conflicto representa un riesgo de violencia, “mejor ni meterse”; sin embargo, una turba enardecida no repara en calcinar a quienes le parecen sospechosos de ser secuestradores. La participación política se manifiesta sólo en depositar el voto las elecciones aunque no se sepa quiénes son los candidatos y menos, qué es lo que proponen. Se explica entonces el poco interés en exigir

²⁷ Si dos proposiciones son contradictorias, la veracidad o falsedad de una, implica la falsedad o veracidad de la otra, o, una proposición sólo puede ser verdadera si no es falsa.

el cumplimiento de las ofertas de campaña si toda confrontación es inútil. Y, finalmente, si en la elección gana el candidato opositor, para qué participar si no hay modo de conciliar ningún interés después de la elección. Esta parece ser una “ciudadanía de baja intensidad” (Revista *Nexos*, citada por Reyes Heróles, 2004, pág. 210): ciudadanos exigentes, pero poco comprometidos; asistentes a las urnas, pero ausentes en el ejercicio del gobierno.

Lo cierto es que la convivencia diaria de estos ciudadanos poco comprometidos se está tornando complicada y con frecuencia va escalando el nivel de conflictividad que pudo haberse gestionado de otro modo si se contara con las habilidades y competencias mínimas para enfrentar el caso. La convivencia en sociedad, el arte de aprender a vivir juntos, es un desafío para los distintos actores sociales y políticos en un contexto generalizado de “normalización de la violencia”, donde las personas “se han acostumbrado a desayunar con muertos”. Por eso, tal vez Touraine (2000) pregunta si podremos vivir juntos, en su libro homónimo. Él mismo contesta que la apariencia de vivir en un mundo que se supone global y con múltiples interacciones parece ahora una ilusión, pues lo que constata es el debilitamiento de los lazos comunitarios:

Vivimos juntos pero a la vez fusionados y separados, como en la “muchedumbre solitaria” evocada por David Reisman, y cada vez menos capaces de comunicación. Ciudadanos del mundo sin responsabilidades, derechos o deberes por una parte, y, por la otra, defensores de un espacio privado que invade un espacio público sumergido por las olas de la cultura mundial (pág. 13).

¿Hemos de resignarnos a vivir en un clima de violencia que va desde el pleito entre vecinos hasta los ataques del crimen organizado a las poblaciones indefensas? ¿Qué se puede hacer desde el ámbito más cercano, desde el vecindario, la colonia, la comunidad para transformar los viejos modos de relación entre conciudadanos? ¿Por dónde empezar a cambiar?

Una de las dos propuestas centrales de Touraine es la reconstitución de los sujetos, la vuelta al reconocimiento a la diversidad cultural; al discernimiento y la aceptación de la perspectiva del otro; la posibilidad de comunicarse trascendiendo la estrechez del propio

pensamiento; en síntesis, rescatar el primer y más importante pilar de la educación, propuesto por el Informe Delors: aprender a vivir juntos. Aquí es donde inicia el nexo con la propuesta pedagógica de este trabajo. La mediación comunitaria como posibilidad de apuntalar la formación de ciudadanos capaces de vivir juntos mediante la gestión de sus conflictos.

3.3. La mediación como herramienta de la educación ciudadana

Entendemos educación ciudadana como “el desarrollo de las destrezas culturales básicas para la participación en los asuntos públicos y para un buen desempeño productivo” (Zarco, 2000, pág. 149).

La educación ciudadana en este trabajo está referida sobre todo a las personas jóvenes y adultas. Sin duda que puede haber formación para la ciudadanía desde la infancia, pero no es motivo de esta investigación. La educación ciudadana forma parte del marco de la educación para toda la vida que promulga el Informe Delors, *La Educación encierra un Tesoro* (Citado por Zarco, 2000, pág. 153), “la sociedad educativa en la que todo puede ser ocasión para aprender y desarrollar las capacidades del individuo”.

La propuesta de la UNESCO sigue vigente como un reto: aprender a vivir juntos, supone conocer a los otros, su historia, sus tradiciones y su espiritualidad. Ser conscientes de las interdependencias crecientes y ser capaces de analizar los riesgos y desafíos del futuro y, a “un manejo inteligente y pacífico de los inevitables conflictos”. Los otros tres pilares: aprender a conocer, a hacer y a ser, son complementarios al primero y le dan su auténtica dimensión humana.

Otros documentos y conferencias insisten en que una de las competencias básicas de este pilar educativo es la gestión de conflictos; entre ellos, el Informe Nuestra Diversidad Creativa sugiere cinco principios que los gobiernos deberían hacer suyos: uno de ellos, el que nos interesa en este trabajo, es la “voluntad de resolver pacíficamente los conflictos y negociar equitativamente”. Los otros cuatro completan la propuesta: derechos humanos y responsabilidades; democracia y los elementos de la sociedad civil; protección de las minorías, y equidad intra e intergeneracional (Pérez de Cuéllar, 1996).

En el informe final de la reunión preparatoria de Brasilia para la V Conferencia Internacional de Educación de Adultos en Hamburgo, Alemania, en 1997, se afirmaron las dimensiones siguientes de la ciudadanía democrática: a) la enseñanza de los derechos humanos; b) la promoción de la participación activa y crítica; c) el impulso de la resolución pacífica de los conflictos, y d) la erradicación de los prejuicios culturales y de la discriminación mediante una educación intercultural (Citado por Zarco, 2000, pág. 148).

Y, en el plan de acción de la declaración final de esta V Conferencia, se encuentra el compromiso siguiente:

Promover una cultura de paz, el diálogo cultural y los derechos humanos fortaleciendo el desarrollo de habilidades para la resolución pacífica de conflictos, la difusión de informaciones que estimulen el reconocimiento de los semejantes y favoreciendo la incorporación de metodologías que estimulen el diálogo tanto en la educación escolarizada como en la educación comunitaria y popular (Zarco, 2000, pág. 150).

El análisis de Guevara Niebla citado antes también ofrece un listado de los aspectos de la formación de los ciudadanos, donde vuelve a aparecer el aspecto de enseñar a dialogar y a resolver pacíficamente los conflictos:

[...] la educación de los futuros ciudadanos debe hacer énfasis en aspectos clave como estos: 1) estimular el desarrollo autónomo de los ciudadanos; 2) Desarrollar el sentimiento de fraternidad y fomentar el valor solidaridad; 3) Motivar a los jóvenes para participar activamente en la vida política de su país; 4) fomentar la tolerancia a la diversidad; 5) dar a conocer los principios y valores de la democracia, destacando las ventajas que el régimen democrático tiene sobre otros; 6) Ofrecer conocimientos amplios sobre las instituciones políticas; 7) Enseñar a dialogar y a resolver conflictos pacíficamente, y 8) Fomentar el respeto a la legalidad y el conocimiento de las leyes.

Los documentos citados subrayan la importancia de las habilidades para la resolución pacífica de conflictos como parte fundamental del aprender a convivir. Dos temas más aparecen de forma constante, la enseñanza de los derechos humanos, así como la participación activa y crítica en la democracia. Los tres son parte de un mismo entramado dirigido a fomentar la pertenencia a una comunidad y a participar en su civilidad; en último término, el propósito es la reconstrucción del tejido social, entendiendo por éste lo que el PNUD (2012) define como:

Conjunto de redes personales, categoriales, estructurales, formales y funcionales, de iniciativas o asociativas y mixtas o intersistémicas, que constituyen un activo para los individuos y la sociedad, pues les permite ampliar sus opciones y oportunidades para mejorar su calidad de vida. La sociedad existe como tejido social de sus ciudadanos y ciudadanas; a mayor tejido social, más sociedad²⁸.

Sin tejido social fuerte, la indiferencia y el temor dominarán el panorama. Las personas, las comunidades y la sociedad toda buscarán trincheras bajo las cuales guarecerse y también desde las cuales poder atacar al vecino y la calidad de vida de todos disminuirá, sin duda.

Urge, pues, como dice Edgar Morin, enseñar la comprensión: “La comprensión mutua entre seres humanos, tanto próximos como extraños, es en adelante vital para que las relaciones humanas salgan de su estado bárbaro de incompreensión”. Conocer las manifestaciones de la incompreensión, pero sobre todo sus causas, es “una de las bases más seguras para la educación para la paz, a la cual estamos ligados por esencia y por vocación” (1999, pág.16).

Existen posibilidades de superar la historia de bárbara incompreensión, de individualismo y desconfianza. Una de ellas es el fomento de los métodos alternos de resolución de conflictos que ya hemos descrito ampliamente antes. Si bien se ha dicho que la entrada en vigor de la mediación promovida por la Reforma a la Ley de Justicia Penal tiene

²⁸ Continúa la cita: “El deterioro, debilitamiento o rompimiento del [tejido](#) social significa el aislamiento del individuo de la sociedad debido a la pérdida de sus principales redes sociales, y de valores como la confianza y la solidaridad. El tejido social también se debilita cuando las normas de convivencia ciudadana son irrespetadas y [violentadas](#) impunemente, o cuando las leyes son fácilmente irrespetadas e incumplidas”.

como objetivo quitar presión al sistema judicial y mostrar modos amables de solucionar conflictos, desde los centros de mediación, eso no significa que toda la acción mediadora se reduzca a eso.

La propuesta de este trabajo es avanzar en la posibilidad de divulgar y promover la formación de espacios de mediación no institucionalizados ni dependientes del poder judicial. Espacios/grupos/organizaciones/comunidades mediadoras que enseñen a otros a gestionar sus conflictos de modo pacífico y ellos mismos funcionen como mediadores comunitarios.

Creemos que la mediación comunitaria es un modo de habilitar a los vecinos y a las comunidades con herramientas de gestión de conflictos que les ayuden a remover los prejuicios, los estereotipos y las marginaciones de cualquier tipo. No es, ni pretende ser la panacea a una realidad compleja y de larga data; no acabará con la inseguridad pública imperante ni tampoco solucionará las desigualdades.

Lo cierto es que ahí donde se ha promovido, la mediación comunitaria ha contribuido a fomentar el entendimiento de las diferencias y de la multiplicidad de perspectivas de creencias e ideologías, así como al cultivo del diálogo constructivo, aún en escenarios de alta conflictividad, como lo muestran algunas experiencias en Colombia y Argentina, por ejemplo²⁹. Está demostrado que, aún en contextos de alto nivel de conflictividad social, la mediación puede funcionar como un modo no sólo alternativo, sino humano y humanizante de gestionar los conflictos. La acción policiaca resulta insuficiente para atender la cantidad de conflictos comunitarios y no todos ellos ameritan llegar ante un juez cívico o penal. Esto significa que la mediación no sólo ayudará al sistema judicial a bajar presión a su carga de trabajo, sino sobre todo ayudará a mejorar la calidad de vida de las comunidades y las posibilidades de restituir el tejido social, cimiento de la democracia.

Ahora bien, para cambiar el paradigma de “resistencia al conflicto” del que hablamos arriba, es preciso trastocar el modelo de pérdida por uno de “ganancia del conflicto”. De esa

²⁹ En entrevista personal se obtuvo información sobre los avances del Proyecto para el fortalecimiento de la participación democrática juvenil en Colombia mediante el apoyo a Iniciativas en Red: “La democracia se hace viva desde la cotidianidad infantil” de la Fundación Antonio Restrepo Barco, Bogotá Colombia.

Sobre Argentina, consideramos la experiencia sistematizada de Smith, M., sobre la resolución de conflictos para niños, jóvenes y familias en (Fried y Schnitman, 2000, pág. 83-96).

forma, los postulados de una cultura mediadora que aprovecha la energía del conflicto asumirían la configuración siguiente:

- a) Aceptar que el conflicto es un “proceso interactivo, el resultado de un juego comunitario, de una construcción social producto de la creación humana, y un depositario de oportunidades que permite que la civilización avance y evolucione” (Puntes y Munné, 2005).
- b) Lo más importante de la gestión de un conflicto reside en la posibilidad de restituir las relaciones personales y comunitarias. Más allá inclusive de alcanzar un acuerdo, lo fundamental reside en la restitución de los vínculos comunitarios y sociales. Siempre es posible la reconciliación después del altercado.
- c) El conflicto es una realidad dual. Si bien ostenta una faceta de crisis, también presenta otra de oportunidad y de aprendizaje. No hay crecimiento sin conflicto y como sociedad hay que crecer manejando nuestros conflictos.
- d) Aprender a admitir que dos visiones pueden ser igual de legítimas y válidas aunque sean al mismo tiempo contradictorias. Superar las contradicciones de forma negociada y encontrar una solución satisfactoria para todos los implicados.

3.4. Definición y características de la mediación comunitaria

Insistimos, si bien la mediación comunitaria retoma el esquema básico de la mediación entre dos individuos, tendrá otras características porque involucra más actores: más de dos individuos, comunidades o parte de ellas, organizaciones, empresas, y hasta entes de gobierno.

Antes de ofrecer una definición útil de la mediación comunitaria, hemos de aclarar que ella puede referirse a distintas cuestiones: a) asuntos estrictamente vecinales como los relacionados con el uso de los espacios públicos o el tránsito en libertad en las calles; b) conflictos más complejos como las disputas de un condominio con otros o de la instalación de un establecimiento que afecta el tránsito y la seguridad del resto de los ciudadanos, conflictos entre bandas o pandillas, y c) conflictos entre una comunidad o un pueblo y las autoridades o

empresas que pretenden instalar proyectos sin previo aviso o sin su consentimiento y que afectan la calidad de vida de todos los habitantes.

Proponemos la siguiente clasificación de la mediación comunitaria, de acuerdo con el tipo de conflictos que abarca, a los involucrados en los mismos y al nivel de impacto que tienen:

Cuadro 4: Clasificación de la mediación comunitaria.

Tipo de mediación comunitaria	Tipo de conflictos que abarca	Involucrados	Nivel de impacto social
Tipo 1. Mediación vecinal	Uso de la infraestructura y los espacios públicos; follaje o árboles que obstruyen, ruidos, olores, deudas, juegos en las calles o en espacios comunes.	Dos o más vecinos; vecino-familia; familia-familia.	El carácter inicial de estos conflictos es privado, sin embargo, el escalamiento de los mismos pueden derivar en un conflicto de mayor envergadura.
Tipo 2. Mediación socio-comunitaria	Disputa entre colonias, o entre condominios; empresas o escuelas que obstruyen el paso a los vecinos; generación de residuos, basura, ruidos.	Colonia-colonia; vecinos-condominios; Condominios-condominios; empresas-vecinos; escuelas-vecinos; pandillas o bandas juveniles; o, la combinación de varios de estos.	El impacto de estos es más grande, pues afectan a una gran cantidad de vecinos. Necesita de una intervención más compleja que la utilizada en el tipo 1. Su atención requiere de un nivel de complejidad más alto y de una participación con reglas claras y seguimiento puntual de los acuerdos.
Tipo 3. Mediación	Disputa entre colonias, o pueblos con	Colonias y pueblos- autoridades; colonias	Estos conflictos son de alto impacto por los

socio-política	autoridades y/o empresas y/u organizaciones ambientalistas por el cambio de uso de suelo; por el uso de los recursos naturales; por el cierre o la apertura de vías.	y pueblos- empresas; gobierno- organizaciones ambientalistas o una combinación de estos actores.	actores involucrados y por el tipo de decisiones que se toman. La intervención en estos casos requiere el apoyo de acciones integrales de política pública.
----------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Según este cuadro, la mediación más simple, pero no por eso menos importante, es la vecinal. Aunque parezcan asuntos menores los que están en juego, si no se atienden, pueden escalar y causar un conflicto mayor. El nivel siguiente es el socio comunitario; no sólo es un vecino contra otro, sino colonias, pandillas, pueblos o condominios entre sí mismos. Finalmente, el nivel que he denominado sociopolítico se refiere a un conflicto que tiene impactos sociales y políticos de mayor envergadura, con más actores involucrados y con un riesgo amplio de degenerar en violencia social si no se atiende de manera adecuada.

Procedemos ahora a enlistar algunas definiciones generales de mediación comunitaria:

- Un recurso humano y un instrumento cívico mediante el cual los integrantes de una sociedad pueden tramitar sus diferencias y/o gestionar los conflictos que se les presentan en el ámbito privado y/o público, así como también participar en la construcción de la sociedad que integran (Nató, Rodríguez y Carbajal, 2005, pág. 22).
- Un tipo de mediación que proporciona a los vecinos de una comunidad determinada la posibilidad de solucionar sus problemas de manera ágil, económica y amigable. Ayuda a mejorar la relación entre las partes por medio del diálogo y la posibilidad de un acuerdo que satisface a ambos (Pitti, 2012).
- Participación de una tercera parte neutral que ayuda a las personas insertas en un conflicto a llegar a un acuerdo consensuado. Las cuestiones sobre las que interviene

son aquéllas que engloban y afectan a la comunidad (Pontificia Universidad de Chile, 2012).

- La mediación comunitaria aporta un sistema de gestión de los conflictos que facilita esta negociación de las contradicciones. Mediante la participación directa de las personas que están implicadas en el conflicto, y con el apoyo de un mediador neutral e imparcial, intentan encontrar una solución que sea satisfactoria a los intereses de todas las partes. La mediación ayuda a los ciudadanos, los grupos, las partes, a *no* dicotomizar el conflicto, a percibir con una perspectiva diferente la realidad que viven como conflictiva y a asumir que las dos partes pueden tener visiones diferentes y, aún así, resolver pacíficamente y satisfactoriamente sus diferencias (Puntes & Munné, 2005:14).

De acuerdo a las anteriores definiciones, las características propias de la mediación comunitaria serían:

- a. Es un recurso humano; un sistema de gestión de conflictos causados por la diversidad.
- b. Su objetivo es tramitar las diferencias, gestionar el conflicto, negociar las contradicciones.
- c. Sus beneficios: procedimiento ágil, económico, amigable; solución satisfactoria para todas las partes; no dicotomizar el conflicto.
- d. Tiene una perspectiva de transformación social, como instrumento cívico; ofrece la posibilidad de participar en la construcción de la sociedad; percibir con una perspectiva diferente la realidad que viven.

3.5. Los roles del tercer lado en la mediación comunitaria

Estas características de la mediación comunitaria estarían incompletas a nuestro juicio si no se complementan con los roles del tercer lado de William Ury, mencionados en el Capítulo 2, de

tal forma que se integren en el sistema de gestión de conflictos con una perspectiva de transformación social.

De una manera especial, el rol de *Proveedor* de los requerimientos mínimos para las necesidades humanas recae con más fuerza en el gobierno. En tanto no haya un clima favorable para la seguridad ciudadana y los bienes y recursos sean cada vez más escasos, existirá el clima propicio para la generación de conflictos. Por supuesto que el gobierno no es el único responsable, otros agentes sociales como las empresas o las organizaciones civiles deberían trabajar en este sentido, y algunas ya lo hacen. Lo importante es identificarlas y articularlas en una acción concertada.

La tarea del segundo rol, el *Maestro*, es crucial si se desea hacer de la mediación comunitaria una herramienta que supere la visión dicotómica del conflicto; esto es, donde no hay posibilidad de superar las contradicciones ni posibilidad de restaurar las relaciones que se dañaron durante el mismo. Culturalmente aprendimos a tener una visión peyorativa del conflicto que nos asusta y nos paraliza para actuar. Muchos actores pueden contribuir a ir transformando esta visión, pero, sin duda, el rol fundamental sigue siendo el de la escuela como agente de socialización. Y aquí sí, no sólo se trata de integrar un tema más al ya de por sí cargado currículum, sino de integrar la mediación como una práctica cotidiana en la gestión de los conflictos escolares. Evidentemente las organizaciones civiles, sociales y políticas pueden contribuir también a cambiar las prácticas de regateo y disputas interminables por otras de diálogo y construcción de acuerdos.

El rol de *Constructor de puentes*, quien ayuda a restañar las divisiones profundas entre las partes en conflicto que están ligadas a dudas, estereotipos, desconocimiento, puede ser ejercido por los líderes naturales de la comunidad que tengan una ascendencia moral sobre las partes, de tal modo que ayude a atravesar las divisiones mediante el fortalecimiento de la confianza, resaltando la humanidad del otro. Esta acción es fundamental si se desea transformar la relación y no sólo el conflicto.

La acción del *Mediador*, como rol del tercer lado, ayuda a facilitar la comunicación cuando existen conflictos de intereses; así, apuntalada por el proveedor y el constructor de puentes, aparece con más legitimidad para actuar. No será una acción ingenua que desconozca

la realidad de escasez de recursos y de la compleja realidad social, sino la acción de un agente articulador de esfuerzos entre los que destacan las habilidades para ayudar a otros a ponerse de acuerdo. Su intervención puede estar apoyada en el rol siguiente, el *Árbitro*, cuando existan derechos en disputa, o cuando la mediación es insuficiente, el árbitro tiene en su poder la elección final de una solución que ambas partes deben acatar. Como veremos en el capítulo próximo, los mediadores comunitarios pueden ser promotores sociales habilitados como mediadores. Si bien reconocemos que la mediación institucional, como la promovida por los centros de mediación, anexos a la sede judicial y que ya están ejerciendo una acción positiva en la gestión de los conflictos, consideramos que falta sacar a la mediación de las salas y hacerla una herramienta de transformación social, poniéndola al alcance de otros muchos actores.

Ahora bien, en medio de una sociedad cada vez más polarizada y segmentada, se percibe en los conflictos una gran asimetría de poder, por lo cual el rol del *Equilibrador* se hace cada vez más urgente. Debe incrementarse la acción de personas y/o de instituciones que ayuden a la parte en desventaja a empoderarse, como dicen los teóricos de la escuela transformativa: asumir la conducción de sus acciones y las consecuencias de las mismas. Si para esto precisa además aliarse con otros que le añaden fuerza y lo equilibran frente al poderoso, el constructor de puentes puede ayudar en la tarea.

Todo conflicto genera dolor y resentimiento, asuntos que no todos toman en consideración a la hora de programar una intervención para gestionarlo. Las más de las veces se ignoran y, con frecuencia el conflicto disminuye, pero en otro momento volverá a aflorar, pues no hubo un adecuado tratamiento de las necesidades psicoemocionales de las personas y/o grupos involucrados. Por eso es que el rol del *Sanador* es crucial en la mediación comunitaria. Acá caben los servicios de atención psicológica del Estado, los servicios de psicólogos profesionales, la atención de los diversos ministros de culto con ascendencia entre las partes, los grupos de autoayuda y hasta los servicios de salud alternativa.

No deseáramos la intervención de los tres roles siguientes, pues entran en acción una vez que la violencia se ha desatado y sólo queda contener las consecuencias indeseadas. El rol de *Testigo* como difusor de la verdad de lo que sucede, denunciando las atrocidades que se

comenten, lo han jugado en los últimos años los periodistas en el país. Desafortunadamente, han puesto en juego su vida y muchos de ellos la han perdido a manos del crimen organizado y desorganizado. Si bien su presencia es fundamental, el Estado no ha garantizado la seguridad para el desempeño de este rol.

Tampoco ha habido lugar a la acción del *Réferi* como el que pone las reglas mínimas de una confrontación. En la situación de caos prevaleciente, ni siquiera las instituciones de seguridad pública han podido actuar a favor de la ciudadanía y menos poner reglas del juego. Quizá en las comunidades, en el nivel micro, puede existir este rol ejercido por líderes legitimados que pongan unas reglas mínimas en las riñas callejeras, por ejemplo.

Finalmente, el *Guardián de la Paz*, como proveedor de seguridad y como impulsor del proceso de reconciliación, interponiéndose entre las partes en conflicto; en el nivel comunitario puede ser ejercido por la labor de la policía de proximidad, existente en algunos municipios y que se ha ganado la confianza de la ciudadanía. Inclusive, algunos de ellos tienen formación para la mediación de conflictos vecinales. No está restringido a ellos el ejercicio de este rol, sin embargo, podrían hacerlo muy bien, puesto que su labor es disuasiva y no coercitiva.

Ahora sí, podemos dar una visión más amplia de lo que, a nuestro juicio, debería ser la mediación comunitaria: un sistema de gestión de conflictos, desde los vecinales hasta los sociopolíticos, donde entran en juego los distintos roles comunitarios del tercer lado, articulados en favor de una transformación de las relaciones personales y comunitarias, y de las condiciones de vida de los involucrados.

De esta forma, la mediación no se restringe a la acción de un solo individuo conteniendo la lucha entre otros dos, sino a una acción concertada de los distintos agentes de la comunidad: gobierno, empresas, organizaciones sociales, médicos, líderes naturales, servicios de psicología, grupos de autoayuda, policías, escuelas, maestros, entre otros. El objetivo es doble: por una parte, gestionar el conflicto y, por otra, dar condiciones para transformar las relaciones y las condiciones de vida. Pues de nada sirve “resolver” un conflicto entre dos bandas que disputan por el uso de un espacio público; por ejemplo, si el gobierno, las empresas, las escuelas y los líderes sociales no se cuestionan sobre el porqué existen esos

grupos, cuáles son sus necesidades, cómo ayudarlos a resolver de otro modo sus disputas, entre otros temas.

Al final de este capítulo podemos concluir que:

- La mediación como práctica de transformación de conflictos comunitarios tiene un amplio potencial como un modo de construcción de ciudadanía, entendida como “el desarrollo de destrezas culturales básicas para la participación en los asuntos públicos y para un buen desempeño productivo” (Zarco, 2000, pág.149).
- La resolución de conflictos, la enseñanza de los derechos humanos y la participación activa y crítica en la democracia, son tres elementos básicos del pilar educativo “aprender a convivir”.
- La práctica de la mediación en distintos espacios educativos, formales y no formales, afianzará las habilidades de resolución de conflictos en los diversos ámbitos de convivencia comunitaria y sociopolítica.
- Sin embargo, a pesar de las potencialidades que representa para la reconstrucción del tejido social, la mediación no podrá, por sí misma, restañar los grandes déficits de seguridad ciudadana y de recursos y condiciones necesarios para la vida social.

Capítulo 4

Indagación sobre las prácticas de mediación comunitaria

Después de un recorrido histórico y conceptual, este capítulo presenta los resultados de una investigación que se realizó para indagar sobre las distintas prácticas de mediación comunitaria, a cargo de organizaciones civiles y vecinales e, incluso, de instancias de gobierno en los municipios siguientes: Acapulco, Aguascalientes, Ciudad Juárez, Nogales, Puebla y Monterrey.

La pretensión de hacer accesible la práctica de la mediación a la mayor cantidad de actores y sectores requiere de un acercamiento a las organizaciones, líderes y comunidades donde existen altos niveles de conflictividad como los antes mencionados. Una intuición central de la investigación consideró que aún en esos contextos de confrontación, deben existir prácticas de prevención y manejo de los conflictos comunitarios, dignas de rescatarse.

Rescatar estas experiencias permitirá esbozar los primeros lineamientos de mediación comunitaria, enriquecida con los aportes teóricos analizados en el Capítulo 2.

4.1. Objetivo y metodología para la indagación cualitativa

a) El objetivo de la investigación:

Identificar y sistematizar estos diversos modos de manejar los conflictos comunitarios y rescatar las mejores prácticas de mediación para incorporarlas en una propuesta teórico-metodológica, replicable en contextos semejantes.

b) Protagonistas de la investigación:

Los jóvenes promotores de prevención del delito³⁰, funcionarios de gobierno, vecinos y líderes de OSC en municipios identificados como de alta incidencia delictiva.

c) Hipótesis de la investigación:

Existen algunas prácticas empíricas de mediación comunitaria en las localidades mencionadas, puestas en práctica por organizaciones y grupos con trabajo social que contribuyen a prevenir y contener las distintas manifestaciones de la violencia comunitaria.

d) Metodología para la investigación:

La indagación cualitativa, análisis de caso o *Issue Assessment*, es un método de evaluación que retoma la propuesta general de evaluación preliminar del método denominado Evaluación del conflicto, *Conflict Assessment*, de Lawrence Susskind (1999, págs. 99-136), como parte inicial del cualquier proceso de construcción de consensos donde lo que se busca es alcanzar un acuerdo unánime sobre un conflicto o un tema de relevante importancia.

En este trabajo lo que se pretende analizar son prácticas empíricas de manejo de conflictos entre los jóvenes y vecinos de estas comunidades. Si bien no hay un conflicto específico que abordar, sí existe una problemática comunitaria que empezar: la violencia predominante, sobre todo en el ámbito juvenil, el modo cómo los protagonistas la perciben y, sobre todo cómo la abordan. Se trata, pues, de identificar las mejores prácticas en este ámbito.

Por “mejores prácticas” se entiende un conjunto de iniciativas exitosas que buscan mejorar la calidad de vida y la sostenibilidad de las comunidades y que pueden ser replicados por otros actores en otras comunidades (Foro Iberoamericano, 2012). Siguiendo este razonamiento, lo que se buscaron fueron prácticas innovadoras a problemas complejos como la violencia comunitaria; ejemplos de éxitos acerca de cambios sustantivos en la convivencia que puedan contribuir al diseño de una propuesta de capacitación en mediación comunitaria, *ad hoc* al contexto nacional.

³⁰ Jóvenes que pertenecen a la red de promotores del Centro Nacional de Prevención del Delito y Participación Ciudadana (CNPdPC), dependiente del Secretariado Nacional de Seguridad Pública en el sexenio 2006-2012.

d) Etapas seguidas en el del proceso de indagación:

- a. Vinculo con los coordinadores municipales de los proyectos de prevención del delito.
- b. Convocatoria a los participantes, promotores, funcionarios y líderes de organizaciones civiles.
- c. Realización de las entrevistas en profundidad y/o grupos focales.
- d. Análisis de la información.
- e. Sistematización de los resultados.
- f. Diseño de un taller de mediación comunitaria.

En el contexto de este trabajo, el promotor o la promotora comunitaria son personas que ayudan a la colectividad a tomar conciencia de sus derechos a través de un proceso educativo. El objetivo de dicha formación es problematizar las condiciones de vida y de relaciones para luego tomar decisiones colectivas y exigir el cumplimiento de esos derechos (Cisneros, 1990).

4.2. Resultados de la indagación cualitativa

Se realizaron un total de seis visitas a los municipios de Acapulco, Aguascalientes, Ciudad Juárez, Nogales, Puebla y Monterrey, con un aproximado de 120 participantes en entrevistas y en grupos focales. Entre los sectores representados se encontraron promotores de prevención del delito, funcionarios de gobierno municipal, líderes de organizaciones sociales, comunitarias y religiosas, elementos policiacos y un académico.

Los resultados se presentan ya sistematizados en dos partes principales: a) buenas prácticas recomendadas, previas al establecimiento de un programa o proyecto de mediación, y b) elementos a considerar en un proceso de implementación de un proyecto de mediación comunitaria.

4.2.1. Buenas prácticas previas al establecimiento de un programa o proyecto de mediación

En las buenas prácticas para el establecimiento exitoso de un programa de mediación comunitaria encontramos: la realización de un diagnóstico previo; el trabajo de la red de instituciones públicas del municipio; la vinculación con las empresas y la participación de las universidades; la integración y cooperación con los liderazgos locales, y la coordinación de los actores involucrados en la promoción del diálogo y la prevención del delito.

a) Realización de un diagnóstico:

Parece una verdad de Perogrullo decir que lo primero que se debe hacer es conocer el lugar donde se va a intervenir. Sin embargo, no todos lo realizan y, si lo llegan a hacer, no contiene los datos más relevantes para la acción mediadora.

Encontramos que, tanto los promotores como distintas organizaciones sociales, realizan el suyo y lo recomiendan. Esto parte de la premisa de que si se va a trabajar en un entorno comunitario, lo primero que se debe hacer entender son sus dinámicas sociales, económicas y hasta políticas, para no intervenir con daño; esto es, en contra de lo que la comunidad desea y necesita. Este ejercicio previo a cualquier intervención constituye el mapa básico de quien desea instrumentar un programa de mediación. Dos aspectos son importantes a identificar en el diagnóstico: las características generales de la comunidad y la disponibilidad de capacidades y recursos con quienes articularse. De manera general, quien desea trabajar con una comunidad debe indagar en los aspectos siguientes.

I. Caracterización de la comunidad.

- El origen y la historia. Es un pueblo tradicional o una colonia de reciente formación y las transformaciones sufridas. Principales sucesos que han marcado la historia del lugar.
- Procedencia de la población. Son todas originarias de ese mismo lugar o han llegado de otros lugares, de dónde y por qué han llegado.
- Personajes clave de la comunidad, tanto los que contribuyen a la construcción de confianza como aquéllos que la debilitan.

- Ubicación geográfica, colindancias, recursos naturales e infraestructura urbana.
- Condiciones socioculturales y económicas. Nivel socioeconómico de la población, tradiciones, fiestas, lugares y ocasiones de concentración de la población.
- Tipo de problemas que involucran a la comunidad y conflictos que se han desatado por ellos. Otro tipo de conflictos importantes para la vida comunitaria.

Para la obtención de esta información se puede recurrir preferentemente a entrevistas personales o reuniones grupales. Las reuniones ofrecen la oportunidad no sólo de obtener información sino también de ir construyendo lazos de confianza entre los distintos actores. Se puede completar la información mediante los recorridos o marchas exploratorias, con las cuales identificar otro tipo de información no obtenida por medio de las entrevistas o reuniones grupales.

En lugares donde se ha identificado un alto nivel de violencia, la realización de este diagnóstico debe ser lo más reservada posible, esto es, se debe iniciar con algún acercamiento a un personaje clave o de confianza, de tal manera que no cause suspicacia entre los vecinos su presencia o sus recorridos. De otro modo será percibida como una acción invasiva. Es recomendable utilizar los lugares públicos de reunión, como centros comunitarios, bibliotecas municipales, centros deportivos o cualesquiera otros sitios que sean considerados como inofensivos y confiables por parte de la comunidad.

II. Capacidades y recursos.

Un segundo nivel de diagnóstico consiste en conocer las capacidades y recursos disponibles en la colonia o fuera de ella; si es preciso, que puedan prestar asistencia a las necesidades identificadas por el promotor. La mediación comunitaria, dado su carácter de acción colectiva, requerirá en ocasiones vincularse a otras instituciones para complementar su acción con otros recursos y apoyos. Lo mejor parece ser identificar los siguientes recursos o elementos activos en la comunidad:

- Centros de asistencia psicológica en general, que sean promovidos por las autoridades como las pertenecientes a Organizaciones de la Sociedad Civil.
- Centros de atención a la violencia familiar y de violencia hacia las mujeres y niñas.
- Centros de asistencia a la infancia en situación de vulnerabilidad, tanto los gubernamentales como DIF, como las organizaciones y redes civiles que atienden a este sector.
- Centros de atención a las víctimas de violencia. La intensidad de la violencia en determinadas zonas de México han propiciado el surgimiento de ciertos programas que apoyan a las víctimas en distintos aspectos, incluidos sus procesos de duelo. Otras veces pueden funcionar los grupos de autoayuda.
- Centros de integración juvenil y, en general, los lugares de atención a las adicciones, como los grupos de alcohólicos anónimos.
- Servicios de orientación jurídica. Es conveniente contar con el apoyo de un servicio de asesoría en caso de necesitar alguna consulta o determinar si la situación amerita la intervención de la justicia.
- Servicios de salud tanto públicos como privados donde pueda haber una atención de emergencia.
- Centros culturales o recreativos como casas de día para adultos mayores o de actividades artísticas y deportivas.
- Índice de las organizaciones de la sociedad civil, organizaciones religiosas y otros grupos activos en la comunidad.
- Oficinas de la policía y del ministerio público.
- Líderes naturales como profesores, médicos y religiosos.
- Líderes formales como oficinas de enlace de los diputados o de los municipios.
- Fundaciones o asociaciones empresariales al servicio de la comunidad.

El diagnóstico final puede incluir mapas, directorios, gráficas y todo lo que ayude a la localización de los distintos servicios y actores.

b) Articulación de la red de instituciones públicas del municipio:

Otra condición necesaria para que el proyecto de mediación tenga viabilidad es el trabajo en red. El diagnóstico identificó tanto a las personas como a las instituciones que pueden complementar y apoyar su intervención en la comunidad. Todos esos recursos disponibles, tanto humanos como de infraestructura institucional, deberán estar de algún modo relacionados con la acción mediadora, pues la complejidad de los conflictos comunitarios hace necesaria la presencia de distintos actores y distintos esfuerzos en la construcción de una convivencia armónica y sin violencia. En este sentido, un ejemplo claro de articulación en red es el que realizan las autoridades de los municipios de Aguascalientes y Monterrey, donde todas las instancias de gobierno están articuladas por un único programa de intervención. Los promotores de este municipio están apoyados por todas las áreas de gobierno, por organizaciones civiles y hasta por los cuerpos policiacos. El resto de los municipios, desafortunadamente, carecen de una articulación fuerte con otras instancias de apoyo. Y las organizaciones civiles entrevistadas tampoco muestran un alto nivel de coordinación entre ellas ni con las autoridades.

c) La vinculación con las empresas:

Es muy frecuente el caso donde coexisten diversos usos de suelo y, por lo tanto, de diversas actividades empresariales junto a centros habitacionales. Las razones de estas empresas para estar en medio de un centro poblacional pueden ser por disminución de costos o por accesibilidad a otras poblaciones, o simplemente porque estando antes en un despoblado, ahora está rodeada de vecinos.

Algunas empresas se sienten amenazadas por el incremento de la inseguridad en estas colonias o poblados y tienden a cercar lo más posible su área de trabajo e ignorar el contexto que la rodea. Otras más, hacen algunas actividades de vinculación comunitaria en aras de proteger su inversión y a sus trabajadores.

Una empresa en Monterrey trabaja con grupos de jóvenes pandilleros a través de una iniciativa de promoción del diálogo y de disminución de la tensión entre pandillas cercanas a su sede. Fue una acción de contención de la violencia que, sin duda, no es un remedio

definitivo, pero al menos fue un detonador para que otros actores se involucraran y se promovieran otras actividades deportivas, culturales, recreativas y de capacitación.

Por eso, una iniciativa de mediación comunitaria o cualquier otra iniciativa de paz, debería también identificar las empresas, bien por tener un interés directo en la causa, bien porque quieran contribuir con la comunidad, ganándose así su reconocimiento, o porque ya tienen en marcha acciones de responsabilidad social corporativa a las que incorporar nuevas propuestas, para poder examinar conjuntamente con ellas los posibles beneficios compartidos de colaborar en las acciones mediadoras y de paz.

Como toda colaboración que aspire a serlo de largo plazo, también en relación con las empresas debe trabajarse sobre la base de la transparencia, la rendición de cuentas en caso de recibir recursos y la definición conjunta de objetivos y resultados.

d) La participación de las universidades:

Las universidades son también otro punto de apoyo importante. Como hemos dicho antes, los estudios de paz y mediación de conflictos forman parte habitual del plan de estudios de muchas universidades. Se suelen impartir estas materias en las carreras de humanidades, como los estudios de derecho, de desarrollo social, derechos humanos, psicología social, entre otras. Es más: el estallido de la violencia criminal ha constituido un detonante para impulsar este tipo de estudios allí donde no los había. Este ha sido el caso del municipio de Acapulco, en donde, a iniciativa de la Universidad Loyola del Pacífico, se están realizando la primera edición de un diplomado en ciudadanía para la paz y resolución de conflictos.³¹ También en Aguascalientes y en Monterrey identificamos la cooperación de docentes y la elaboración de programas de formación en mediación. Conviene identificar estos recursos por las posibilidades que ofrecen. Los puentes de colaboración que pueden establecerse entre las iniciativas de mediación comunitaria y los centros académicos, van desde establecer un plan de prácticas, en donde los estudiantes del diplomado puedan hacer prácticas en los centros comunitarios, hasta un plan de asistencia y fortalecimiento de capacidades de los mediadores, a cargo de los universitarios versados en el tema.

³¹ <http://www.diplomadopaz.loyola.edu.mx/>

e) La integración y cooperación con los liderazgos locales:

Otra buena práctica la constituye la articulación con los distintos liderazgos locales. Los hay de todos tipos y con diversos objetivos. Sin embargo, se corre el riesgo de ser cooptados por los grupos de interés a los cuales pertenecen estos líderes. Por eso la recomendación es no ignorar su existencia, pues pueden proporcionar información y vinculación importante por una parte y, por otra, porque si no son informados, pueden bloquear la acción pacificadora.

El apoyo de esos líderes deberá recibirse en la medida en que se siga el objetivo del proyecto de disminución de la violencia, pero se debe marcar la distancia cuando intenten cooptar el proyecto o, incluso, a sus promotores. No se recomienda establecer con ellos ni una relación de sumisión ni una relación de jerarquía. Es recomendable reconocer su liderazgo, pero también ser transparente y distinguir los ámbitos de actuación de cada una de las partes. Esta recomendación es especialmente pertinente en el caso de los liderazgos vinculados a los partidos políticos, que tienen como función principal asegurar afiliados a sus respectivas filas. La función de una iniciativa de mediación debe estar por encima del interés particular de un solo partido o grupo político.

Además de identificar estas figuras es conveniente conocer la historia de cómo se construyeron los liderazgos. Se trata de personas que, más allá de los beneficios personales que les haya o no podido suponer el colocarse al frente de la comunidad, lo cierto es que comúnmente han hecho acciones a favor de sus vecinos. Esa historia de contribución es lo que les legitima y es bueno reconocerla.

Otro liderazgo importante lo constituyen los ministros de culto. Por eso es preciso conocer su historia y la reputación y el nivel de confianza que gozan en la comunidad. Nuestra recomendación es no descartar de antemano ni dar por sentado que los líderes religiosos tienen una alta o baja ascendencia dentro de la comunidad. En nuestras visitas de exploración hemos detectado lugares en donde sí se confía en ellos y otros lugares en los que son objeto de un cierto rechazo. Si en una comunidad conviven liderazgos fuertes de distintas confesiones religiosas, será también recomendable establecer con ellos una relación de reconocimiento,

pero también cuidar de no aparecer ante la comunidad como vinculados personalmente con alguna de las confesiones en particular.

Existen otros liderazgos menores que es preciso tener en cuenta como los organizadores de torneos deportivos o de actividades recreativas o artísticas, por ejemplo.

f) La coordinación de los distintos actores involucrados:

Otra buena práctica identificada la constituyen los ejemplos de coordinación interinstitucional. Algunos más consolidados que otros, pero todos apuntan hacia la efectividad en las intervenciones. Aún en los municipios de mayor conflictividad social, como Acapulco, existen varias iniciativas de promoción de la prevención del delito, de la cultura del diálogo y de la resolución pacífica de conflictos. El problema es que las distintas iniciativas están desarticuladas y son menos efectivas.

La coordinación puede identificarse a distintos niveles: entre organizaciones sociales, entre órganos de gobierno, entre académicos, entre vecinos y todos estos entre sí.

Por otro lado, ahí donde las organizaciones están articuladas y se apoyan mutuamente, es donde existe mayor posibilidad de detonar procesos amplios de incidencia social y política. El caso más claro de desarticulación fue Acapulco, mientras que el caso contrario fue Aguascalientes.

Al ser preguntados los diversos actores sobre dónde se hallaba la causa de una orquesta tan bien coordinada, todos ellos resaltaban como causa principal la calidad de los liderazgos: líderes comprometidos, con una conciencia clara de qué hacer en materia de prevención de las violencias y, sobre todo, conscientes de la necesidad de coordinación de esfuerzos. De esto se concluye que a mayor coordinación de los actores sociales, mayor será la capacidad de incidencia, y que esta posibilidad reside en la capacidad de liderazgo efectivo de algunos miembros de estas organizaciones.

4.3. Elementos a considerar en un proceso de implementación de un proyecto de mediación comunitaria

La primera condición para instrumentar un proyecto de mediación comunitaria es fortalecer el tejido social que conforma la comunidad. En lugares de alta violencia y conflictividad, el tejido social está muy debilitado y, prácticamente no existe comunidad. Hay comunidad cuando existen lazos que unen entre sí confianza entre actores de un determinado espacio; como citamos en el capítulo anterior, la existencia del tejido social da cuenta de la existencia de la comunidad.

Donde existe un conjunto de redes de todo tipo, entre las personas, las estructuras, formales, informales, asociativas, que posibilitan ampliar sus opciones y oportunidades para mejorar su calidad de vida, existe la comunidad. Y el hilo que teje las redes es la confianza. La confianza entre los propios vecinos, la confianza entre las autoridades y la comunidad, la confianza con las organizaciones civiles y religiosas que actúan en la comunidad, la confianza en los extraños que se acercan a la comunidad, entre otros.

Por eso, el diagnóstico de cohesión comunitaria nos ofrecerá un indicador importante para determinar los niveles de confianza de la comunidad y, también, en qué tipo de instituciones confía más. Algunas comunidades pueden no confiar nada en las autoridades municipales, pero en cambio sí hacerlo en algunas autoridades religiosas o sólo confiar en algunas organizaciones de la sociedad civil. Saber en qué o en quién confía la comunidad le dará un indicador al promotor comunitario de por dónde empezar su acción o en dónde recabar apoyos para presentarse y legitimarse ante la comunidad. Las instituciones que ya tienen ganada la confianza de la comunidad le otorgan un piso mínimo de confianza y seguridad ante ella.

Las muestras de que el tejido social está roto por altos niveles de violencia es el repliegue de los vecinos al interior de sus casas, desconfiando de casi cualquier persona que no sea de su familia. La sospecha y desconfianza son medidas necesarias de autoprotección. Esta desconfianza limita y disminuye mucho los intercambios de comunicación entre los vecinos.

La mediación comunitaria trabaja sobre todo en la restauración de la confianza. Cualquier manifestación de sospecha y desconfianza obra en contra de la acción conciliadora de la mediación. Sin la acción decidida y confiada de los vecinos es poco probable que funcione cualquier programa o proyecto de mediación. Entonces, antes de cualquier

intervención para gestionar conflictos, lo primero es rescatar y fomentar los lazos de confianza entre los vecinos.

a) Incentivar los encuentros comunitarios:

La mediación comunitaria trabaja sobre todo en la restauración de la confianza. Cualquier manifestación de sospecha y desconfianza hacia la persona mediadora obra en contra de la acción conciliadora de la mediación. Sin la acción decidida y confiada de los vecinos y vecinas es poco probable que funcione cualquier programa o proyecto de mediación. Por lo tanto, se deben intensificar las acciones que rescaten y fomenten los lazos de confianza entre los miembros de la comunidad.

Una de las formas más eficaces de crear comunidad es suscitando y promoviendo los encuentros vecinales; esto es, cualquier reunión que convoca a la ciudadanía a participar en alguna actividad donde compartan un objetivo y una acción en común. Los encuentros permiten que las personas se reconozcan como iguales, interactúen jugando, bailando, aprendiendo, debatiendo, compartiendo intereses, alegrías y también sufrimientos y preocupaciones.

El primer objetivo de estos encuentros vecinales, donde los niveles de confianza se han visto drásticamente reducidos, debe ser, justamente, la reconstrucción de la confianza en los otros. Como una consecuencia de esta acción fortalecedora del tejido social, se promoverá la resolución de conflictos.

Entre las actividades con mayor aceptación encontramos las siguientes:

- Las clases de baile y toda clase de actividades manuales.
- Las clases de letras y música de rap; los concursos de grafiti, los torneos de futbol, los concursos de patinetas y bicicletas, las clases de box. En el municipio de Juárez unieron talleres de rap y de grafiti para trabajar los mensajes de cultura de paz.
- Talleres de divulgación de temas de prevención del delito y cultura ciudadana, sexualidad, prevención de embarazos, de violencia intrafamiliar.

Las personas promotoras de la mediación pueden fungir como organizadores y/o participantes de alguna o algunas de estas actividades o talleres para ganarse un primer voto de confianza de la comunidad. En una segunda aproximación puede difundir sus conocimientos sobre los conflictos y las oportunidades que representan, así como la posibilidad de solucionarlos de distinta forma. Al final de estas etapas, los promotores de la mediación estarán listos para ofrecer sus servicios de mediación a los vecinos.

b) Acciones de rescate de los espacios públicos:

Hemos podido constatar que las acciones colectivas de rescate de espacios públicos, con o sin participación de las autoridades, constituyen un ejercicio de construcción de tejido social muy recomendable, sea para acondicionar espacios en donde organizar un torneo deportivo o un concierto, o simplemente para restaurar un parque que se degradó. Existen algunas experiencias de autogestión comunitaria, otras de coinversión comunidad-gobierno, y otras donde el gobierno lleva la iniciativa a consulta con la comunidad.

Rescatar un espacio público, como un parque o un jardín, es una acción que bien llevada puede sentar las bases de confianza en los procesos de toma de decisión entre los propios vecinos y las autoridades, así como con la probable acción de los mediadores. Hay que tener cuidado en que este tipo de acciones ayude a la comunidad a integrar las distintas perspectivas de los vecinos sin dejar fuera a algún grupo o sector.

En algunos casos hemos observado que las consultas dirigidas por funcionarios de gobierno devienen en desorden y pleitos por los distintos intereses reflejados en el espacio a trabajar. Para contrarrestar esto, el mediador puede ayudar a conducir con acierto las reuniones vecinales, donde bajo reglas claras se indague en los intereses de los distintos actores, se creen opciones de beneficio común, se tomen acuerdos legítimos y que se presenten a las autoridades correspondientes.

c) El perfil de los promotores de la mediación:

En el caso de la mediación vecinal no es necesario contar con la presencia de mediadores profesionales como los que laboran en los Centros de Justicia Alternativa, dependientes del

poder judicial, o de los mediadores de los Centros Municipales. Al contrario, el objetivo es habilitar a ciertos líderes de la colonia o la comunidad que puedan ejercer este cargo. Si bien deben estar capacitados en el tema para ejercer su encargo, también deben cumplir con ciertas características que, a juicio de los vecinos, son fundamentales. En las expectativas de las personas entrevistadas destaca la figura del mediador como un vecino o vecina cercana a las necesidades concretas de la comunidad; no imaginan a un profesional destacado ni a un juez. Tienen una idea clara de que el mediador debe tener habilidades específicas para desempeñar sus funciones y, sobre todo, un sentido profundo de lo humano, de comprensión de lo que los involucrados en el conflicto sienten y desean. Por supuesto, todo eso se manifiesta en el compromiso cotidiano y en su conducta, es decir, debe ser confiable.

Se recomienda la elección de personas jóvenes para ejercer el rol de promotores de la mediación por las siguientes razones aducidas por diversos actores en las entrevistas y grupos focales:

- Una persona joven inspira confianza a los vecinos, pues les da la impresión de que, por su edad, no está contaminada aún por malos hábitos y actitudes.
- Tienen más capacidad de entender propuestas innovadoras que las personas adultas, en este caso, la mediación.
- Porque ellos y ellas ofrecen la oportunidad de hacer un cambio cultural, pues tienen más tiempo para hacer de la mediación una práctica de vida.
- Porque se les ofrece una oportunidad de desarrollo personal y de tener una primera experiencia de trabajo.

Esta sugerencia es preferencial, pero no excluyente del resto de la población. En un municipio pudimos observar a dos vecinas adultas profundamente entusiasmadas con su encargo. De este modo, lo importante es enfocar la opción preferente por los jóvenes, sin descartar en ningún momento la inclusión de personas de otros grupos de edad.

e) Tipos de mediación comunitaria:

En este apartado no nos referimos a la mediación como la describimos al final del Capítulo 1, esa mediación como un servicio que se solicita mediante un formulario en una sede anexa al poder judicial. Esa mediación cuenta con un sistema complejo de atención de casos y profesionales formados para tal actividad. Como anotamos al principio de este capítulo, la intuición que guió la investigación en campo fue que existía otro tipo de prácticas de manejo de conflictos realizada por otros actores, dignas de rescatarse y sistematizar como posibles pautas a seguir.

Lo que pudimos encontrar es lo siguiente: la mediación institucional, esto es, la promovida por las autoridades municipales o estatales, con mediadores capacitados que reciben a los vecinos en una sala habilitada para el caso. Los mediadores son funcionarios que rinden cuentas a la estructura de gobierno, como cualquier otro. No depende del poder judicial, aunque tampoco obsta que pueda recurrir o vincularse con el centro de justicia alternativa del poder judicial.

Por otro lado, encontramos la que denominamos mediación no institucional o vecinal. Esta es ejercida por los mismos vecinos habilitados por las autoridades municipales como mediadores comunitarios. Aunque cuentan con un espacio para los encuentros de mediación, no están restringidos a ellos. Pueden actuar de manera más libre dado que no tienen el deber de entregar reportes, estadísticas o fichas informativas al municipio. El cargo es honorífico y se ejerce en los tiempos que el vecino tenga disponibles para esa tarea.

Ambos tipos de mediación están en ciernes, tanto la promovida institucionalmente por el municipio como la no institucional. Lo que encontramos con más frecuencia fueron prácticas informales de mediación ejercidas por líderes comunitarios. Por ejemplo: un joven promotor del deporte, quien media conflictos entre los jóvenes de las pandillas que asisten al mismo centro deportivo. Este promotor realizaba acciones muy cercanas a un ejercicio de mediación, platicando con las partes, llamándolas al diálogo, indagando en sus necesidades y preguntando por opciones, pero sin saber que en la práctica realizaba una labor de mediador. Líderes como este serían las personas indicadas para ser habilitadas como mediadores no institucionales, o para fortalecer la labor de la mediación institucional, normalmente restringida a la sala de mediación.

Otras prácticas semejantes a la anterior son las siguientes:

- Promoción de treguas o zonas de paz entre pandillas.
- Fomento de la empatía entre grupos o sectores rivales.
- Promoción de acuerdos vecinales.
- Divulgación de la cultura de paz.
- Procesos de reflexión colectivos de la comunidad donde se diseñan las propias medidas de resolución pacífica de conflicto

f) Los conflictos mediables por el promotor comunitario:

Detectamos que el tipo de conflictos mediables y más accesibles para la mediación comunitaria no institucional, son los que clasificamos en el Capítulo 3 como mediación vecinal; esto es, la gestión de los conflictos derivados por el uso de la infraestructura y los espacios públicos; follaje o árboles que obstruyen, ruidos, olores, deudas, juegos en las calles o en espacios comunes.

En uno de ellos encontramos la gestión de una empresa con un promotor al frente de la estrategia para mediar en un conflicto sociocomunitario; una disputa entre pandillas que obstruían el paso a los vecinos y trabajadores de la empresa por su zona.

No encontramos ninguna experiencia sobre disputas entre colonias, o pueblos con autoridades y/o empresas y/u organizaciones ambientalistas por el cambio de uso de suelo; por el uso de los recursos naturales, por el cierre o la apertura de vías.

g) Los conflictos no mediables:

En general, los conflictos no mediables son aquéllos que impliquen violencia, delitos graves y todas aquellas situaciones que la ley establezca como excluidas de la mediación. Por ejemplo:

- Gran desigualdad de poder, pues puede impedir la acción libre de la parte en desventaja.
- Casos de violencia familiar grave, cuya materia constituye un delito.

- Trastornos psiquiátricos de alguna de las partes participantes de la mediación.
- Conflictos relacionados con el narcotráfico. No sólo porque se trata de actividades que comportan un delito sino porque representan un alto riesgo de seguridad para los promotores.

Los entrevistados en los distintos municipios acuerdan, de manera unánime, que en cuestiones de droga y, en general, donde se perciba la presencia directa o indirecta del crimen organizado, es mejor no acercarse siquiera.

h) Capacitación:

La capacitación de los promotores comunitarios para habilitarlos como mediadores podrá ser gestionada con las universidades que ya cuentan con programas *ad hoc*, como es el caso de Acapulco, Ciudad Juárez, Aguascalientes y Monterrey. En caso de no contar con este tipo de apoyo, se puede recurrir a la capacitación que brindan diversas organizaciones civiles en la materia. Lo importante es que los capacitadores sean personas profesionales en este campo y sensibles a la realidad social, donde se instrumentará el programa o proyecto de mediación comunitaria. Deberá estar ajustada a las necesidades del municipio y partir del diagnóstico instrumentado previamente. También deberá considerar la formación inicial de los promotores y partir de ahí para articular significativamente los conocimientos y la práctica de la mediación.

Como estamos haciendo énfasis en la promoción de la mediación no institucional, no se requiere de ser abogado ni tampoco que la formación sea extenuante. Debe dar un panorama suficiente sobre los temas de comunicación y técnicas de mediación y, sobre todo, de prácticas en juegos de rol y en casos reales.

4.4. Los hallazgos relevantes de la investigación para el diseño de un programa o proyecto de mediación en el nivel nacional

- a) Las prácticas de mediación encontradas son aún incipientes. Tanto las organizaciones vecinales y sociales como el mismo gobierno, practican más actividades de prevención de la violencia en todas sus formas y prevención del consumo de estupefacientes. Si bien se encontraron algunas prácticas empíricas de mediación a cargo de líderes con capacidad de convocar a las partes para resolver conflictos.
- b) Algunas autoridades municipales han adoptado ya de algún modo la mediación con sus funcionarios encargados de programas de prevención del delito y seguridad ciudadana. Es digno de destacarse el ejemplo de Aguascalientes que integró incluso a la policía de proximidad en una capacitación sobre mediación.
- c) Es preciso el diseño de un reglamento o de lineamientos básicos para darle orientación a las iniciativas surgidas desde la sociedad civil y desde los gobiernos locales. No se trata de poner una camisa de fuerza a un procedimiento que, de suyo, es flexible, sino de guiar la práctica para seguridad de los propios promotores y la efectividad de su intervención.
- d) Es recomendable incentivar a más universidades y centros educativos a integrar cursos, talleres y diplomados en esta materia. De esta manera habrá un directorio de instituciones capaces de proveer de capacitación de buen nivel, evitando en la medida de lo posible la improvisación.
- e) Si bien se recomienda promover la mediación en todos los ámbitos posibles, se debe recordar que no es una panacea. Habrá que tener mucho cuidado con no banalizar la herramienta puesta en manos de cualquier persona sin una mínima capacitación y compromiso real de respetar los principios de voluntariedad y confidencialidad, por lo menos. La mediación en manos de personas sin escrúpulos puede resultar en una amenaza más grande para quienes participan en ella.

Capítulo 5

Propuesta de contenidos para la capacitación en mediación comunitaria en el nivel vecinal

Este capítulo contiene una propuesta de taller para capacitar a promotores que puedan ejercer como mediadores comunitarios. Es un ejemplo de cómo integrar los distintos elementos teóricos de las escuelas revisadas en el Capítulo 2, así como los hallazgos de la investigación de campo. Es una propuesta de taller que integra los elementos siguientes: a) un modo de organización del proceso de enseñanza-aprendizaje que recoge y recrea la experiencia y la realidad cotidiana de los participantes (Sescovich, 2012), en este caso, personas jóvenes y adultas; b) se analiza colectivamente una parte de la realidad, en este caso los conflictos vecinales, para intentar transformarla; c) integra aspectos del aprender a ser, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir; d) no hay maestros sino facilitadores del aprendizaje del colectivo, y finalmente, e) apunta a generar prácticas culturales nuevas en la comunidad.

I. ¿Cómo ayudamos a los otros a negociar sus conflictos? La mediación

La mediación es una manera creativa de resolver conflictos entre dos o más personas, con la ayuda de una tercera persona, **el mediador**. El mediador es imparcial en el sentido de que no da la solución ni opina sobre a quién le asiste la razón. Lo que él intenta es facilitar y ordenar el diálogo que permita satisfacer las necesidades de las partes en conflicto. La participación de las partes en este proceso debe ser voluntaria y basada en la buena fe. Ninguna autoridad coaccionará a las partes a cumplir el acuerdo; el mediador no es un juez; por lo tanto, mucho de la efectividad de este proceso está basado en la buena disposición de los involucrados.

El promotor comunitario puede ejercer funciones de mediador en la medida en que las partes tengan confianza en él y sepa honrar esa confianza con su respeto al acuerdo de confidencialidad. La materia prima de este proceso es el diálogo, por eso es fundamental que el promotor ejercite estas habilidades al máximo, de tal manera que él contribuya a que el diálogo fluya entre las partes. El mediador no es el protagonista de la película, son las partes quienes deben llegar a su acuerdo. Por eso su actitud debe ser de escucha activa constante y de guardia de las reglas del juego, para que se mantenga el clima de confianza y respeto entre todos.

a) ¿Qué tipo de conflictos puede mediar el promotor comunitario?

Aquellos conflictos donde se ponga en riesgo la convivencia vecinal. Por ejemplo, transgresión de las normas de convivencia en unidades habitacionales, parques y centros comunitarios; amistades que se han deteriorado y amenazan con desatar una cadena de conflictos mayores; situaciones que desagraden o parezcan injustas como el cerrar una calle, como modo de protección, pero que afecta a otros vecinos, entre otros.

b) ¿Qué tipo de conflictos no puede mediar el promotor comunitario?

- Donde hay una violación de la ley o conducta delictiva clara.
Si algunos roban el mobiliario del centro de salud, aunque sean vecinos del lugar, no se puede mediar; eso es un delito.
- Donde una de las partes no confía en la intervención del mediador.
Tú puedes explicar tu rol y los beneficios de tu aporte. Sin embargo, si una de las partes no confía en ti, no es posible que intervengas en ese caso porque careces de legitimidad.
- Donde ya existe un alto nivel de conflictividad e incluso de violencia abierta o donde se sospeche la presencia del crimen organizado o el narcotráfico.

Ten cuidado con esto, eres un promotor, no un redentor. Si la violencia ya está presente, no es oportuno que intervengas, pues puedes salir dañado de ahí y menos si existe relación con el crimen o el narcotráfico. Aquí ni siquiera te conviene ofrecer tu apoyo.

II. El proceso de mediación en tres pasos: 1-2-3 Guía de sesión para el mediador.

1. Antes de iniciar, nos ponemos de acuerdo sobre las reglas del juego.

Uno de los pilares de la mediación es que las partes participen voluntariamente en un ambiente de confianza y seguridad. Por eso es importante que el mediador pregunte a los involucrados si están de acuerdo en intentar este procedimiento y respetar los “*Acuerdos de convivencia*” o reglas del juego que facilitarán el proceso de diálogo y la toma de decisiones:

Esta fase previa requiere del suficiente cuidado para que los participantes entiendan claramente en qué consiste el procedimiento con cada una de las partes que lo integran. Debes explicar que no vas a solucionar sus problemas sino ayudarles a hacerlo; que estás capacitado para realizarlo y que guardarás celosamente toda la información que se manejará durante el proceso. Con frecuencia, en los conflictos comunitarios no sólo te enfrentarás a dos partes involucradas, sino a más; el procedimiento, sin embargo, es esencialmente el mismo, sólo que con varios participantes. Es recomendable que tengas un papel de rotafolio donde escribir las ideas principales para hacer un resumen después; pero si esto no es posible, utiliza una libretita; antes solicita a las partes su aprobación para usarla y así no generar desconfianza.

Acuerdos de convivencia o Reglas del juego:

1. Ser respetuoso.

- Permitir que la otra persona cuente su historia sin interrumpirla.
- No ofender, no usar ironías, amenazas, gritos o manoteos.

2. Ser responsable.

- Pon tu mejor esfuerzo por resolver el problema.
- Sé honesto contigo mismo y con el otro.

El mediador, por su parte, se compromete con ellos a través del “*Compromiso de silencio o confidencialidad*”; esto es, el mediador no podrá compartir con nadie nada de lo que se diga en la sesión de mediación.

Como en cualquier otro proceso, la mediación se apoya en unos acuerdos de convivencia o reglas básicas del juego. Estas reglas parecen muy sencillas, pero cambian definitivamente el clima para el diálogo. Hay actores que no son capaces de respetar siquiera el orden en que cada uno habla: interrumpen, gritan, se levantan de su lugar, manotean, ironizan, insultan, entre otras malas actitudes. Por eso es que el mediador hará como un réferi en un partido de fútbol, advertirá a los participantes si no están respetando los acuerdos de convivencia e incluso podrá “detener el juego”, si las partes no respetan su intervención. El mediador debe dejar claro cuál es su rol en este proceso y comprometerse a guardar total secreto de lo dicho en la sesión. También puede invitar a las partes a guardar confidencialidad acerca de lo dicho por el otro.

PASO 1. Cada parte cuenta su propia versión de la historia.

a) El mediador solicita a cada uno de los participantes que comparta su versión de los hechos, sus sentimientos y lo que espera obtener en esta sesión de mediación.

Cada parte en el conflicto tiene su propia versión de lo que sucedió. Este es el momento de contar la historia, mejor dicho, su parte de la historia. A partir de aquí se irá reconstruyendo la historia completa con los detalles aportados por ambas partes. Por eso, el mediador debe escuchar activamente al participante que habla. Debe ayudarlo a clarificar sus propias ideas con preguntas abiertas, del tipo: ¿cómo dice que sucedió eso que me cuenta?, ¿por qué le preocupa tanto eso?, ¿por qué le molesta esa actitud/palabra/acción del otro? Así podrán pasar de las **posiciones** a las necesidades e **intereses**. Si alguien insiste en quedarse en las posiciones, llévalo a un escenario posible para que se confronte con la realidad: “Si siguen así un año más, ¿cómo se imagina que estará su relación al final?” Cuestiona su Alternativa de

poder, si la tiene, para que no la use como amenaza, sino como escudo: “Entiendo que usted puede demandar al vecino, ¿pero no cree que es un costo muy alto para un problema aparentemente sencillo?”

Si crees que alguien ya ha hablado suficiente procura no presionar con tus palabras ni con actitudes para que termine pronto, mejor ayúdalo a resumir sus ideas y pregúntale si eso es lo que él trataba de decir.

b) Ahora pregunta a cada parte lo que comprendió de la versión del otro, sobre sus sentimientos y los objetivos que espera alcanzar.

Esta parte es fundamental, pues con frecuencia se cree haber entendido lo que la otra persona dijo, pero cuando se repite con las propias palabras, sucede que faltan elementos para entenderla mejor, o que se están poniendo palabras o intenciones en el otro que no tiene. También ayuda a aclarar las percepciones y sentimientos que la historia contada por el otro genera en el contrario. No reprimas las emociones del que habla, pero controla que no ofendan al otro.

Para finalizar esta parte, se debe preguntar: ¿qué espera obtener de esta sesión de mediación? Es fundamental tener claridad en los objetivos. La mediación no es un confesionario ni un tribunal, ni mucho menos un lugar de chismes. Entonces los objetivos deben estar enfocados a la satisfacción de las necesidades e intereses, pero de acuerdo con las posibilidades del mismo procedimiento. La mediación no puede sustituir a los tribunales, por ejemplo. Si hay un caso donde las expectativas superan las capacidades de la mediación, indícales otro camino.

c) Finalmente, el mediador resume, de manera breve, la participación de cada parte con su perspectiva del problema, sus sentimientos y sus expectativas expresadas.

En este paso, tu capacidad de resumir cada una de las participaciones es imprescindible, pues en su necesidad de tener un espacio para ser escuchadas, las partes pueden anecdotizar mucho

o desviarse del motivo principal de su disputa. Puedes apoyarte en el rotafolio o en la libretita para anotar algunas ideas principales que te ayuden a resumir después de todo lo que han dicho. No vas a repetir todo, sólo dirás algo semejante a: “Si le entendí bien, señor Pedro, usted afirma que el motivo de su preocupación es... y eso lo hace sentir... y espera salir de esta reunión con...” Después harás lo mismo con la otra parte.

Si no expresaste bien lo que te dijeron, pide que ellos aclaren y sugieran las palabras adecuadas para expresarlo. Es mejor darle tiempo suficiente a esta parte, antes de pasar a la siguiente, pues es aquí donde se puede “bajar el calor” a la cabeza de los implicados y mostrarse más cooperativos para la búsqueda de soluciones conjuntas.

PASO 2: Los participantes buscan soluciones conjuntas

a) El mediador pregunta a cada participante cómo se imagina solucionar este problema. Pueden decir tantas ideas como se le ocurran, lo importante es tener cuidado de considerar tanto sus necesidades como las de la otra persona.

Esta parte requiere de mucha creatividad. Pide a los participantes que compartan sus posibles soluciones, sin tener temor al juicio propio o al ajeno. Este es un ejercicio de lluvia de ideas. Todas son bienvenidas y se anotan en una sola lista, no dividas los aportes. Si tienes rotafolio, eso ayuda a que ambas partes vean la lista; si no, al menos deja que vean cómo anotas sus aportes. No importa qué descabellada puede parecer cada propuesta, acéptalas todas. Aquí incluye una regla: no se vale criticar ninguna propuesta. Quizá al principio no tengan ninguna idea, pero conforme salga una, irán fluyendo las demás con más facilidad.

PASO 3. Juntos deciden un plan de acción

a) El mediador invita a los participantes a crear una solución conjunta incluyente, factible y en tiempo adecuado.

Ahora sí llega el momento de la elección de la mejor opción o de las mejores opciones para el abordaje del problema. Con la ayuda del mediador los participantes irán evaluando las

opciones de solución propuestas, mediante un análisis que incluye los criterios siguientes: la mayor satisfacción de intereses y necesidades de ambas partes; que sea posible su cumplimiento por ambas partes, y que lo sean en un tiempo razonable. Esto porque se trata de ampliar las posibilidades de satisfacción de ambas partes, ajustándose a las expectativas expresadas al inicio de la sesión; con opciones viables, no con sueños, en un tiempo razonable, donde se puedan ver los resultados concretos que ambos esperan al término de la sesión. Ayuda a los participantes a ir evaluando sus opciones mediante preguntas abiertas como has hecho desde el principio: “¿Por qué considera que la opción A es mejor que la opción B?” “¿Está incluyendo las necesidades expresadas por su interlocutor?” “¿Ya pesó el costo real de esa opción?” “¿Lo que dicen que van a invertir es lo que en verdad pueden pagar?” “¿El tiempo de implementación es suficiente o muy apresurado (o muy largo)?”

b) En seguida, el mediador ayuda a resumir y dejar claros los términos de la solución conjunta.

Una vez que las partes han elegido la o las posibles opciones para solucionar el conflicto, el mediador repasa cada una de ellas con sus tiempos y los responsables de ejecutarlas. Deben decidir qué le toca hacer a cada uno, si van a poner dinero o algún bien; deberá ser lo más concreto posible, aceptado por ambos y los tiempos en que lo van a hacer. Incluso si requieren de algún tipo de reparación o reivindicación emocional, vigila que esta sea justa y decorosa, que no exponga a nadie al escarnio ni lo obligue a nada que no desee hacer. No escatimes tiempo en preguntar si los términos de la solución conjunta quedan suficientemente despejados. Añade lo que ellos consideren conveniente para que lo acepten con total voluntad.

c) Para cerrar el acuerdo de manera satisfactoria, el mediador invita a los participantes a firmar un Acuerdo por la buena convivencia donde se expliciten los términos a los que llegaron.

Este punto es recomendable aunque habrá ocasiones en que las personas se rehúsen a firmar algo porque muchas de ellas consideran peligroso firmar un papel, cualquiera que sea éste. De cualquier forma, escrito u oral, el Acuerdo debe responder a las preguntas siguientes:

¿quiénes?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿en qué lapso de tiempo?, ¿qué pasa si no cumplen lo que están acordando hoy?

Respondiendo a estas preguntas se da forma a un acuerdo sencillo, pero concreto, que guiará a los participantes en su proceso de implementación.

Al final de este paso número 3, el mediador puede invitar a las partes a celebrar la firma del Acuerdo. No es un asunto sencillo haber llegado hasta aquí, se requiere de valor para vencer el egoísmo que nos caracteriza y abrirse a las necesidades del otro en la mediación. Superar la creencia de que sólo nuestras creencias son válidas, exige dominar los ánimos de protagonismo que con frecuencia nos invaden. Cada mediación exitosa contribuye a transformar la cultura de la dependencia de otros para resolver nuestros problemas. Es un paso para el fortalecimiento de una ciudadanía activa y participativa que construya otro tipo de relación vecinal, comunitaria y nacional. Hasta aquí hemos visto cómo ayudar a dos partes en conflicto para encontrar una propuesta de solución que deje satisfechas lo más posible a las dos partes involucradas. Sin embargo, no todos los conflictos se restringen a una diferencia entre dos vecinos y, con mucha frecuencia, hay varios más aspectos que considerar en un conflicto vecinal. En el apartado siguiente se hacen recomendaciones pertinentes para la intervención en un conflicto, donde participen más de dos partes y donde se identifiquen situaciones que afecten a la comunidad, no sólo a dos.

III. Recomendaciones para la práctica de la mediación comunitaria vecinal con diversos actores

En la comunidad se presentan conflictos de muy diversa índole que es preciso aprender a manejar para identificar la oportunidad de cambio que ellos representan para la comunidad. Los problemas que pueden generar conflictos entre los vecinos de la comunidad son, entre otros muchos: la corrupción, el crimen, la violencia doméstica, el consumo y la venta de drogas, diversidad de grupos étnicos, la práctica del *graffiti*, el uso de los espacios públicos, los servicios de salud, la desigualdad social y económica, fuentes de ruido y contaminación, pobreza, racismo, sexismo, servicio de transportes, recolección de basura, y vandalismo.

Seguramente podrás identificar otros problemas que llegan a enfrentar a los vecinos de tu propia comunidad que no mencionamos aquí.

Ahora bien, muchos de estos problemas tienen un entramado estructural que no es posible transformar desde la pequeña acción de un promotor comunitario: la pobreza y la desigualdad son un ejemplo. Sin embargo, el promotor comunitario sí puede contribuir a generar modos distintos de relación entre los vecinos que les ayude a entender, desde otra perspectiva, los conflictos que se suscitan en la diaria convivencia. El promotor podrá ser un agente de cambio en la medida en que funcione como un tercer lado respetuoso y atento de ambas partes en un conflicto. Así podrá ser identificado como promotor de la solución no violenta de los conflictos y de la buena vecindad.

No es lo mismo ayudar a dos vecinos a solucionar un problema de ruido de una casa a otra, que ayudar a un grupo de vecinos molestos con una pandilla que pone música en el parque cercano a altas horas de la noche. En el primer caso, la intervención del promotor como mediador puede seguir los pasos antes descritos. En el segundo caso, se hace necesaria una intervención más preparada y con otro tipo de apoyos. A continuación se enlistan una serie de recomendaciones para un conflicto comunitario como el que describimos entre los jóvenes de la pandilla y los vecinos molestos por la música en el parque público.

a) Ubica el conflicto en la dinámica comunitaria.

Vale la pena realizar un diagnóstico previo a tu intervención, donde puedas identificar cuál es el problema en cuestión, quiénes son las partes involucradas, con quiénes están relacionados cada uno de ellos, a cuántas personas o familias más afecta este conflicto, si se ha intentado una solución previa. Lo mejor es que no vayas solo o sola, apóyate con otro promotor y hagan un equipo de trabajo. Infórmate con otros actores sobre su percepción acerca del conflicto en cuestión. Qué se imaginan ellos que se puede hacer. No te quedes sólo con la información de los involucrados, procura que más personas sepan de lo que se intenta hacer en ese conflicto. Toma algunas notas de la información más relevante que has recopilado.

b) Identifica tus posibles aliados.

Un problema comunitario no puede ser resuelto por una sola persona. Identifica quiénes pueden ser tus aliados de acuerdo al tipo de conflicto donde se solicita tu intervención. Por ejemplo, algún líder natural o formal con reconocimiento comunitario; algún médico, maestro o psicólogo que apoye alguna reunión o pueda acercarte con confianza a los actores. Estos apoyos también servirán por si identificas que los actores requieren asistencia de otro tipo. Por ejemplo, terapia psicológica personal o de pareja; asistencia médica u otras. También recuerda que si detectas algún problema que no es de tu competencia, deberás contar con un directorio mínimo de instituciones como los Centros de Integración Juvenil, las oficinas del Desarrollo Integral de la Familia, las Unidades de Atención a la violencia intrafamiliar, el ministerio público, y hasta los teléfonos de los cuerpos de seguridad.

c) Toma medidas de seguridad.

Procura identificar los sitios donde vas a trabajar, que sean lugares seguros para ti y tus colaboradores. Viste de manera sencilla, no hagas ostentación ni de indumentaria ni de teléfonos o adornos que puedan causar suspicacias. Preséntate de manera sencilla y accesible con todos. Desarrolla toda tu actividad de preferencia durante el día, sólo en casos extraordinarios y de manera segura lo podrás hacer de noche.

d) Toma tus previsiones para la reunión.

Identifica previamente los lugares donde puedes hacer una reunión con las partes, en caso de que accedan a la mediación. Busca lugares públicos seguros, como centros comunitarios, bibliotecas o el salón de algún centro de salud. Ve que tenga condiciones mínimas como las siguientes: que esté limpio, con luz, con ventilación adecuada y al menos con sillas suficientes para los participantes. Consigue hojas para rotafolios, plumones de colores y cinta adhesiva. Este material es el mínimo para que puedas ir escribiendo en la pared lo que consideres necesario, de acuerdo a cómo se va desarrollando la sesión.

e) Acércate a las partes.

Acércate a cada una de las partes por separado. En caso de que alguno o algunos de los involucrados no te conozcan de manera personal, trata de ir acompañado de alguien de mucha confianza que haga las veces de un puente de comunicación. Explica cuál es tu rol como promotor, en qué consiste una mediación. Señala que ayudas a que otros puedan establecer una comunicación fluida para entender juntos el conflicto que los tiene ahora enfrentados. Explica que estás para ayudarlos en tanto ellos deseen recibir tu ayuda. Explica que lo mejor es encontrarse en una reunión donde todos tengan la oportunidad de hablar en un clima de seguridad y confianza.

f) Planifica y realiza la reunión.

En caso de que tu propuesta no sea aceptada, agradécele que te hayan escuchado y de cualquier manera mantén abiertos los canales de comunicación. En caso de que acepten tu intervención, entonces planifica la hora y el día en que se puede realizar. Sugiere el lugar que tú ya habías previsto; si no es aceptado, habrá que buscar otro lugar con ayuda de ellos mismos.

g) Conduce la reunión.

Toma en consideración los pasos que hemos enumerado en la primera sección sobre mediación. No te apresures para abordar de manera inmediata el conflicto, toma el tiempo necesario para que los involucrados se reconozcan a través de alguna presentación personal que los anime a relajarse y a escuchar a los demás con atención y respeto. Recuerda explicar tu rol, acordar algunas reglas mínimas de participación y explicar el proceso que deberán seguir. Dado que es un proceso, recuerda que puede llevar más de una sesión el llegar a algunos acuerdos.

h) Concluye la mediación.

Ayúdalos a tomar acuerdos que contribuyan a que todas las partes estén satisfechas con la solución y, de ser posible, que consideren también la perspectiva de que quienes ven de fuera

el conflicto contribuyan a mejorar la relación entre los actores directamente involucrados y los afectados indirectos.

i) Evalúa tu desempeño.

Analiza los aprendizajes que has logrado en esta mediación. Qué te funcionó, cómo trabajaste con tu colega, quién fue tu mejor aliado, quién o qué te retrasó en algún momento, entre otros puntos básicos. Por otro lado, identifica los procesos de intervención social que puede detonar esta intervención; por ejemplo, la gestión de limpieza y poda de un parque; iluminación de las calles; instrumentación de programas de recreación y deporte para niños, niñas y adolescentes, entre otros.

Conclusiones

- A pesar de haber sido instrumentada en México como en un contexto comercial, debido a las cláusulas del Tratado de Libre Comercio con Norteamérica, la mediación ha ido tomando carta de naturalización en nuestro país como un método alternativo de solución de conflictos.
- La mediación anexa a la sede judicial ha ido disminuyendo la presión a los juzgados porque evita que muchos casos lleguen hasta ahí y los resuelvan en las salas de mediación. Por su parte, la mediación comunitaria, sea municipal o vecinal, otorga la posibilidad a los ciudadanos de tener un espacio donde resolver ellos mismos sus propios conflictos de un modo a la vez innovador y accesible y, por lo que se pudo observar, ya tienen gran demanda de servicios, como constatamos en Puebla.
- Cada vez son más los municipios, las organizaciones y los entes privados que ven los beneficios de adoptar la mediación como un modo de resolver los conflictos, tanto en su interior como hacia el exterior. No sólo disminuye los costes económicos, sino que también los de tiempo y desgaste emocional que significa un largo juicio.
- En cualquiera de los niveles y tipos en los que ahora existe en México, anexa a la sede judicial, privada, municipal, comunitaria o vecinal, la mediación se ha ido abriendo paso poco a poco como una práctica cotidiana en nuestra sociedad. No ha sido un camino sencillo, pues ha vencido y aún debe vencer muchas resistencias; las más difíciles de todas son las de tipo cultural: patriarcalismo, asistencialismo, desconfianza en las instituciones, limitado ejercicio de la ciudadanía participativa, entre otros.
- También existen factores de tipo estructural que limitan su incidencia en la sociedad, por ejemplo, el clima de violencia y criminalidad vivido en vastas zonas

del país. Por otro lado, también incide el desconocimiento de funcionarios públicos y líderes políticos de los beneficios ofrecidos por la mediación.

- Los recorridos realizados para la investigación en los seis municipios ya mencionados nos permitieron observar de cerca una realidad contundente. Sin el apoyo decidido de las autoridades municipales y, en el caso del Distrito Federal, delegacionales, el trayecto para instaurar la mediación como un ejercicio ciudadano será largo. La experiencia más exitosa de articulación de áreas y niveles de gobierno observados en Aguascalientes da muestra de la potencialidad de métodos innovadores tanto para la prevención del delito como en la participación ciudadana para la resolución pacífica de los conflictos.
- Aún falta un largo camino por recorrer para que la mediación sea una verdadera herramienta de formación ciudadana. Es a ese punto donde deberíamos enfocar los esfuerzos de los diversos actores: autoridades, sociedad civil, academia, sector empresarial, cuerpos de seguridad. La mediación como un elemento de la construcción de ciudadanía activa es necesaria para transitar de una democracia puramente representativa a una participativa donde los ciudadanos toman en sus manos las riendas de su propio destino al resolver por sí mismos los conflictos que les atañen.
- Sobre el desempeño de los promotores para la prevención del delito observados en los recorridos por los municipios, consideramos que tienen el potencial de extender su nivel de intervención de la mera prevención al ejercicio de la mediación vecinal mediante el diseño de una política pública con continuidad y seguimiento de su labor.
- Quedó de manifiesto que, aún en contextos de alta conflictividad, siempre es posible realizar acciones y estrategias que fomenten la concordia y la paz vecinal. Las distintas experiencias encontradas, desde las acciones más sencillas de un grupo de vecinos hasta la estrategia más elaborada por un empresa dan cuenta de las múltiples formas de intervención que son posibles cuando hay voluntad de transformar el entorno social.

- En ese mismo sentido, vale la pena continuar recuperando experiencias semejantes a la de esta investigación, cuyos resultados documenten el avance y los obstáculos a los que se enfrenta la mediación en su largo trayecto hacia la aceptación plena de su aporte en todos los ámbitos y niveles de la vida social.
- Citamos como ejemplo de estas posibilidades un análisis del funcionamiento de los centros de mediación anexos a la sede judicial: impactos cuantitativos y cualitativos. Los primeros relacionados con la cantidad de casos que han resuelto y que, de algún modo, ha bajado la presión a los jueces. En el segundo caso, analizar el impacto que la mediación ha tenido en la vida de las personas que han accedido al servicio. Otro ejemplo puede ser un análisis comparativo del funcionamiento de varios centros de mediación municipal.
- Y, en el caso de la formación curricular, puede interesar el análisis comparativo del Currículo de las distintas universidades que ofrecen diplomados y maestrías en mediación, pues es tal la demanda que muchos centros de educación superior ofrecen sus servicios para capacitar a quienes fungirán como mediadores en los diversos centros de mediación.
- Sin duda, también aparece atractiva la posibilidad de analizar y sistematizar experiencias de mediación y resolución de conflictos en comunidades indígenas de nuestro país, donde se han practicado desde tiempos ancestrales métodos alternos a la impartición de justicia.
- Para concluir con esta investigación me queda claro que las acciones de formación y capacitación para la resolución pacífica de conflictos deberá intensificarse en todas las áreas posibles, hasta llegar a hacer de la mediación una opción habitual de las organizaciones, comunidades, de las instancias de gobierno y, de la sociedad toda.

Bibliografía

- AGENTES MEDIADORES. Recuperado el 19 de mayo de 2012 de http://www.canalsocial.net/ger/ficha_GER.asp?id=4712&cat=derecho
- ALCOVER DE LA HERA, C.M. (2006). *La mediación como estrategia para la resolución de conflictos: una perspectiva psicosocial*. Área de Psicología Social. Departamento de Ciencias Sociales. Universidad Rey Juan Carlos. Recuperado el 24 de mayo de 2012 de http://www.urjc.es/comunidad_universitaria/defensor/textos/La%20mediacion%20como%20estrategia%20para%20la%20resolucion%20de%20conflictos.%20Una%20perspectiva%20psicosocial.pdf
- AUSUBEL, D. (1986). *Psicología Educativa. Un punto de vista cognoscitivo*. Editorial Trillas, México.
- AZAR, Cecilia. (2003). *Mediación y Conciliación en México. Dos vías alternativas de solución de conflictos a considerar*. Porrúa, México.
- _____ (2011). *Panorama General de la Mediación y la Conciliación en México: pasado, presente y futuro*. Documento inédito en pdf.
- _____ *Proyecto ABA/ USAID para la mediación en México*. Recuperado el 19 de noviembre de 2012, de <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/refjud/cont/1/doc/doc23.pdf>
- Bordone, Robert C. Homenaje a Frank Sander. Recuperado el 11 de mayo del 2012, de <http://blogdemediacionmonterrey.blogspot.mx/search/label/Alternative%20Dispute%20Resolution%20%28ADR%29>
- LEV-WIESEL, R. (Jun, 2008). *Child sexual abuse: A critical review of intervention and treatment modalities* [versión electrónica]. Children and Youth Services Review. Vol 30(6), 665-673.

- CALCATERRA, R. (2002). *El modelo estratégico de mediación. Supuestos y fundamentos*. [versión electrónica] *Mediación Estratégica*. Barcelona: Gedisa.
- CHAIRES, Z. J. (2011). *Los medios alternativos de solución de controversias ¿Una alternativa?* En Congreso REDIPAL (Virtual IV). Red de investigadores parlamentarios en línea. Recuperado el 19 de mayo de 2012, de <http://www.diputados.gob.mx/cedia/sia/redipal/CRV-IV-14-11.pdf>
- CISNEROS, J. (Mar, 1990). *El Promotor y la Comunicación Social*. Serie Apuntes del promotor. ORALEC/CREFAL/UNESCO. Pátzcuaro, Michoacán.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Título Primero. Capítulo 1. De los Derechos Humanos y sus Garantías. Recuperado el 19 de mayo de 2012, de <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/18.htm?s=>
- DE DIEGO V. R. y Guillén G. C. (2010). *Mediación. Proceso, Tácticas y técnicas*. Tercera edición. Colección psicología. Ediciones Pirámide, Madrid.
- Diccionario de la Lengua Española*, vigésima segunda edición. Recuperado el 19 de mayo de 2012 de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=mediaci%C3%B3n
- DELORS, J. (1996). *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI*. Recuperado el 19 de octubre de 2012 de http://www.unesco.org/pv_obj_cache/pv_obj_id_420FABF525F4C4BBC4447B3D78E7C24EC1311100/filename/DELORS_S.PDF
- DOUGLAS, L. (1992). *On the Theory and Practice of Mediation: The Contribution of Seventeenth-Century Jurisprudence*, 10 *MEDIATION Q.*119.
- FISHER, R., Ury, W. y Patton, B. (2005). *Obtenga el Sí. El arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Gestión 2000.
- FOLGER, J. P. y B. Bush (1994). *La promesa de la mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros*. Editorial Granica.

- _____ (1996). “Transformative Mediation and Third-Party Intervention: Ten Hallmarks of a Transformative Approach to Practice”, *Mediation Quarterly* 13:4 (Summer 1996) pp. 263-78. Summary by Tanya Glaser. Recuperado el 19 de noviembre de 2012, de <http://www.colorado.edu/conflict/transform/folger.htm>
- Foro Iberoamericano y del Caribe sobre mejores prácticas, en http://mejorespracticas.org/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=30 (Consultado el 09 de agosto de 2012.)
- GIMÉNEZ, C. (Dic, 2001) *Modelos de mediación y su aplicación en la mediación intercultural*. [versión electrónica] Revista Migraciones n. 10. Universidad Pontificia de Comillas.
- GONZÁLEZ, E. *La mediación en México*. Recuperado el 19 de mayo de 2012, de <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/jurid/cont/29/cnt/cnt8.pdf>
- GORJÓN, G. F. Observatorio de los MASC en Venezuela. Recuperado el 10 de mayo de 2012, de http://bajio.delasalle.edu.mx/revistas/derecho/numero_12/autoresinvitados_observatorio.html
- GUEVARA, N. G. (2012). Educación ciudadana en México (Primera parte), en CAMPUS, Suplemento de Milenio Diario, Número 480, “10 años en la educación superior en México”, jueves 27 de septiembre de 2012. 40-41.
- Harvard Negotiation and Mediation Clinical Program. Recuperado el 19 de mayo de 2012, de <http://blogs.law.harvard.edu/hnmcp/>
- MARCZACK, M. y M. Sewell. *Using Focus Groups for Evaluation*. Recuperado el 22 de octubre de 2012, de <http://ag.arizona.edu/sfcs/cyfernet/cyfar/focus.htm>
- MOORE, C. W. (2003). *The Mediation Process. Practical Strategies for resolving conflicts*. Updated and Revised 3rd edition. San Francisco: Jossey Bass.
- MORIN, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. México, Correo de la UNESCO.
- MUNNÉ, M., y P. Mac-Cragh (2006). *Los 10 principios de la cultura de la mediación*. Barcelona, Editorial GRAÓ.

- MUNUERA, G. P. (2007). *El modelo circular narrativo de Sara Cobb y sus técnicas*. [Versión electrónica] *PORTULARIA VOL. VII*, N° 1-2. 2007, [85-106], ISSN 1578-0236. UNIVERSIDAD DE HUELVA.
- NATÓ, M., Rodríguez, Q. A., G. Rodríguez y L. Carbajal, (2005). *Mediación Comunitaria. Conflictos en el escenario social urbano*. Hermosillo, Sonora. Centro Internacional de Estudios sobre Democracia y Paz Social.
- ORETSKIN, N. A. (2004). “El Centro de Resolución de Controversias México-Estados Unidos ofrece una alternativa viable al litigio para la resolución de controversias”. *Revista Mexicana de Agronegocios*, julio-diciembre, año/vol. 8, número 015 Universidad Autónoma de la Laguna, Torreón México, pp. 327-332.
- PENICHE A. J. y V. Maldonado. “Medios alternos de solución de controversias e interacción” notarial, Recuperado el 19 de noviembre de 2012, de www.jurtotal.com/centro-info/estudios/medios-alternos.ppt
- PÉREZ DE CUÉLLAR, J. (1996). “Nuestra diversidad Creativa. Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo.” Recuperado el 19 de octubre de 2012, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001055/105586sb.pdf>
- PITTI, B. R. *La mediación comunitaria*. Recuperado el 11 de septiembre de 2012 de <http://www.slideshare.net/rpitti/la-mediacion-comunitaria>.
- PNUD. Glosario Conceptual Básico. Recuperado el 11 de septiembre de 2012 de <http://www.undp.un.hn/PDF/informes/2006/glosario.pdf>
- Pontificia Universidad Católica de Chile. *Pertinencia, posibilidad y estrategias para implementar en Chile Centros de Mediación para la solución de conflictos vecinales y comunitarios*. Recuperado el 11 de septiembre de 2012 de http://politicaspUBLICAS.uc.cl/media/proyectos/material/348_Implementacion_de_Centros_de_Mediacion_para_solucion_de_Conflictos_Vecinales_Segundo_Ciclo_de_Talleres_Concurso_de_Policas_Publicas_2009..pdf.
- Proyecto ABA-USAID Principios de la mediación en México. Recuperado el 19 de mayo de 2012, de http://apps.americanbar.org/rol/publications/mexico_principios_mediacion_sp.pdf

- PUNTES, S. y M. Munné, (2005). *Los servicios de mediación comunitaria. Propuestas de actuación*. Municipalidad de Barcelona-Institut d'Edicions de la Diputacio de Barcelona. Documento en pdf.
- SUSSKIND, L. y J. Thomas-Larner, (1999). *Conducting a Conflict Assessment en The Consensus Building Handbook. A Comprehensive Guide to Reaching Agreement*. California. Sage Publications.
- TAYLOR, S.J. y R. Bogdan (1987). "La entrevista en profundidad", en *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Editorial Paidós Básica.
- The Origin of Mediation. Recuperado el 27 de marzo de 2012, de <http://www.uiowa.edu/~cyberlaw/elp00/Evan/mediation/origin.html>
- THOMAS, K. y T. Kilmann. Conflict Mode Instrument. Recuperado el 29 de noviembre de 2012, de <http://www.kilmanndiagnostics.com/our-mission>
- TOURAINÉ, A. (2000). *¿Podremos vivir juntos?* México. Fondo de Cultura Económica.
- Institute for Study of Conflict Transformation, Inc. "Transformative Framework". Recuperado el 23 de septiembre de 2012, de <http://www.transformativemediation.org/?q=node/6>
- Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal. *Reglas del mediador privado*. Boletín Judicial del TSJDF. Recuperado el 23 de mayo de 2012, de http://www.poderjudicialdf.gob.mx/work/models/PJDF/PDFs/org_dep/cja/Reglas_Mediador_Privado%20.pdf
- ¿Qué es el Centro de Justicia Alternativa? Preguntas frecuentes. Recuperado el 23 de mayo de 2012, de http://www.poderjudicialdf.gob.mx/es/PJDF/Preguntas_Frecuentes
- SESCOVHIC, S. *El proceso de enseñanza-aprendizaje: el taller como modalidad técnico-pedagógica*. Recuperado el 26 de octubre de 2012, de <http://www.conductahumana.com/articulos/gestion-de-recursos-humanos/el-proceso-de-ensenanza-aprendizaje-el-taller-como-modalidad-tecnico-pedagogica/>
- SUARES, M. (2009). *El espejo de los mediadores*. Buenos Aires: Paidós. Colección Paidós-Mediación.

- _____ (1996). *Mediación. Conducción de disputas. Comunicación y Técnicas*. Buenos Aires: Paidós.
- URY, W. (2005). *Alcanzar la paz. Resolución de conflictos y mediación en la familia, el trabajo y el mundo*. Barcelona: Paidós.
- _____ (2002). *¡Supere el No! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- _____ *The Third Side*. Recuperado el 19 de noviembre de 2012, de www.thethirdside.org
- _____ (2000). *The Third Side. Why We Fight and How We Can Stop*. San Francisco: Penguin Books.
- WikiMediation. L'observatoire International de la Médiation. Recuperado el 19 de mayo de 2012 de http://en.wikimmediation.org/index.php?title=Etymology_of_the_word_mediation
- ZARCO, C. (2000). "Educación, Ciudadanía, Derechos Humanos y Participación de las personas jóvenes y adultas". En *Prioridades de acción en el Siglo XXI. La educación de personas jóvenes y adultas en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile. UNESCO-CEAAL-CREFAL-INEA.