

# herramientas de la Mediación Comunitaria





# herramientas de la Mediación Comunitaria



Defensora de Vecinas y Vecinos de Montevideo	Ana Agostino
Equipo de Mediación de la DVVM	Rosana De Boni Virginia Fernández
Asesoría en Transversalización de Género	Elena Goiriena
Equipo de Voluntariado	José Casares Rosario Montañó Milagros Núñez Sylvia Peduto Betty Ramos Walter Ríos Héctor Rodríguez Lucas Servetti Walter Zurdo
Elaborado por	Leslie Falca
Supervisión	Rosana De Boni

*Los textos incluidos en esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones de la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo.*

Juan Carlos Gómez 1472. CP. 11000  
Tel.: 0800 1616 – 2916 1616  
defensoria@defensoriadelvecino.gub.uy  
www.defensoriadelvecino.gub.uy

Diseño: [www.glyphos.com](http://www.glyphos.com)

# Herramientas de la mediación comunitaria

Para el desarrollo de instancias de mediación, existen diversas técnicas que facilitan la comunicación entre las partes, para que se entiendan y puedan eventualmente llegar a acuerdos. Se les llama «herramientas», «habilidades», «estrategias» o «intervenciones». Todos estos conceptos remiten a capacidades adquiridas en la formación teórica y práctica y que permiten ayudar a las personas con sus conflictos. Algunas de estas técnicas sirven para cualquier comunicación personal o grupal cotidiana y otras son más específicas del procedimiento de mediación.

## A. Herramientas comunicacionales de la mediación comunitaria

Herramientas comunicacionales de la mediación son aquellas que surgen de una actividad de interacción de transmisión de significados, buscando objetivos de mejora del diálogo.

### Escucha

La escucha es una de las herramientas básicas de la mediación. Consiste en acompañar las narrativas de las personas que participan en la mediación, tratando de entender lo que dicen, captar las percepciones, las emociones y sentimientos, observar el lenguaje no verbal, las reacciones, los énfasis, los significados. Y hacerlo sin juzgamientos, en actitud de acompañamiento, lo que no significa dar razón.

Quien media sale de su mundo para entrar en el mundo de la otra persona, guiado por sus historias, que siempre dan cuenta de un contenido y de un elemento relacional. Los tonos, las actitudes, los gestos, las expresiones faciales, posturas corporales, las distancias o cercanías, los silencios, son todos elementos de la comunicación a los que se debe prestar atención, con el objetivo de comprender en profundidad los intereses, para poder ayudar.

### Discurso inicial

El llamado «Discurso Inicial» es la primera intervención en el procedimiento de mediación. Suena muy formal, pero puede ser muy informal (en algunos casos es conveniente que así lo sea). Es la presentación de la mediación a las personas que están en conflicto. Se puede hacer de muy distintas maneras: hay quienes lo hacen en forma unilateral contándole a las partes en qué consiste el procedimiento, sus características, las posibilidades de reuniones conjuntas o por separado, las posibilidades de uso del tiempo con que se cuenta, etc.; hay otros que lo manejan

3





4

de manera más participativa, a través del diálogo y de algunas preguntas disparadoras (por ejemplo ¿alguno de ustedes estuvo antes en una mediación? ¿qué esperan de esta reunión?) y otros no lo usan y van directamente al relato de las partes en conflicto. En suma, cada **mediador o mediadora** construirá su propio discurso inicial, dependiendo de su estilo y de lo que le interese destacar del procedimiento.

Objetivos:

- Dar una bienvenida cálida a las personas que participan de la mediación
- Posicionar el lenguaje que se va a usar, en lo posible claro, entendible y respetuoso
- Que todas las personas estén informadas de qué es la mediación
- Que sepan cuáles son las características y cuáles son los roles de cada una
- Plantear algunas reglas mínimas del procedimiento
- Fijar tiempos
- Hablar de la posibilidad de reuniones privadas
- Aclarar las dudas de las personas que participan de la mediación

### Parfraseo (o paráfrasis)

Herramienta comunicacional que se utiliza en la mediación y que consiste en una síntesis de los dichos de cada una de las partes (personas) en el conflicto, reformulándolos ordenadamente y con lenguaje neutral.

**Los objetivos que cumple son:**

- Hacer una devolución a la persona para que se escuche a sí misma
- En caso de que se trate de una reunión conjunta, que cada parte escuche, de otra manera, los dichos de la otra parte.
- Clarificar si entendió bien lo que se le plantea
- Identificar los puntos medulares del relato para reformular sobre ellos
- Ordenar el relato
- Quitar la connotación negativa, si la hay
- Adecuar el lenguaje utilizado

**Cómo se hace:**

Se emplea el pronombre «Tú» o «Usted» al principio del enunciado. Por ejemplo: «Tú dices que...» o «Usted quiere que...» o «Por lo que entiendo, tú sientes que.....» o «Así que ustedes piensan que.....», etc.

A continuación se enuncian las ideas, pensamientos, creencias, sentimientos, emociones o hechos que se relataron en forma resumida. Para posicionarse en un lenguaje neutral se puede apelar al uso de sinónimos o metáforas que quiten connotaciones negativas.

Ejemplo: La persona dice: «Este tipo me tiene harta. Lo único que busca es molestarme. Cuando sabe que estoy descansando es cuando hace más ruido. Lo que quiero es que se mude y me deje tranquila». Con el parafraseo se devuelve: «Así que tú te sentís molesta con el tema de los ruidos, sobre todo cuando estás descansando y pretendes tranquilidad».

## Cuándo se hace:

En general se hace al finalizar cada una de las partes su relato, pero también se puede utilizar en otras instancias de la mediación, buscando los resultados de la técnica. Hay quienes prefieren esperar que las dos (o más) personas hablen, para después parafrasear.

## Modo interrogativo

Además de la habilidad fundamental de «saber escuchar» quien dirige la mediación tiene que «saber preguntar». Preguntar en una mediación es hacer uso del modo interrogativo con algunos objetivos y particularidades. No se trata de un interrogatorio, sino de entregar el protagonismo a las personas, para reflexionar juntos.

Es la técnica fundamental de la mediación, ya que el trabajo se desarrolla a través de las preguntas. No se dan consejos, no se asesora ni se juzga a las partes. También se usa el modo afirmativo en varias oportunidades, pero el modo de expresión predominante es el interrogativo.

## Tipos de preguntas

### A. Breve clasificación que atiende a la forma

#### Preguntas abiertas:

Las preguntas abiertas son las más usadas en la mediación, ya que son aquellas que entregan el protagonismo a las partes. Son las que dan lugar a un relato. Comienzan generalmente por. ¿Qué...? ¿Cómo...? ¿Quién...? ¿Dónde...? ¿Cuándo...? Son las más adecuadas al comienzo de la mediación. Plantean ciertas dificultades ya que se ha desarrollado más la costumbre de formular preguntas cerradas. La pregunta ¿Por qué? es conveniente usarla con cierta prevención ya que puede parecer acusatoria.

Ejemplo: ¿Qué esperas que suceda en esta mediación?

#### Preguntas cerradas:

Son las que se contestan con un sí o no o con opciones (negro o blanco). Tienen como objetivo focalizar y/o sugerir.

5





6

Ejemplo: ¿Crees que esto lo podemos arreglar dialogando?

### *B. Breve clasificación que atiende a los objetivos*

Preguntas circulares:

Son las que hacen que la persona piense sobre el conflicto considerándolo desde un punto de vista diferente, por ejemplo desde el punto de vista de la otra persona o de una tercera parte o pensando a futuro, etc. Busca una movilización de la persona hacia fuera.

Ejemplo: ¿Cómo se sienten tus otros vecinos frente a esta situación?

Preguntas hipotéticas:

Las que ponen a la persona en otro escenario, introduciendo nuevas posibilidades.

Ejemplo: ¿Qué pasaría si invitáramos a esta mediación a sus respectivas parejas?

Preguntas reflexivas:

Las que tienen como objetivo que la persona revea sus posiciones. Busca una movilización de la persona pero no hacia fuera, sino hacia sus propios pensamientos, ideas y consideraciones.

Ejemplo: ¿Cómo se sentirían si no pudieran arreglar este tema en esta instancia?

Pregunta del milagro:

La que tiene como objetivo reflexionar sobre cómo visualizan la relación en un futuro. Invita a mirar hacia adelante.

Ejemplo ¿Cómo imaginan su relación de vecindad de aquí a tres años?

Pregunta aclaratoria:

La que se utiliza con el fin de obtener información para entender mejor la situación.

Ejemplo: ¿Me puede aclarar tal cosa?

## **Resumen**

La técnica de resumir o sintetizar la situación planteada en la mediación, teniendo en cuenta los dichos de las partes y utilizando un lenguaje neutral, es válida para cualquier momento del proceso, con el objetivo de ordenar lo trabajado hasta entonces. También se usa para dar a las personas una visión más clara y general de cómo se desarrollaron los temas que se trataron, recordarles lo que ha sido planteado, reformular, quitar connotaciones negativas, destrabar posiciones rígidas. Es, además, una herramienta muy útil para cerrar etapas, por ejemplo cuando se quiere finalizar una reunión de mediación, cuando se quiere cerrar una reunión conjunta antes de pasar a reuniones individuales o cuando se cierra una reunión individual.

«Así que hasta acá hemos hablado de...»

Es conveniente usar el resumen cuando se intenta pasar a la etapa de generación de opciones de acuerdo, para que se tenga organizada la información sobre la que se va a trabajar.



«Muy bien. A todas las personas presentes nos ha quedado claro cuál es el tema que les trae por acá, cuáles son sus objetivos sobre esa cuestión, qué es lo que quiere cada persona. Lo resumo de la siguiente manera:.....Ahora que estamos de acuerdo sobre esto, pasaremos a pensar en conjunto maneras posibles de resolverlo.»

Es particularmente utilizable para destacar las coincidencias o anclar posibles acuerdos parciales.

«Si me permiten veo que ustedes están de acuerdo sobre un tema importante. Si bien tenemos que seguir trabajando sobre otros temas, vamos a resumir concretamente sobre qué se han puesto de acuerdo».

Cuando las personas que participan de la mediación insisten una y otra vez en reclamar a la otra y echarse culpas recíprocas, es una señal de que no se sienten comprendidas, no sólo por la otra persona sino también por quien conduce la mediación. En estos casos es conveniente hacer un resumen de esas intervenciones, sobre todo para que la persona sienta que ha sido escuchada y comprendida. Resúmenes periódicos detallados ayudan a demostrar que se está escuchando con cuidado y ofrece la oportunidad para corregir errores. También es muy útil en reuniones conjuntas para interrumpir monólogos muy largos, de esos que hacen que la otra persona se ponga muy a la defensiva, porque no está siendo tenida en cuenta.

«Perdone que lo interrumpa. Usted que me está dando mucha información sobre el tema y para poder chequear si lo entendí, voy a intentar resumir. Me corrige si no está correcto lo que digo. Luego damos la palabra a Pedro y haremos lo mismo. Más adelante podrá agregar lo que quiera».

Podemos concluir que, con estos objetivos, la técnica de resumir es una de las herramientas más poderosas, sin embargo muchas veces ha sido subestimada. Hay quienes entienden como difícil sintetizar muchas intervenciones, sin embargo hacer el esfuerzo de resumir permitirá ir a lo central de estas intervenciones, poniendo el foco en aquello que es el núcleo del asunto y dejando de lado lo menos importante.

7

## Lenguaje «yo» - Capacidad asertiva

Mensajes en primera persona.

Herramienta comunicacional que consiste en poner en palabras las emociones propias **sin involucrar a la otra persona**, con el objetivo de que el conflicto no se posicione en **ataque-defensa**. La idea es que la persona reflexione sobre lo que sucede desde el «yo».

Esquema de uso:

Cuando tú .....

Me siento .....

Lo que me gustaría es que (Alternativa) .....





8

Ejemplo:

Cuando tú me gritas

Me siento asustado

Lo que me gustaría es que nos habláramos sin gritarnos

Cuando se llega a la alternativa hay que insistir en que se piense desde el «yo», porque suele suceder que la persona considera la alternativa desde la conducta del otro.

Ejemplo:

Cuando tú me gritas

Me siento asustada

Lo que me gustaría es que tú no gritaras más

## Uso del silencio

El silencio es una herramienta comunicacional muy poderosa. En la mediación puede ser necesario y muy productivo. En determinadas circunstancias se puede usar con objetivos tales como hacer que las partes recuperen su protagonismo o respetar a las personas en sus diferentes ritmos de comunicación, incluso interpelar posiciones rígidas.

## B. Herramientas conceptuales de la mediación comunitaria

Son aquellas que surgen de construcciones de significado, con diferentes objetivos dependiendo de cada estrategia.

### Intereses y posiciones

Las posiciones de las partes en un conflicto son lo que al inicio de su narrativa cada una dice querer. Los intereses se encuentran en otro nivel de profundidad y son aquello que las partes realmente quieren. Es lo que está por debajo de lo aparente. Una de las tareas de quien media es identificar el núcleo del conflicto, más allá de lo que las partes manifiesten. Lo que las partes expresan (posiciones) es lo que las trajo hasta el lugar del conflicto; la idea es reformularlo desde otra mirada a través de lo que son sus intereses, objetivos y necesidades particulares.

La tarea de descubrir los intereses no siempre es fácil, ya que pueden estar deliberadamente ocultos o en otros casos inconscientemente ocultos. Los intereses, además, pueden cambiar, incluso en el transcurso del mismo proceso de mediación. Si acordamos en base a posiciones probablemente se solucione el conflicto sólo superficialmente y pueda resurgir en el futuro. En cambio si acordamos en base a los intereses, si bien es más complejo, puede dar lugar a cambios más profundos en el contenido del conflicto y en el vínculo.

### Legitimación

Legitimar es la posibilidad de justificar o explicar las razones de actitudes, comportamientos o posiciones. Las personas que están en una mediación deben sentirse legitimadas, cada

una en su rol, es decir deben sentir que cada una de ellas tiene un papel que cumplir, que es importante y que todas las partes presentes lo perciben así.

La primera legitimación es la de la persona que media, lo que permite que consiga la confianza de las partes en el conflicto, la que hace que crean que es la persona que puede ayudarles. Sin esta legitimación es muy difícil que se pueda mediar. La persona que media además de recibir la legitimación de las personas que intervienen en la mediación, tiene que sentir que legitima a esas personas. La legitimación, entonces, implica otorgar un lugar válido al rol que asume un personaje dentro de la historia.

Con respecto a las personas en conflicto quedan legitimadas cuando sienten el poder de la autodeterminación, cuando comprenden sus necesidades y sus opciones y sobre todo cuando tienen la posibilidad de decidir, aunque sea dentro de ciertos límites.

Cuando uno se ubica como víctima y el otro como victimario, quien esté mediando deberá reformular el mensaje expuesto, intentando cambiar posiciones preestablecidas, falsas o desproporcionadas, para llegar a un camino de legitimación.

Ejemplo: En una mediación comunitaria multipartes se dirime un conflicto por el uso compartido de un local, en el que interviene un grupo de personas mayores que se reúnen a comentar lecturas, representadas por Gladys, un grupo de jóvenes que trabajan en un proyecto comunitario de apoyo escolar extracurricular a niños, representado por Manuel, otro grupo inter-generacional que no se reúne en forma permanente pero que en esta ocasión está usando el salón para un curso vinculado con el tema «Derechos Humanos», representados por Laura y la autoridad municipal que administra el uso del local, José. Gladys, Manuel y Laura empiezan sus exposiciones basándose en la importancia que tiene el grupo al que pertenecen, por distintas razones (porque hace mucho tiempo que están, porque la tarea que hacen es imprescindible para el barrio, porque pidieron permiso para hacer uso del salón y se lo dieron, etc.). Son exposiciones dirigidas a «legitimarse». José acepta esos argumentos, pero dice que hay una realidad: alguien va a tener que buscar otro lugar porque las horas son limitadas y todos tienen que entender que si no se ponen de acuerdo, finalmente él va a tener que tomar una decisión. José se «legitima» como autoridad.

9

## Reconocimiento

El reconocimiento es una situación que se genera por iniciativa de una de las partes hacia la otra parte en el conflicto y consiste en reconocer y conceder a la otra algún valor, virtud o atributo positivo. No significa reconciliación, ni significa que el conflicto se arregló. Pero es apartarse del «yo» para pensar en la otra persona como un ser humano con virtudes y defectos propios. Ante esa situación se deberá prestar atención para remarcarlo, ya que salir de la polarización del «todo» o «nada» es un paso enorme para empezar a escucharse y entenderse.

«Mariana **siempre fue una buena vecina**. Pero desde hace unos meses cambió de actitud»





10

## Empoderamiento

El empoderamiento es una herramienta por la cual se trata de elevar el nivel de protagonismo de las personas intervinientes, ya sea en su expresión, en su valor y sobre todo en la toma de decisiones. Es una recuperación de la propia valía, de la capacidad que todas las personas tenemos para manejar los conflictos personales. No implica dar la razón a la persona, sino que implica hacerle ver que es capaz de resolver sus propios conflictos, por una razón muy simple: todas las personas somos capaces de hacerlo. A veces podemos hacerlo sin necesidad de ayuda, a veces la necesitamos. Es la persona que media la encargada de empoderar.

Ejemplo: En esta mediación cada vez que una de las partes interviene, la otra parte parece no escuchar. Adopta una posición de dar la espalda a la otra persona y tiene una actitud de «estoy en otro tema», incluso se levanta y mira por la ventana de la sala. La persona que no es escuchada está cada vez más incómoda y va acortando sus intervenciones. El mediador o mediadora empieza a utilizar algunas técnicas para empoderar. Concretamente pregunta a ambas partes qué importancia le dan, para tener un buen diálogo, el escuchar con atención a la otra persona. Con esa pregunta como disparador se empiezan a generar reflexiones y un cambio en la dinámica.

## M.A.A.N (Mejor alternativa al acuerdo negociado)

M.A.A.N. son aquellas opciones que cada una de las partes tiene afuera de la mediación si no se llega a un acuerdo, e inciden en lo que sucederá en el proceso. Reconocerlas es una técnica que permite observar cuáles son las expectativas y oportunidades que las personas tienen afuera de la mediación y a veces, ponerlas sobre la mesa.

Si una persona no tiene muchas alternativas para solucionar el conflicto, pondrá toda su energía para llegar a un acuerdo en la mediación. Por el contrario, si otra persona tiene muchas posibilidades, considerará con otra cautela el llegar a un arreglo; hará una comparación entre su mejor posibilidad en el «afuera» de la mediación con lo que se propone acordar en el «adentro» y evaluará qué le sirve más.

En suma, acordará si la alternativa que le plantea la mediación es mejor que su MAAN y no acordará si el acuerdo no presenta mejores ventajas que su MAAN. Esto presupone elecciones racionales, pero hay que tener en cuenta que las emociones juegan un papel importante en esta dinámica.

## Abogado del diablo y agente de la realidad

Esta es una técnica que se utiliza en casos excepcionales, particularmente cuando alguna de las personas en la mediación está muy rígida en su posición, sin poder moverse de la visión que construyó en forma previa al proceso, o en aquellos casos en que no parece tener una mirada realista sobre sus expectativas a futuro en el «afuera» de la mediación. Consiste en utilizar en las intervenciones o preguntas, argumentos contrarios a la posición rígida de la

parte, con el objetivo de dar una visión más realista del problema, con el objetivo de que flexibilice su mirada frente al conflicto.

En estos casos se puede anunciar que se va a hacer uso de esta técnica (para evitar ser juzgada de no imparcial y perder legitimidad). Es conveniente usarla en reuniones individuales y no en reuniones conjuntas, para no dar argumentos a una parte en contra de otra.

Es una técnica fuerte. Cuando se usa hay que ir evaluando en cortos períodos de tiempo las reacciones de la persona para no incomodarla demasiado.

## Uso de criterios objetivos

En el procedimiento de mediación que establece la Escuela de Harvard, una de las herramientas es la utilización de criterios objetivos, entendiéndose por tales aquellas prácticas usuales, datos, estadísticas o patrones objetivos que pueden ayudar a las partes a comparar sus expectativas en el conflicto con la realidad. Tienen como finalidad hacer que la negociación sea más eficiente y lleve menos tiempo. Sin embargo, se puede correr el riesgo de desplazar la discusión a la legitimidad de los mismos o a otros temas conexos (generalmente legales). Habrá, por tanto, que evaluar la pertinencia de su uso en función del caso concreto.

Ejemplos de uso de estos criterios pueden ser los criterios legales, las pericias, los informes, los reglamentos de copropiedad, etc.

Ejemplo: Se plantea un conflicto en un edificio por los ladridos de un perro que tiene la señora de la unidad 001 y que molesta al vecino de la unidad 101. En el reglamento de copropiedad del edificio (criterio objetivo), que es de hace veinte años, se establece que no se puede tener mascotas. Sin embargo, en varias unidades del edificio hay mascotas y nunca se discutió por esto. A partir del 2009 se establece por ley que no se puede prohibir la tenencia de perros y gatos en edificios, pero establece las condiciones de tenencia (criterio objetivo). Todos estos criterios pueden influir en el conflicto pero habrá que evaluar en el caso concreto si para las partes cumplen la función de estándar objetivo o no. La señora de la unidad 001 dice «Para mí este perro es mi familia; mi única familia».

## Replanteo del conflicto

Se trata del replanteo del conflicto en base a los intereses de las partes. Una vez que las personas en conflicto han expuesto sus posiciones, se ha reflexionado sobre ellas y han quedado claros cuáles son los intereses de cada una en el conflicto, éste se puede reformular o replantear en base a aquello que no se había explicitado y fue aflorando a través del diálogo y que refiere a los intereses particulares, de forma tal que favorezca la búsqueda de opciones de entendimiento sobre bases reales. Replantear es poner un marco nuevo a un viejo cuadro. Es encontrar una nueva visión de un viejo problema. Es encontrar una metáfora que cambie





12

el significado pero sin cambiar la historia. Se puede hacer a través de afirmaciones o a través de la llamada «pregunta de oro», que es aquella que recoge los intereses de ambas partes.

Ejemplo: Cuando la mediación comenzó el conflicto parecía pasar por temas económicos: se hablaba de repartir dinero, de indemnizaciones, de compensaciones, por un perjuicio que estaban sufriendo vecinos por un basural que no terminaba de erradicarse del lugar. Las posiciones eran: los vecinos pedían dinero porque la autoridad se había comprometido a sacar el basural y no había cumplido; las autoridades exponían que, de ninguna manera se iba a pagar indemnización alguna: el basural se había limpiado en varias oportunidades y se volvía a formar por acción de los propios vecinos.

A poco de reflexionar sobre la situación quedó claro que lo que le interesaba a los vecinos y también a las autoridades era que no se formara más el basural. Era un interés común, pero tenían que pensar entre todas estrategias más eficientes para que no se reprodujera, una vez limpiado. El conflicto ya no es: quiero una indemnización- no se da indemnización. El conflicto replanteado es: nadie quiere el basural- busquemos a través de la co-responsabilidad cómo solucionarlo.

## Generación de opciones

Una vez que se formula el replanteo en base a la explicitación de los intereses, es hora de que las partes empiecen a aportar sus miradas sobre cómo llegar a una posible solución. Para que eso suceda, quien media motivará para que se propongan alternativas. Lo puede hacer a través de afirmaciones o a través de preguntas. Puede usar la técnica del torbellino de ideas o *brain storming*, para captar la mayor cantidad posible de opciones creativas (que se pueden anotar, por ejemplo, en una pizarra o en un papel que esté a la vista de todas las personas participantes). La mediación debe alentar a las personas para que sean creativas y salgan del «trillo» ya recorrido. En este caso, lo que interesa es la cantidad y no la calidad, porque luego esas opciones se evaluarán.

## Evaluación de opciones

La evaluación de opciones se usa luego de la etapa de generación de opciones de acuerdo, con la finalidad de hacer un análisis reflexivo de las que se han presentado y poder llegar, eventualmente, a organizar un acuerdo. En esta etapa ya no se apunta a la cantidad sino a la calidad. Se estimulará a las partes para que intercambien opiniones y para que consideren las consecuencias de las distintas opciones planteadas, de modo que si se llega a acordar, sea un acuerdo sostenible.

Es una técnica que se debe trabajar poniendo el acento en los contenidos y no tanto en el aspecto relacional, en el sentido que no importa de quién viene la propuesta, hay que estudiarla por lo que propone. Hay que prestar mucha atención a los acuerdos parciales o de procedimiento para anclarlos e ir, de esa manera, avanzando.

## Normalización

Definición de John Haynes<sup>1</sup>: «Mientras que las partes creen que su situación es única, pensarán que es muy difícil o imposible de resolver. Los problemas normales pueden resolverse y de hecho, se resuelven a diario. El mediador, al normalizar la posición de sus clientes, fortalece su convencimiento de que pueden llegar a resolver su conflicto».

Esta técnica se aplica en aquellos casos en que observamos que el conflicto en cuestión es realmente muy similar a otros en los que hemos intervenido o hemos conocido a través de relatos de otras mediadoras, es decir casos recurrentes. Obviamente cada situación es diferente y tiene sus particularidades, sobre todo porque las personas que están en conflicto son distintas y merecen que se las trate en forma personalizada, pero lo cierto es que hay casos que, en sus rasgos generales, pueden ser muy similares. De hecho existen clasificaciones de los conflictos más recurrentes tratados por mediación.

Cuando se trata de uno de esos casos, puede ser tranquilizador para las partes (y esto lo evaluará quien esté mediando) comentar que es un tipo de proceso que se ve muy frecuentemente y que puede llegar a resolverse. Suele ser esperanzador saber que otras personas han enfrentado situaciones parecidas, que han terminado bien.

Todo esto es importante aplicarlo en forma realista y oportuna, para que no genere un efecto contrario al buscado, el cual es hacer que las personas le quiten carga dramática al problema.

Ejemplo: Se interviene diciendo lo siguiente: «De acuerdo a lo que ustedes me están contando ambos están muy molestos con esta situación y **eso suele suceder en estos casos**. Esa molestia ha ido convirtiéndose en enojo, lo que trajo malas comunicaciones, insultos e incluso amenazas y a esta altura a ambos les parece difícil volver atrás. Sin embargo **hemos visto varios problemas como éste antes acá** y sabemos que se puede. No va a ser fácil pero ambos están acá con intención de resolverlo y nosotros para ayudarlos a hacerlo.»

## Construcción de una historia alternativa

Esta técnica viene a través del Modelo Circular-narrativo (Sara Cobb) de mediación: construir una historia alternativa a la que cada una de las partes nos cuenta, es una herramienta compleja, que permite una especie de «resumen complejo».

En general en los conflictos cada una de las personas tiene su «versión de los hechos». Cada una de estas versiones suele ser rígida y resistente a interpretaciones alternativas. Se seleccionan hechos y se apoya la historia en esos hechos, eliminando otros que no encajan.

13



<sup>1</sup> Haynes J. y Haynes G. Mediating Divorce Casebook of Strategies for Successful Family Negotiations (1989) Londres.- Jossey-Bass



14

Construir una historia alternativa es crear una nueva narrativa, que tendrá elementos de cada una de las historias individuales, pero también tendrá otras significaciones. Se tratará de no poner el foco en las culpas. Es un verdadero replanteo del conflicto que incluye nuevos temas, ressignifica roles y fundamentalmente da otros contextos.

Los objetivos de esta herramienta son: que se genere un ambiente de colaboración para encontrar opciones de acuerdo que le sirvan a todas las partes, ampliar esas opciones y reformular.

Para construir una historia alternativa hay que enriquecer a los personajes, los hechos y los valores. Con respecto a los personajes hay que legitimarlos y salir del esquema rígido de víctima-victimario. Con respecto a los hechos hay que incluir otros que no son exactamente los que las partes han traído (y tratar de que no tengan carga negativa). Con respecto a valores es bueno incluir intereses comunes.

### Externalización

Esta técnica que llega a la mediación a través de la Psicoterapia, consiste en generar cierta distancia entre la persona y el conflicto, de tal manera que éste se vuelve un «elemento externo» a la persona, una nueva entidad.

El objetivo de esta herramienta es tratar de buscar nuevos significados a la narrativa del conflicto, que no sean los mismos que la persona trajo armados para el encuentro (y que no fueron funcionales al arreglo) para, a partir del allí gestionar mejor el conflicto. Tiene la intención de disminuir emociones o sentimientos que impiden los acercamientos, como por ejemplo, la frustración. Consiste, entonces, en la habilidad de quien esté mediando para hacer que aquel atributo o cualidad que genera el conflicto tenga una identidad propia, separada de la persona. Se pueden usar dibujos, manualidades u objetos que ayuden a representar el elemento externalizado.

Ejemplo: Alguien que forma parte del equipo de voluntariado observa en una instancia de encuentro que el señor X tiene un problema particular con el ladrido de los perros. Capta que el ladrido lo afecta porque lo considera como un indicio de que ese perro está sufriendo. Se le pide al señor X que le hable al perro y que le explique qué siente. Para eso le pone su mochila adelante y le pide que se imagine que esa mochila es el perro.

### Mutualización

La mutualización consiste en identificar cuáles son aquellos objetivos e intereses que las partes en un conflicto tienen en común y manifestarlo, para cambiar la dinámica de destacar únicamente las diferencias. En todo conflicto puede haber «terrenos comunes», por ejemplo preocupaciones compartidas, necesidades y objetivos similares. Sobre estas bases se puede comenzar a trabajar, con el objetivo de cuestionar las creencias rígidas polarizadoras.



## C. Herramientas procedimentales de la mediación comunitaria

Son aquellas que surgen del orden y contenido de las etapas del proceso. Dependen del protocolo de actuación que el centro de mediación instrumente o que cada mediador o mediadora diseñe para su ejercicio profesional si trabaja fuera de ámbitos institucionales. Tienen importancia para el buen desarrollo de la gestión del conflicto, y para conformar una matriz procedimental coherente y eficaz. Las distintas etapas posibles del proceso son:

- La Pre-mediación o Reuniones previas a la instancia de mediación. Es la etapa en la que se toman decisiones a partir del inicio de la secuencia de hechos que llevará a calificar un conflicto como mediable y se organizará todo lo necesario para que esa mediación se concrete de la mejor forma. Implica decisiones sobre vías de acceso, instancias de información a las personas que participan, invitaciones, criterios de calificación de admisibilidad, asignación de responsables para la realización de la mediación, lugar donde se realizará, preparación, etc.
- Las Reuniones Conjuntas de mediación, son las instancias que se llevan a cabo estando presentes, en un mismo lugar, todas las personas que participan de la mediación.
- Las Reuniones Individuales de la mediación o Caucus, son aquellas instancias que se llevan a cabo con cada una de las partes por separado.
- Seguimiento o Acompañamiento es la etapa que, luego de finalizada la mediación con un acuerdo, se instrumenta mediante una consulta a las personas que acordaron para saber si el acuerdo se está cumpliendo o no, si requiere otras reuniones o ajustes.

## D. Herramientas de uso particular en conflictos públicos

Definimos los conflictos públicos como aquellos que resultan de interés público, por el número de actores y de intereses involucrados o por la repercusión que tienen en el conjunto social o en la comunidad en particular.

En estos casos en general existen muchos puntos de vista diferentes sobre el conflicto y se requiere un enfoque muy participativo, porque la realidad es compleja y se necesita enfocarla con distintas «lentes» para poder comprenderla mejor.

La metodología tiene que ser de gran inclusión: todas las partes que tengan algún interés en el conflicto o que sufran las consecuencias del mismo, tendrán que ser tenidas en cuenta para el diálogo y la toma de decisiones.

Existen herramientas procedimentales complejas para esta clase de conflictos tales como: la combinación de métodos procedimentales para las distintas etapas (por ejemplo, combinar mediación con facilitación o negociación), el uso del consenso, las entrevistas sociales, el trabajo en red, las llamadas Reuniones Ciuda-





16

danas siglo XXI, Espacio Abierto, Conversaciones de Café, Círculos de estudio, Círculo sabios, Diálogos apreciativos, etc.

## E. Nuevas herramientas

La mediación tiene una base multidisciplinaria y aparece en la actualidad como una «ciencia o arte» que está creciendo y expandiéndose a diversos ámbitos. En este proceso se continúa investigando con apoyo en la práctica y se incorporan nuevas técnicas, algunas específicas de la disciplina y otras provenientes de otras áreas, las que se van aplicando para versatilizar las posibilidades del rol mediador.

Para finalizar, un **mediador o mediadora** con buena preparación deberá conocer las técnicas necesarias para desempeñarse en su rol, y tendrá que ubicarlas y usarlas en la medida que sea pertinente con la dinámica del conflicto en el que interviene. Éstas se ponen al servicio de las personas, nunca con un afán manipulador de forzar acuerdos, sino con el objetivo de ayudarlas a que logren entenderse.

No hay fórmulas sacramentales para la gestión de conflictos. Hay saberes, intuiciones, teoría, práctica, experiencias y todo ello conforma un conjunto de recursos que cada **especialista en mediación** utilizará de acuerdo a su propio estilo, adaptándolo a cada caso concreto, cada uno distinto, como únicos son los conflictos y fundamentalmente únicas son las personas.

Publicación realizada en el marco del Proyecto  
«Mediación Comunitaria con perspectiva de  
género y derechos humanos» financiado por  
el Programa de Participación de UNESCO



Comisión Nacional  
del Uruguay  
para la UNESCO

