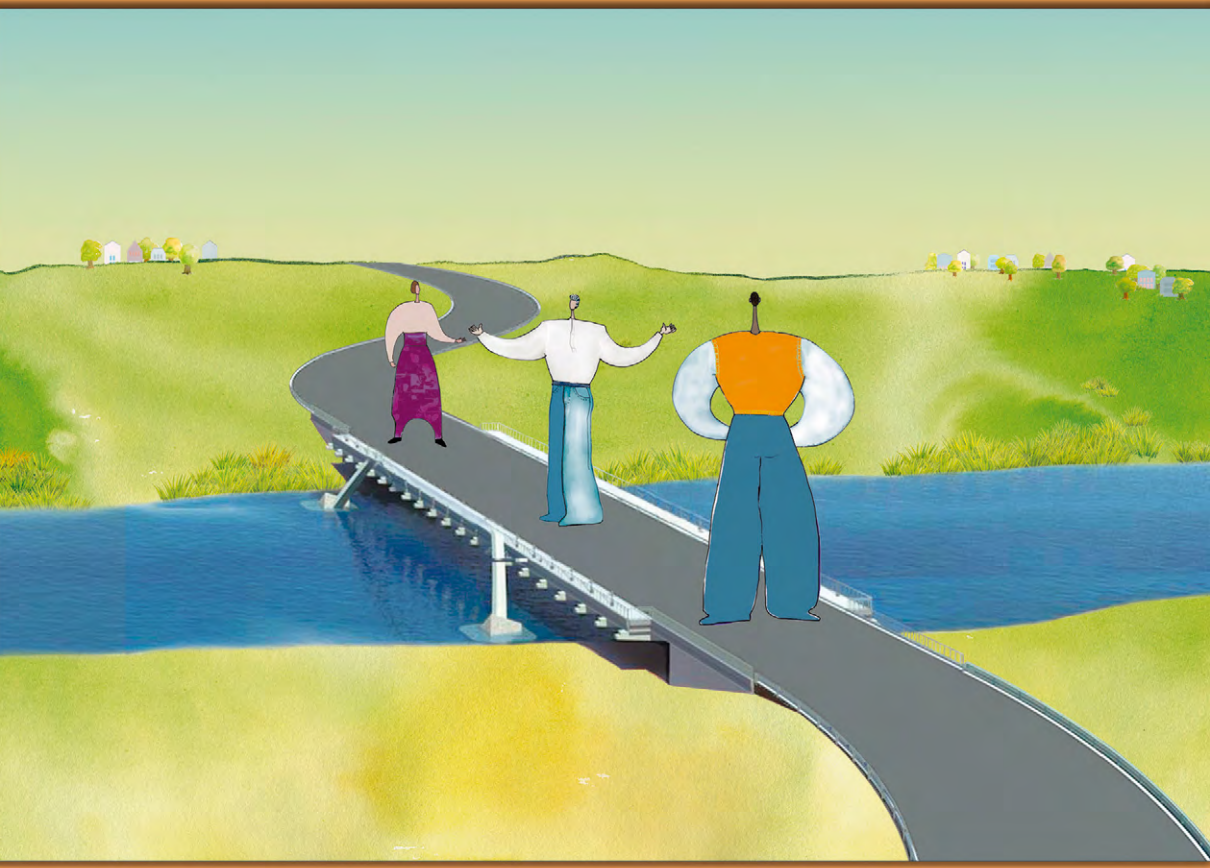
Mediación Comunitaria

Material Didáctico para Sensibilización y Capacitación



Mediación Comunitaria

Material Didáctico para Sensibilización y Capacitación

Defensoría de Vecinas y Vecinos
MONTEVIDEO | URUGUAY

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 Montaño 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.gliphos.com

Índice

Prólogo y Agradecimientos 5

Introducción 8

Módulo 1.
Conociendo la Mediación Comunitaria 10

Módulo 2.
Conflictos Comunitarios 17

Módulo 3.
Comunicación y Mediación 23

Módulo 4.
Procedimientos de la Mediación Comunitaria 28

Módulo 5.
Otros temas vinculados a la Mediación Comunitaria 33

Tendiendo puentes

Mario Benedetti: «Así estamos, cada uno en su orilla,
sin odiarnos, sin amarnos, ajenos.»

José Luis Martín Descalzo: «No hay tarea más hermosa que dedicarse a tender puentes…, sobre todo en un tiempo en el que tanto abundan los constructores de barreras y de zanjas. Es muy duro y se hace con mucho sacrificio.

Un puente es fiel a las dos orillas, pero no pertenece a ninguna de ellas. Soporta el peso de todos los que pasan por él, la resistencia, el aguante y la solidez son sus virtudes. Vive el desagradecimiento, nadie se queda a vivir encima, su tarea posterior es el olvido. Incluso, es lo primero que se bombardea en las guerras, cualquier sitio está lleno de puentes destruidos.

A pesar de ello, qué gran «oficio» es ser **puente** entre las gentes, entre las ideas, entre las generaciones. El mundo dejará de ser habitable el día que haya más constructores de zanjas que de puentes.»

(Extracto de «Los Puentes»)

Prólogo y Agradecimientos

La elaboración de esta serie de materiales didácticos sobre mediación comunitaria representa para la Defensoría un motivo de celebración. Desde las primeras instancias de sensibilización y capacitación hasta la creación de un programa específico hemos recorrido un largo camino que ha permitido capacitar a actores departamentales y nacionales —más de 500 personas al momento de escribir este texto—, contar con un grupo de voluntarios y voluntarias, ofrecer la mediación comunitaria a las personas que llegan a la institución, participar en un programa nacional de promoción de agendas locales de convivencia, organizar un encuentro binacional que permitió compartir experiencias y proyectar la herramienta, entre tantas otras acciones.

En estos años la mediación comunitaria se coló en todo el quehacer de la institución, mucho más allá de su posible utilización en respuesta a las situaciones que presenta la ciudadanía, aportando una mirada sobre las relaciones, los vínculos, la convivencia, el espacio compartido en la ciudad, en el departamento. El crecimiento que ha tenido la Defensoría en lo que venimos haciendo en mediación comunitaria es un crecimiento de la institución en su conjunto, como lugar de hospitalidad, característica esencial que permite abrirse a lo desconocido, a aquello para lo que aún no tenemos respuesta y será en el proceso de diálogo que la iremos descubriendo.

Muchas son las personas e instituciones que han aportado a este proceso y a las que les queremos agradecer. En primer lugar a Alejandro Nató[1], el docente y amigo de la Defensoría, que ha brindado apoyo

1 Abogado y Procurador (UBA, egresado en 1986) mediador, especialista en conflictos públicos, certificate in globalization - Georgetown University y maestría en Resolución de Conflictos y Mediación, Universidad de León, España. Defensor del Pueblo de la Ciudad de Buenos Aires, Argentina (2003). Actualmente Responsable del Área de Gestión Alternativa de Conflictos de la Defensoría de la Nación Argentina.

permanente, entusiasmo, confianza y dedicación al desarrollo de la mediación comunitaria. Alejandro nos contagió la convicción de que es posible aportar a la gestión de conflictos y a una convivencia pacífica con independencia de nuestros recursos materiales, desde el compromiso, el conocimiento y la formación permanente. Sin duda la experiencia de varias defensorías argentinas ha sido inspiradora. En particular queremos agradecer a las Defensorías de la Nación de Argentina y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que generosamente facilitaron la presencia y el aporte de Alejandro. También agradecemos a la ex Defensora de Bariloche, Andrea Galaverna, por la capacitación específica sobre mediación comunitaria y género, un eje que entendemos fundamental como parte de la transversalización de esta perspectiva en todo el accionar de nuestra institución.

Agradecemos a Fernando Rodríguez, el primer Defensor de Montevideo, que junto al equipo fue dando pasos fundamentales para incorporar esta herramienta. Asimismo, va el agradecimiento a concejales y concejalas vecinales que motivados/as con la capacitación recibida empezaron a apropiarse de la mediación y a difundirla en el territorio, lo que a su vez generó solicitudes de capacitación tanto de nuevos concejales como de organizaciones públicas y de la sociedad civil; a integrantes de la Defensoría que se fueron involucrando profesional y afectivamente con la mediación, capacitándose y trabajando con compromiso en el armado de proyectos, en las relaciones con otras instituciones, en el desafío interno de ir dándole forma a un programa; al equipo de voluntarios y voluntarias que viene acompañando, involucrándose de manera creciente; a diversas instituciones que en el intercambio aportaron al desarrollo de esta tarea –una larga lista que incluye a los Centros de Mediación del Poder Judicial, el CLAEH, Policía Comunitaria, el Consejo Nacional de Políticas Sociales, la Intendencia de Montevideo a través de varios departamentos y servicios, los Municipios, la Junta Departamental de Montevideo, entre otras; a la cooperación que permitió el desarrollo de acciones que fueron marcando hitos y consolidando nuestra posición en la temática (PNUD, UNESCO, AECID, el Centro de Formación de la Cooperación Española).

Un agradecimiento particular a Leslie Falca, seleccionada para el desarrollo de esta serie de materiales didácticos quien se sumó a la tarea

de la mediación comunitaria en la Defensoría como una integrante más del equipo, aportando, sugiriendo, facilitando procesos y aprendizajes mutuos.

Esta sumatoria de voluntades, dedicación y confianza, es la que nos permite hoy estar compartiendo estos materiales como aporte hacia una cultura de gestión participativa de conflictos, de promoción de espacios de diálogo, de respeto de los derechos humanos. Confiamos que sean ampliamente utilizados y que quienes los utilicen vayan apropiándose de ellos, mejorándolos, desafiándose y desafiándonos a seguir desarrollando herramientas y sobre todo entusiasmo y compromiso para una convivencia que valore nuestra diversidad y celebre el encuentro.

Ana Agostino
Defensora de Vecinas y Vecinos de Montevideo

Introducción

El librillo «Mediación Comunitaria» se elabora junto con otros materiales didácticos, en el marco de la ejecución del proyecto «Mediación Comunitaria con perspectiva de género y Derechos Humanos» presentado por la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo (DVVM) ante el Programa de Participación de la UNESCO (2016-2017). El objetivo es que pueda ser utilizado como apoyo en capacitaciones y sensibilizaciones sobre esta temática y por quien se interese en ayudar en los conflictos sociales, en particular los equipos vinculados a la descentralización del gobierno departamental e integrantes de organizaciones locales que reciben habitualmente demandas de la ciudadanía para la resolución de conflictos cotidianos.

La DVVM atiende consultas y reclamos de la ciudadanía, en gran medida asociados a la vulneración de derechos humanos. En los últimos años se aprecia un aumento sostenido en el número de consultas sobre situaciones de conflicto derivados de la convivencia. La Defensoría cuenta con diferentes tipos de actuaciones y áreas de trabajo, dentro de las cuales se ha incorporado el área de Mediación Comunitaria, constituyendo un servicio que se ofrece a la comunidad, siendo considerada desde la Institución como una herramienta por excelencia para facilitar la convivencia pacífica, propiciar el diálogo, reflexionar sobre las propias conductas, actitudes y comportamientos, generar acuerdos, procurar la generación de propuestas por parte de las propias personas involucradas que contribuyan a la solución de la problemática instalada y evitar futuros desacuerdos o conflictos.

Por otra parte el equipo de la DVVM considera que la presencia en territorio es fundamental para la expansión y difusión de esta herramienta, ya que si no se conoce no se considerará por parte de los diversos actores la posibilidad de usarla para resolver los conflictos. Asimismo, estar en territorio colaborará con la identificación e intervención en

situaciones que son susceptibles de generar conflicto (eje preventivo) o en situaciones de conflicto instalado (eje resolutivo).

La Defensoría propone, además, incorporar un enfoque de género en la Mediación comunitaria como parte de la transversalización de esta perspectiva en tanto pretende profundizar la integración de la mirada de género en todas las estrategias internas de su gestión institucional. Esta integración implica un desafío novedoso para trabajar la Mediación, que requiere pasar por un tamiz de diversidad específica, sin perder el equilibrio de la igualdad de las personas frente a la herramienta.

Módulo 1. Conociendo la Mediación Comunitaria

Qué es la Mediación Comunitaria

La Mediación Comunitaria es un espacio de ENCUENTRO que busca la construcción de soluciones a las situaciones problemáticas que enfrentan las personas. Es un proceso voluntario en el que dos o más personas involucradas en un conflicto trabajan con un mediador o mediadora para resolver sus diferencias. Es una forma de buscar soluciones a los problemas involucrando a todas las personas, a través del diálogo y el encuentro (Definición del folleto de Mediación Comunitaria de la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo).

La Mediación en el ámbito social es **«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 le presentan en el ámbito privado y/o público, así como también participar en la construcción de la sociedad que integran**» (Libro «Mediación Comunitaria. Conflictos en el escenario social urbano», 2006. Autores: Alejandro Marcelo Nató, María Gabriela Rodríguez Querejazu y Liliana María Carvajal).

La Mediación comunitaria es un instrumento de escucha y diálogo que puede contribuir al cambio social en las comunidades, en la medida que produce participación, empoderamiento y educación.

La Mediación Comunitaria comprende 1) Mediación vecinal 2) Mediación de conflictos públicos sociales y 3) Mediación intercultural.

Características de la Mediación Comunitaria

1. Es voluntaria

La voluntariedad de la mediación consiste en la libertad que las personas tienen de decidir si quieren participar del proceso, mantenerse en él y acordar o no. La

voluntariedad es un principio básico de la mediación pero sin embargo hay casos en los que, con buenas intenciones, y en el afán de ayudar a las personas en conflicto e impulsarlas a participar de un proceso mediatorio, se puede vulnerar este principio. Si esto sucede se puede llegar a desnaturalizar la mediación.

2. Autocompositiva con objetivo de autonomía

Lo que se busca en una mediación es que sean las propias personas que tienen el conflicto, ayudadas por quien realiza la mediación (que no es quien toma la decisión), las que encuentren una solución satisfactoria. Ellas son las que saben realmente qué es lo que está en juego en esa problemática y si bien esto se puede llegar a captar por quien media, puede haber elementos que escapen a su observación. Por otra parte la mediación debe tener un efecto pedagógico, en el sentido de mostrar a quienes participan un método colaborativo aplicable a todo conflicto, de forma tal que puedan utilizarlo con autonomía en el futuro.

3. Informal, flexible y personalizada

La mediación es informal, no requiere pautas estrictas, en cuanto a lugar, plazos, consecuencias de esos plazos; no tiene una base rígida, sino que por el contrario se adapta a cada caso y a cada persona.

4. Confidencial

Con el objetivo de que las personas involucradas en una mediación puedan tener un diálogo franco y abierto, se establece el principio de la confidencialidad, entendido como la no transferencia de información que se maneje en este marco a otros ámbitos. Este compromiso de reserva es asumido por el equipo o responsable de la mediación, las personas mediadas, asistentes letrados u otros/as asistentes en su caso, o sea por todas aquellas personas que participen de la mediación. En algunos tipos de conflictos, particularmente los conflictos públicos, esto es «insostenible o simplemente irrelevante»[2], ya que es deseable que se conozcan y se trasladen las informaciones que se manejan. En estos casos, se trabajará con las personas involucradas los límites a

2 Alejandro Nató y otras, Mediación Comunitaria, Ed. Universidad, Buenos Aires, 2006.

la confidencialidad. Para reforzar la confidencialidad se puede utilizar el «acuerdo o convenio de confidencialidad».

5. De manejo interdisciplinario

Los conflictos son complejos y pueden abarcar más de un área de conocimiento, por lo tanto se pueden convertir en encuentros de «distintas personas» y de «distintos saberes». La riqueza de la interdisciplinariedad hace que se pueda abordar un mismo conflicto desde distintos ángulos, de tal manera que cada uno aporte desde su disciplina de origen o desde el sentido común, una visión más integrada. Esto exige a la persona que media tener una cabeza abierta a otros lenguajes y otros ángulos de la misma situación. Habrá aportes jurídicos, psicológicos, sociológicos, etc. pero lo fundamental es que se visualicen estos aportes como incluyentes y no excluyentes.

6. En el que interviene una tercera persona (mediador o mediadora o un equipo mediador) imparcial y neutral

La característica de imparcialidad y neutralidad de la persona mediadora es una de las más controvertidas, pero no por eso se debe eludir su análisis. Hace unos años, cuando la mediación empezó a aparecer sistematizada en nuestro país, se afirmaba «La cualidad más importante de un mediador eficaz es su capacidad de mantener un papel imparcial y neutral en medio de una controversia»[3]. Se definía como «no tomar partido». En su libro «Mediación Comunitaria» Nató, Rodríguez Querejazu y Carbajal aluden a la neutralidad como «ni tan lejos ni tan cerca», «actuar como tercero supuesto neutral» con base de «respeto y reconocimiento de la otredad».

El perfil de las personas mediadoras comunitarias

«La persona mediadora es quien lleva adelante el proceso, manteniéndose imparcial, sin emitir juicio. Quien media no toma las decisiones sino que facilita la búsqueda de acuerdos y acercamientos entre las partes involucradas» (Folleto Mediación Comunitaria de la Defensoría- Montevideo).

---

3 Gladys S. Álvarez y otra. «Mediación para resolver Conflictos». Ed. Ad.Hoc, Buenos Aires, Año 1995.

Es esa persona, ajena al conflicto, que, con capacitación específica a esos efectos, ayudará con sus técnicas, habilidades y destrezas a cumplir con los objetivos de la mediación.

Es una especie de «director de orquesta» que conduce el proceso pero no toca los instrumentos, facilitando la comunicación entre las personas que tienen el conflicto, propiciando los intercambios, ayudando a cada parte a entender la visión de la otra y hacer entender la propia, reduciendo tensiones y estimulando la creatividad para generar opciones.

Entre otras características el perfil ideal es el de aquel que tiene una actitud de servicio, de confianza en la capacidad humana para resolver conflictos, respeto por el otro y su diversidad, paciencia, sentido común, creatividad, sabe escuchar, sabe comunicar, se ha capacitado, puede trasmitir confianza, tiene credibilidad y ética, tiene sentido del humor.

Mediar o usar las técnicas de la Mediación

Dependiendo del contexto, pueden existir varias maneras de hacer uso de la mediación:

1. Utilizar la mediación como procedimiento dentro de un contexto con cierta estructura, aunque sea informal, implica la necesidad de algunos elementos indispensables de organización: una infraestructura mínima adecuada (salas con cierto aislamiento para que lo que se hable allí pueda ser reservado, de ser posible más de una por si se necesita hacer reuniones individuales, sillas, una computadora o dispositivo similar para escribir posibles acuerdos, etc.), una estructura administrativa con un protocolo de actuación y un enlace con el equipo de mediación actuante (definiciones sobre quién recibe las solicitudes de mediación, cómo se envían las invitaciones, si se guardan los acuerdos escritos, cómo se hace el seguimiento si éste está previsto, la utilización y diseño de determinados formularios, en su caso, etc.)

2. Utilizar las técnicas que la capacitación en mediación incluye para distintas situaciones que no son exactamente un procedimiento estructurado sino otro tipo de instancias de comunicación y encuentro para transformar un conflicto.

Carlos y Mariana son vecinos y quieren reunirse en un bar para conversar sobre un problema que tienen relativo a un muro medianero que tienen que construir. Piden una mediación porque han intentado hablar varias veces y siempre terminaron mal.

3. Utilizar las técnicas que la capacitación en mediación incluye para distintas situaciones que no son de conflicto, pero sí de encuentro, comunicación o toma de decisiones. Ejemplo: circunstancias personales o laborales. Estas técnicas no son exclusivas de esta metodología.

   Alicia atiende público. Utiliza técnicas de Mediación que la ayudaron a desempeñarse mejor, por ejemplo la Escucha, el Parafraseo, la Pregunta.
   Un equipo de trabajo, dentro de una dependencia municipal descentralizada, tiene que tomar ciertas decisiones que le están resultando difíciles. Es de fundamental importancia que todo el equipo esté convencido de que la decisión que tomen va a ser buena, ya que tienen que estar motivados para llevarla adelante y además cada integrante del grupo es imprescindible. La negociación entre ellos está desgastando su relación y no llegan a un acuerdo. Acuden a un mediador o mediadora para que los ayude.

Mediabilidad de los asuntos en la DVVM

Las actuaciones de mediación en la DVVM son el conjunto de actuaciones desarrolladas con el objeto de asistir a las personas interesadas en la resolución de conflictos.

La mediación comunitaria en la Defensoría se ocupa de asuntos como**:**

1. Conflictos Vecinales
   - Tenencia de animales (ruidos, olores, peligrosidad)
   - Cuestiones edilicias (filtraciones, medianerías, saneamiento)
   - Copropiedad (espacios comunes de uso exclusivo, etc.)
   - Arbolado interno
   - Contaminación ambiental (contaminación acústica)
   - Relacionamiento

2. Conflictos Públicos
   - Uso de los espacios públicos (ejemplo: uso inadecuado de una canchita de fútbol)

- Contaminación ambiental
  (Entre vecinos/as y organizaciones, instituciones públicas y privadas)

3. Conflictos por discriminación en relación a la convivencia
   - Interculturalidad
   - Género
   - Discapacidad

La mediación comunitaria en la Defensoría no se ocupa de:

- Situaciones que evidencian violencia de género e intrafamiliar
- Temas relacionados a menores de edad (tenencia, abuso, etc.)
- Temas relacionados a Derecho de familia (retenciones judiciales, sucesiones, pensiones alimenticias, etc.)
- Situaciones relacionadas con el ámbito laboral
- Cualquier asunto de convivencia que involucre alguna de los temas mencionados anteriormente

Escuelas de Mediación

Tres líneas de pensamiento dan origen a los modelos de mediación más aplicados en el mundo:

A. Mediación basada en la Escuela de Negocios de Harvard o mediación tradicional

Este tipo de mediación se usó mucho en las décadas de 1960 y 1970 particularmente en Estados Unidos. Es la forma tradicional de mediar, basada en las teorías de la Negociación de Harvard y tiene el mérito de haber posicionado los métodos alternativos de resolución de conflictos en la agenda mundial, con estudios académicos sobre el tema. William Ury es un exponente de estos estudios.

Aunque luego ha sido criticada, sus teorías han servido de soporte para los otros tipos de mediación que se construyeron y aún hoy tiene vigencia en cuanto a muchos de los principios y de las herramientas base de este procedimiento.

Concibe al conflicto como un obstáculo para la satisfacción de ciertos intereses o necesidades de las partes, siendo su causa

principal el desacuerdo puntual. No intenta analizar profundamente los procesos multicausales que pueden originarlo.

Sintéticamente consiste en trabajar en pos de un acuerdo que sea satisfactorio para todas las partes y para ello intenta disminuir las diferencias entre las partes, tanto como sea posible. Se utilizan preguntas abiertas al inicio del procedimiento, con el fin de identificar los puntos en conflicto, explorar los intereses y necesidades subyacentes. Luego se desarrollan posibles opciones de acuerdo y se evalúan. Claramente utiliza más las reuniones conjuntas que los caucus (reuniones individuales). Éstos los maneja en forma excepcional en caso de conflictos muy complejos o claro desequilibrio de poder. Intenta que las partes expresen sus emociones desde un principio, con la intención de que éstas no perturben el desarrollo posterior del proceso. Se procede desde el desorden inicial al restablecimiento del orden. El mediador o mediadora nunca da su opinión, no aconseja, no asesora. Es una guía del proceso.

B. Mediación basada en el modelo transformador (Bush y Folger)

Este modelo se centra en la transformación de los vínculos o relaciones entre las personas en conflicto. El cambio pasa por la revalorización y reconocimiento de las partes, en el sentido de poder desarrollar en el transcurso del procedimiento una nueva mirada moral individual.

Las partes en conflicto son las más indicadas para decidir cómo resolverlo. Lo más importante acá no es el acuerdo sino ayudar a cambiar la mirada de una de las partes sobre la otra, para que en primer lugar comprendan las motivaciones de sus acciones y en segundo lugar se transforme el vínculo.

Esta escuela de mediación es muy aplicable a los conflictos comunitarios vecinales.

C. Mediación basada en el modelo circular-narrativo (Sara Cobb)

Esta escuela pone el énfasis en el análisis de las narraciones que las partes traen a la mediación. Se apoya en el concepto de causalidad circular. La materia prima sobre la que trabajan las mediadoras es el relato, o sea lo que las personas cuentan del conflicto. Esta escuela propone que frente al relato de A y el relato de B se construya una historia alternativa, que permita salir de la trama construida en forma previa por cada una de las partes.

Módulo 2.
Conflictos Comunitarios

Definición y Características del Conflicto

El Conflicto es una presencia permanente en nuestras vidas, por lo tanto es una realidad que debemos aprender a gestionar, para que se transforme en un proceso constructivo. En las comunidades el Conflicto es fundamental para cambiar y crecer. El desafío es poder manejarlo creativamente, a satisfacción de las personas implicadas y sin que llegue a la violencia. Una posible **definición** de Conflicto: «El conflicto es una especie o clase de relación social en que hay objetivos de distintos miembros de la relación que son incompatibles entre sí o percibidos como incompatibles»[4].

Características:

- Presume una interrelación (aunque sea mínima) entre las personas que intervienen.
- Es inherente al ser humano en su vida de relación (algunos filósofos orientales, como por ejemplo J. Krishnamurti[5], consideran que esta afirmación es válida en esta etapa de la vida social, pero que llegará el momento histórico en que anulado el «deseo» será, por consecuencia, anulado el conflicto).
- Es dinámico: el conflicto es un proceso que se desarrolla en el tiempo y cambia. No es una foto estática.
- Está muy vinculado a los quiebres comunicacionales.
- No siempre es negativo, pero hay que tener en cuenta que puede tener costos.
- Es un fenómeno complejo, generalmente policéntrico.

4 Entelman, Remo: «Teoría de Conflictos» Gedisa, Barcelona, 2002.

5 Krishnamurti Jiddu: «Sobre las relaciones», Editorial Edad, 1992.

18

Elementos del Conflicto

Para analizar el conflicto necesitamos conocerlo, por lo menos en sus elementos esenciales. El mediador o mediadora puede conocer o no el conflicto en el momento en que actúa. Cuando su radio de acción es el de los conflictos públicos o interculturales necesitará, en general, conocerlo antes.

Una de las herramientas de análisis del conflicto es el uso de una Matriz o Mapa del Conflicto, en el que consideramos algunos de sus elementos esenciales. Por ejemplo:

Matriz esquematizada de elementos del conflicto, basada en la propuesta por John Paul Lederach:

- Identificación: Cuál es el conflicto
- Historia
- Actores directos e indirectos
- Recursos: bienes materiales o simbólicos que están en juego
- Poder
- Problemas asociados al conflicto
- Valores
- Usos y Costumbres
- Propuestas y Contribuciones

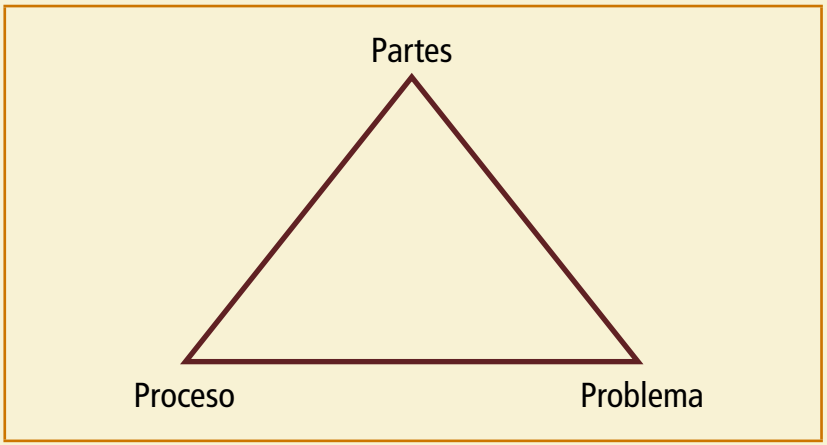
Existen otras posibles matrices del conflicto, por ejemplo el análisis a través de las tres «P» de John Paul Lederach[6]:

6 Lederach, John Paul. Elementos para la resolución de conflictos, Cuadernos de No-violencia, México, 1989.

Partes. Personas que están en el conflicto. Actores directos o indirectos. Cómo percibe el problema cada una de ellas, cómo les afecta. Cuáles son sus posiciones, intereses y necesidades. Cuáles son sus valores

Proceso. En qué etapa se encuentra el conflicto (latencia, escalada, meseta, etc.), cuál es la historia del mismo. Cuál es el contexto.

Problema. Hechos. Información lo más objetiva posible.



Incluso dentro de este análisis puede agregarse un elemento más cuando analizamos a las partes (o a los actores) que es el referido a las **posiciones** e **intereses** de cada una de ellas.

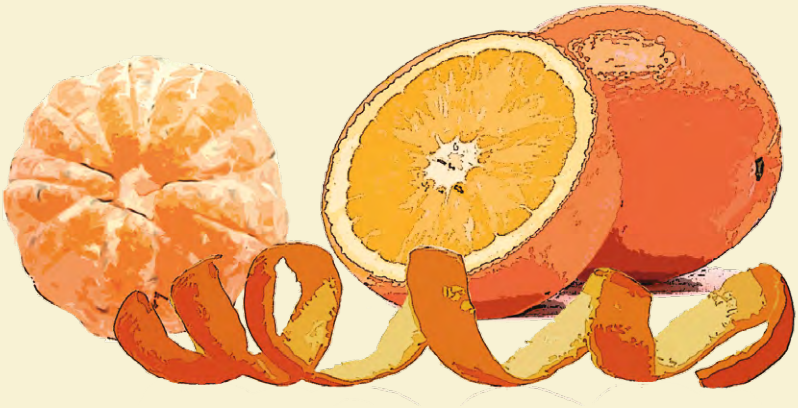
Concepto de **posiciones**: Lo que cada una de las partes DICE querer en el conflicto. Es lo que aparece a simple vista, la punta del iceberg.

Concepto de **intereses**: Lo que cada una de las partes **realmente** quiere en el conflicto. No siempre lo expresa. No siempre está dispuesto a mostrarlo.

Los intereses pueden incluso ser desconocidos por la propia persona, pueden ser inconscientes, pueden ser cambiantes.

> Ejemplo típico de la naranja: Dos chicos que se pelean por una naranja. La mamá que los está observando, parte la naranja a la mitad y se la da a cada uno.

Otro modo de gestionarlo: La mamá pregunta para qué quieren la naranja: uno de los chicos dice que quiere tomar un jugo y el otro que quiere hacer una artesanía con la cáscara. La mamá pela la naranja y le da toda la cáscara a uno y toda la pulpa al otro.



Factores que dan lugar a la aparición de conflictos

- La cultura
- Valores
- Estilo personal o colectivo de resolución de conflictos
- Tipo de relación entre las personas o colectivos
- Percepciones diferentes
- Disfuncionalidad en la comunicación
- No respeto a las normas
- Poder
- Miedos
- Resistencias al cambio

Actitudes personales frente al conflicto

- **Huída** o **evasión** (Yo pierdo -Tú pierdes)
  Es la actitud de las personas o grupos que ante el conflicto prefieren no enfrentarlo.
- **Sumisión** (Yo pierdo - Tú ganas)
  Es la actitud de las personas o grupos que ante el conflicto prefieren ceder todo, antes que discutir o intercambiar ideas.
- **Competencia** o **imposición** (Yo gano - Tú pierdes)
  Es la actitud de las personas o grupos que ante el conflicto pretenden imponer su solución a la otra parte.
- **Colaboración** (Yo gano - Tú ganas)
  Es la actitud de las personas o grupos que ante el conflicto, negocian.

Conflictos Comunitarios

A. Conflictos en la comunidad

«Son aquellos que surgen dentro de una comunidad determinada, caracterizados por la cualidad y la intensidad de los vínculos interpersonales en el marco de las relaciones marcadas por la interdependencia recíproca de quienes participan en ellas»[7]. Incluyen conflictos vecinales, en ámbitos institucionales, en organizaciones civiles, conflictos familiares y los derivados de relaciones urbanas.

Ejemplo: Mauro vive solo en un apartamento en la ciudad de Montevideo. En el apartamento de al lado, en el mismo piso, viven Laura y Marta, dos hermanas a las que apenas conoce porque se mudaron hace poco. Pero apenas se mudaron empezaron los problemas. Según Mauro estas chicas tienen un estilo de vida muy invasivo: hacen ruido permanentemente sin importarles la hora ni el descanso de los vecinos y vecinas, gritan, traen muchos amigos, ponen música fuerte, dejan sus bicicletas

7 Alejandro Nató y otras, Mediación Comunitaria, Ed. Universidad, Buenos Aires, 2006.

en el área común. Según Laura y Marta, Mauro es un exagerado, amargado, sin vida social, resentido.

B. Conflictos públicos

Son aquellos que resultan de interés público, por el número de actores y de intereses involucrados o por la repercusión que tienen en el conjunto social o en la comunidad en particular[8].

Ejemplo: Una zona de Montevideo es actualmente la «zona de los boliches», es decir el lugar donde los jóvenes se reúnen, toman, bailan e interactúan. Los vecinos y vecinas de esa zona protestan por las consecuencias de esa interacción. Los dueños de los «boliches» quieren continuar en la zona, porque mudarse implicaría un destino empresarial incierto.

C. Conflictos interculturales

Son aquellos en los que están implicadas las diferencias socioculturales de diversos actores.

Ejemplo: el uso del velo por parte de las mujeres musulmanas: para algunas personas permitirlo en ámbitos públicos implica el respeto por la diversidad cultural y religiosa; para otros implica aceptar un símbolo de la desigualdad del hombre y la mujer.

8 Alejandro Nató y otras, Mediación Comunitaria, Ed. Universidad, Buenos Aires, 2006.

Módulo 3.
Comunicación y Mediación

Comunicación

La Comunicación es un proceso, un conjunto de acciones en las cuales están comprometidas por lo menos dos personas (o dos seres vivos) que se relacionan y mutuamente producen modificaciones a causa de sus interacciones.

Los elementos de la comunicación son: dos o más emisores y/o receptores, entre los que circulan mensajes, en una serie circular de información, por diferentes canales o medios simultánea o sucesivamente, que siempre se influyen mutuamente, dentro de un contexto espacial, histórico y cultural. Todo esto genera una historia o narrativa.

Estudiar las bases de la Teoría de la Comunicación es importante para mediar porque los conflictos tienen un factor de base muy frecuente en las dificultades comunicativas. Además el propio conflicto es, en general, un proceso comunicacional.

El rol mediador implica ser un facilitador de la comunicación entre las partes, quitar los obstáculos para que las personas se entiendan. Muchas de las herramientas de la mediación que utilizará se desarrollan en este campo. Entre otras tareas necesitará comprender los hechos, las posiciones, los intereses y necesidades de las personas a través de sus relatos y también ayudar a la comprensión de la perspectiva de una de las partes por la otra y viceversa.

Principios o axiomas de la Comunicación humana según Paul Watzlawick[9]:

No es posible no comunicarse.

9 Paul Watzlawick y otros. Teoría de la Comunicación humana. Herder, 1981.

Toda conducta es comunicación y no existe lo contrario a la conducta. El silencio o la falta de respuesta también son formas de comunicación.

El equipo de mediación tiene que prestar atención a las conductas de las personas en el conflicto, porque son las que indicarán cuales son los intereses.

Ejemplo: Pedro y Pablo han estado discutiendo acaloradamente sobre algunas conductas que refieren a lo que sucede a través de la medianera que separa sus respectivas propiedades. Pedro le recrimina a Pablo que tira basura permanentemente y ambos tienen problemas con un árbol que está en la casa de Pedro pero cuyas raíces están aparentemente afectando el piso de un galpón de la casa de Pablo. Ambos convinieron mediar, pero llegado el momento Pedro habla y habla y habla y Pablo no responde en lo más mínimo. Aún cuando la mediadora le hace preguntas abiertas, recibe contestaciones escuetas y muy cerradas. Y esto continúa así por un buen rato. La mediadora registra claramente la incomodidad de Pablo, a través de su reticencia a hablar, pero también registra que Pablo quiso venir a la mediación en forma voluntaria. Acá hay una incongruencia, que la mediadora intentará solucionar con un recurso procedimental: reuniones individuales. En suma la falta de respuesta de Pablo es una forma de comunicación, que le dio información a la mediadora para su curso de acción en el proceso.

Toda comunicación tiene dos aspectos, uno de contenido y otro relacional, de modo que el segundo califica al primero.

Toda comunicación implica la trasmisión de una información (contenido del mensaje o *report*) y además refleja la relación que se establece con el otro (*command*).

Con referencia a este axioma es importante que en la mediación se pueda diferenciar el contenido de la relación en una comunicación, porque las confusiones en este terreno pueden dar lugar a malos entendidos.

Ejemplo: Manuela le pregunta a Florencia: «Querés venir conmigo al cine?» Florencia le contesta: «No, no quiero». Esta comunicación no nos da información suficiente para saber si Florencia no quiere ir al cine con Manuela (aspecto relacional) o lo que no quiere es ir al cine (aspecto de contenido). Finalmente Manuela se ofendió con Florencia porque creyó que no quería salir

con ella, cuando en realidad lo que sucedía es que a Florencia le hubiera gustado salir con Manuela a otro lado.

La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes.

Teniendo en cuenta el carácter circular de una comunicación, es difícil establecer el origen de la secuencia, porque siempre habrá un hecho anterior que la causó. Si no puntuamos ambas partes el inicio en el mismo lugar, es probable que se den malentendidos.

Dada la circularidad de la comunicación, ésta no se detiene. Siempre existe información anterior o información posterior. Suele suceder que en un conflicto cada persona pone el punto en un lugar distinto, aquel que lo favorece o lo hace aparecer como «víctima».

Ejemplo: La secuencia de los hechos en este conflicto es la siguiente: Alejandra y Jacqueline van juntas a una UTU del barrio y desde hace tres días, cada vez que salen de la institución, se cruzan en una esquina con Mariela y Paula que salen de un liceo cercano y estas últimas las miran mal, las insultan y una de ellas le tiró la mochila al suelo a Alejandra en una oportunidad. Deciden vengarse y llevan dos amigas más y entre las cuatro las rodean, le sacan el celular a Paula y se lo tiran al suelo. Alejandra cuenta lo que pasó y dice: «Ellas dos nos acosaron durante tres días seguidos. Nos miraban mal, nos insultaban y me tiraron la mochila». Paula cuenta lo que pasó y dice: «El jueves nos encontramos en una esquina: ellas eran cuatro y nosotras éramos dos. Nos patotearon, me sacaron el celular y me lo tiraron al suelo». Las dos están diciendo la verdad, pero cuentan la parte de la secuencia que las favorece.

Los seres humanos nos comunicamos tanto digital como analógicamente.

La comunicación que hacemos a través de la palabra (oral o escrita) se denomina comunicación digital. La que hacemos a través de gestos, posturas, tonos de voz, secuencia, ritmos, ca-

dencias, expresión facial y otras que no incluyen la palabra, se denomina analógica. El mayor inconveniente es traducir desde lo analógico a lo digital y viceversa. La comunicación analógica es la comunicación por excelencia.

Cuando la comunicación analógica y la digital no coinciden, se habla de «doble mensaje».

En la mediación es imprescindible prestar mucha atención a la comunicación analógica, que es la que habla en voz alta sobre lo que las personas quieren. Los gestos, posturas, tonos de voz dicen mucho sobre los intereses de las partes en los conflictos. También tiene que saber interpretar este tipo de comunicación.

> En un encuentro de mediación, una de las personas cada vez que habla se tapa la boca con la mano, en un gesto que parece decir: «hablo pero no quiero hablar», pero también puede querer decir «estoy mintiendo» o quizás «soy muy tímida y esto me cuesta». Habrá que chequear con otras comunicaciones estas posibles diferentes interpretaciones.

Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o en la diferencia.

La interacción entre las partes ejerce una influencia recíproca que modifica en general la conducta posterior de cada una de ellas ante la conducta de su interlocutor. Estos intercambios generan comportamientos simétricos o complementarios. A veces se tiende a igualar la conducta recíproca desarrollando una situación competitiva entre las partes por tratar de colocarse cada una a la altura de la otra. A veces se tiende a generar una desigualdad que parte de dos posiciones diferentes: una de superioridad con relación a la inferioridad de la otra.

En este caso ambas conductas son diferentes, pero complementarias, porque encajan una con la otra y a la vez se retroalimentan mutuamente.

> Ejemplo: En este encuentro de mediación cada vez que Enrique levanta la voz Washington hace lo mismo y no se están pudiendo entender (comportamiento simétrico). En otro encuentro de esa misma mediación cada vez que Enrique levanta la voz y se enoja, Washington usó la estrategia de hablar bajito y calmado.

Algunas dificultades en la Comunicación

Desde la Programación Neuro Lingüística (P.N.L.) nos aportan algunos «filtros» comunicacionales[10]:

- **Generalizaciones.** Cuando representamos toda una clase de experiencias mediante una sola o partimos de una experiencia individual y la hacemos universal.

  Elena dice: «Nunca nos llevamos bien» y el mediador pregunta «¿seguro que no hubo alguna etapa en la vida de ustedes en la que se entendieron?». Elena contesta: «Bueno, sí, pero hace tiempo». Se desarmó la generalización.

- **Eliminaciones.** Cuando seleccionamos y filtramos algo de la experiencia vivida, bloqueando alguna parte.

- **Distorsiones.** Cuando deformamos las experiencias vividas dándole distintas interpretaciones

- **Construcciones** o **lecturas de mente.** Cuando creamos algo que no existe.

10 O'Connor y Seymour. Introducción a la P.N.L. Urano, Barcelona, 2000.

Módulo 4. Procedimientos de la Mediación Comunitaria

Distintos tipos de procedimientos de mediación

El procedimiento en la Mediación Comunitaria no es rígido, sino que debe adaptarse a las personas y a los conflictos. Pero podemos considerar una cierta secuencia lógica mínima conveniente.

Etapa 1. Calmando los ánimos

No conviene mediar cuando estamos en plena escalada del conflicto. Es importante recordar que la mediación es un proceso dialógico y para poder dialogar las personas tienen que estar calmas y dispuestas.

Etapa 2. Presentación de la persona mediadora y de la mediación

Esta etapa de presentación e información es esencial para que las personas sepan qué esperar del procedimiento. Puede hacerse en una pre-mediación o en la misma mediación, cuando se inicia.

Etapa 3. Las personas cuentan qué les sucedió y cómo se sintieron

Quien conduce la mediación pide a las partes en conflicto que den su visión personal de los hechos, de acuerdo a sus percepciones personales. En esta etapa deberá ejercer su escucha en profundidad. Las personas deben sentirse acompañadas en su relato y contenidas en sus emociones. Se podrá parafrasear y utilizar las preguntas abiertas.

Etapa 4. Empezar a comprender de qué trata el conflicto y cuáles son los objetivos de cada persona

En esta etapa, a través de la comprensión del conflicto, se identifican intereses y se empieza a trabajar a partir de los que son comunes, si es que existen. Prac-

ticar la empatía y utilizar preguntas circulares puede ayudar a que cada parte se ponga en el lugar de la otra. Lograr pasar del yo/tú al nosotros/nosotras es un paso importante. Se puede llegar a replantear el conflicto en base a intereses.

Etapa 5. Construcción de alternativas de solución

El mediador o mediadora puede estimular a las personas para que planteen posibles soluciones. La energía se orienta hacia arreglar la situación. Es la hora de ser creativos y ayudar, a través de las preguntas (por ejemplo hipotéticas) para provocar ideas para el futuro.

Etapa 6. Acuerdos

Si se llega a acuerdos parciales o definitivos, de contenido o de procedimiento, es bueno dejarlos anclados y sobre todo evaluar entre todas las partes si son cumplibles.

Etapa 7. Seguimiento o acompañamiento

Una vez finalizada la mediación se abre una etapa muy importante, que es la de cumplimiento o no del acuerdo. Es de buena práctica instrumentar un seguimiento o acompañamiento de la misma.

Otra forma de recordar las etapas del Procedimiento

1. CONTAR
2. SITUAR
3. ARREGLAR
4. ACORDAR

En la **mediación multipartes** el procedimiento es más complejo.

La mediación multipartes es la que se aplica a conflictos complejos, en los que generalmente intervienen muchos actores

sociales, por ejemplo instituciones gubernamentales y no gubernamentales, personas, grupos de personas, grupos de interés. Suelen tener cierta exposición pública. Por esta razón usualmente algunos de los actores a tener en cuenta son los diferentes medios de comunicación. Requieren intervención de un equipo de mediadores y mediadoras con experticia.

Generalmente se utiliza una gama variada de procedimientos combinados (negociaciones, facilitaciones, mediaciones, conciliaciones y otros).

Procedimiento en estos casos:

- Análisis del conflicto
- Planificación estratégica
- Selección del equipo mediador
- Asignación de roles a cada integrante del equipo
- Identificación de actores
- Convocatorias
- Proceso
- Ajustes

Lugar y tiempo para mediar

¿Dónde mediamos?

A. El escenario ideal

Para poder mediar bien podemos imaginarnos un escenario ideal, con ciertas características que ayuden a que la comunicación se facilite y que los ánimos se calmen. Todos sabemos cuánto influye el espacio donde se realizan determinadas actividades, para que se puedan cumplir de la mejor manera.

Características del escenario ideal:

- Un lugar neutral.
- Que pueda asegurar privacidad y confidencialidad.

- Que invite al diálogo (evitar lugares donde haya distracciones sonoras o visuales).
- Con una temperatura adecuada (ni mucho frío ni mucho calor)
- Que la disposición de la sala de reunión facilite la comunicación igualitaria (por ejemplo sillas iguales, que no exista una silla de poder; si se quiere usar mesa que ésta no sea un elemento de separación sino de comunidad de trabajo, etc.).
- Que exista por lo menos otra sala anexa, por si se requieren reuniones individuales.
- Contar con elementos que faciliten la tarea, por ejemplo una computadora o similar para poder dejar por escrito el acuerdo, si así lo desean y poder imprimirlo y firmarlo, si así lo desean.

B. El escenario posible

Si no tenemos todos los elementos para construir un escenario ideal para mediar, vamos a tener que hacer un uso creativo del espacio disponible.

- Si no tenemos la posibilidad de mediar en un lugar neutral, tendremos que asegurarnos como mediadoras de equilibrar ese elemento de poder, es decir buscar alternativas para que la persona que «juega de visitante» se sienta lo más cómoda posible y la persona que «juega de local» no abuse de esa circunstancia. De todos modos es uno de los elementos más difíciles de contrarrestar.
- Asegurar la privacidad y confidencialidad es esencial. Si no tenemos un lugar cerrado, específico para mediar, podemos hacer uso de un lugar que nos presten y colocar un cartelito en la puerta, que diga «No molestar. Estamos mediando» o algo parecido.
- Con respecto a buscar un lugar que invite al diálogo, puede suceder que el único lugar disponible o posible sea un lugar con mucho público y distracciones visuales (un bar por ejemplo). En ese caso nos toca a los mediadores evaluar si esta situación incomoda a los mediados, porque de ser así, habrá que buscar otro lugar.
- El mobiliario que se utiliza en la sala de reunión puede ser adaptado por las mediadoras de la mejor manera posible

para facilitar la comunicación. Por ejemplo si existe una mesa, pero es muy grande y separa, se puede sacar la mesa y mediar en círculo sólo con las sillas. Si no hay sillas y los mediados están dispuestos podemos consensuar sentarnos en almohadones o encontrar otras alternativas.

- Si no contamos con salas anexas, podemos ubicar un lugar en que las personas puedan esperar, si hacemos una reunión individual. Ese lugar no requiere de privacidad, así que puede ser un lugar compartido con oficinas o salas de espera, etc.

- En caso de que no contemos con elementos para registrar un posible acuerdo, lo podemos escribir en una hoja (si lo quieren por escrito) y hacerlo firmar. Si se quiere más formal, se puede comprometer la mediadora para que lo traiga a otra instancia de reunión y se firme en esa otra instancia. En ese caso es de buena práctica darle a cada uno de los mediados una hoja escrita a mano con lo esencial del acuerdo y firmado por ambas personas.

¿Durante cuánto tiempo mediamos?

Como toda instancia de diálogo requiere pautar un tiempo para mantenerlo productivo. El tiempo pautado puede tener en cuenta la disponibilidad de las personas que participan en él, los mediados y los mediadores y también tendrá que tener en cuenta el hecho de que se puede dialogar de manera más o menos cordial durante un cierto lapso, pero pasado ese lapso se puede producir un desgaste, un cansancio que no ayuda a hacer del encuentro una instancia colaborativa. Ese lapso de tiempo puede variar con cada persona: hay personas que pueden concentrarse sólo durante una hora; a otras no les afecta. Como de antemano no podemos conocer cuál es el límite de cada uno, será bueno coordinar las reuniones en un lapso de tiempo promedio que no exceda mucho de una hora y prestar atención a los signos de cansancio o desgaste durante la reunión.

Tenemos que tener en cuenta que a veces pautamos la reunión para una hora, pero luego observamos que cuando se cumple ese tiempo se está a punto de llegar a acuerdos importantes y podemos consultar a las personas y extender ese lapso. Por lo tanto, deberemos ser también flexibles con el tiempo. También tenemos que tener en cuenta que la mediación puede llevar varias reuniones y que el lapso de tiempo que transcurra entre una y otra va a influir en el resultado de la comunicación. No es lo mismo pautar el tiempo frente a situaciones que requieren de decisiones urgentes que pautarlo en casos que pueden esperar.

Módulo 5.
Otros temas vinculados a la Mediación Comunitaria

Límites de la mediación

A. Acción sin daño[11]

El concepto de Acción sin Daño (que nos viene de la estadounidense Mary Anderson) está enmarcado dentro de un enfoque ético de la Construcción de la Paz. En el marco de la mediación lo podríamos definir como el límite que el mediador deberá tener a su accionar, teniendo en cuenta las consecuencias de su actuación en el marco de conflictos complejos. Con la mayor buena intención de aplicar sus técnicas y herramientas la mediadora puede correr el riesgo de profundizar, agravar o hacer escalar conflictos, en vez de generar impactos positivos. En ciertas circunstancias acciones bien intencionadas pueden provocar daños. Con el objetivo de evitar que se den esas situaciones, lo ideal es tener presente que ninguna acción es neutral. Toda acción tiene un efecto. Además el mediador deberá tener instrumentos para medir o prever los posibles efectos, siempre con un rumbo evitativo de violencia. Si se decide actuar es importante ir evaluando en la marcha el desempeño y sus consecuencias para poder corregir posibles cursos de acción.

En la etapa posterior a la mediación también es recomendable hacer una evaluación de los resultados, no sólo a la interna del procedimiento sino también con una mirada de seguimiento de los efectos producidos por un acuerdo o no-acuerdo y con la intención de tener un aprendizaje continuo, basado en la experiencia.

11 Acción sin daño como aporte a la construcción de Paz, Fundación Sinergia, Colombia, 2011.

B. La mediación NO es terapia

Los mediadores trabajan en el área de la transformación de conflictos y por lo tanto tienen que estar preparados en el manejo de ciertas herramientas comunicacionales que tienen su base en la Teoría Psicológica y/o en la Psicología Social, entre otras disciplinas que aportan. Pero debe estar claro, tanto para la mediadora como para las partes en conflicto que el procedimiento no es una terapia, no cumple con los mismos objetivos ni las personas que intervienen están en condiciones de trabajarlo así.

C. Violencia

Los mediadores trabajan para que el conflicto se transforme creativa y pacíficamente. La idea es evitar la violencia. En caso de que esta se produzca en el mismo procedimiento, habrá que suspenderlo.

La mediación y el poder

Uno de los principios sobre los que se asienta la mediación es el de igualdad de todas las partes dentro del proceso. Esto significa que el mediador debe asegurar a todas las personas que intervienen en la mediación que tendrán igualdad de oportunidades, aun cuando exista en la base de la relación que vincula a estas personas algún tipo de desigualdad, por detentar distintas clases de poderes. El equilibrio de poderes es una tarea que la mediadora debe intentar, aun cuando tenga claro que, en la relación de base de la vida, existe una desigualdad de distinto grado, que difícilmente vaya a ser modificada por la mediación.

Diversos autores consideran que sólo se puede mediar cuando el desequilibrio de poderes no es muy intenso, ya que este desequilibrio puede poner en riesgo la voluntariedad de la mediación si una parte ejerce un poder muy fuerte sobre la otra parte. Otros autores, sin embargo, consideran que en cualquier caso de mediación se puede observar un cierto desequilibrio de poderes, ya que los poderes pueden ser de distinta índole y eso no impide que el mediador intente asegurar la igualdad de las partes frente al proceso y cuide que la voluntariedad se cumpla. Es claro que el trabajo en la mediación funciona mejor cuando las personas que intervienen están en una posición de igualdad relativa de poder. Pero la diversidad existe y es un elemento a considerar. Lo mínimo que podemos hacer los

mediadores frente a esa situación es detectarla, e intentar manejarla con miras a una igualdad de oportunidades frente al proceso.

Los poderes pueden ser diversos, por ejemplo pueden tener su base en una mejor situación económica (poder económico), cuando una de las personas depende laboralmente de la otra (poder jerárquico), cuando hay una influencia importante en la toma de decisiones de una persona por otra (poder psicológico) y otros como el poder de la información, diferentes niveles educativos, poder político, poder social, etc.

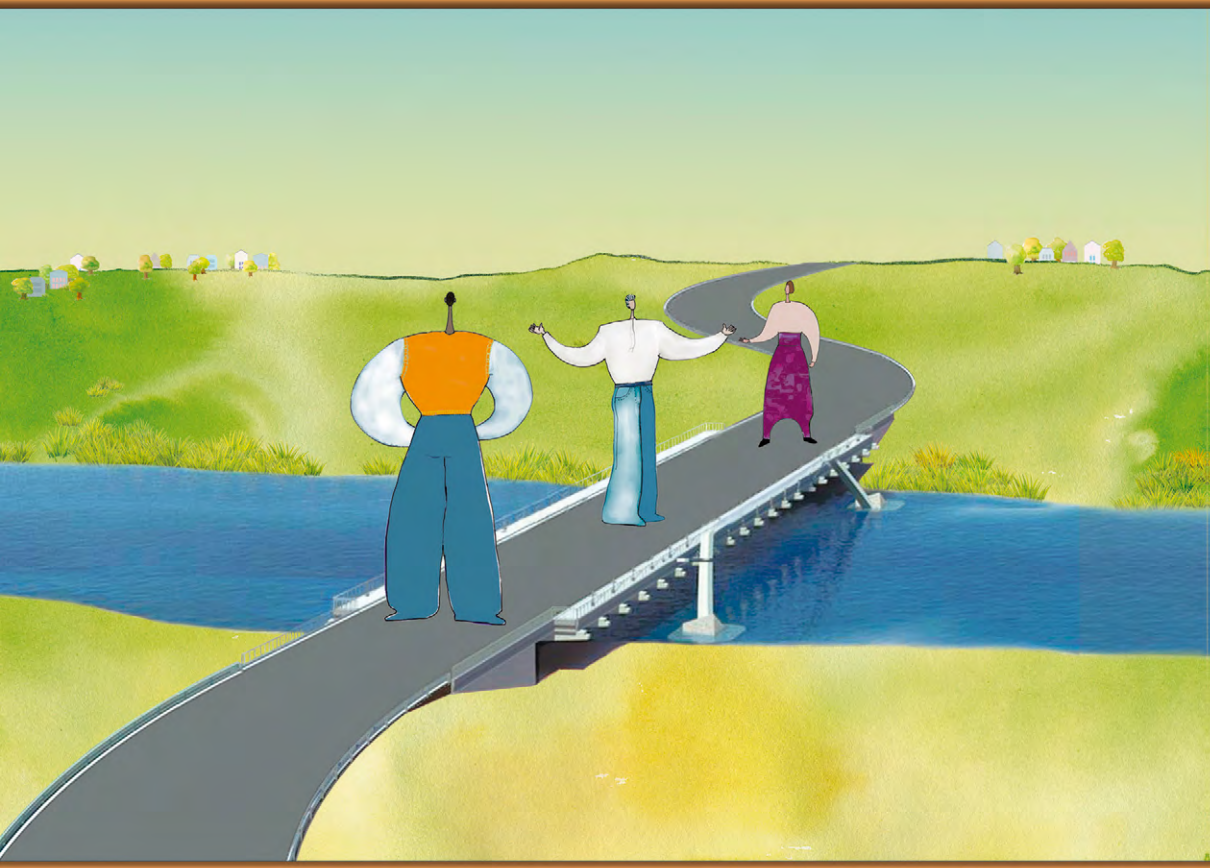
El arte de mediar

Cualquier texto sobre Mediación Comunitaria desarrolla conceptos, herramientas, técnicas que, sin duda, son muy útiles a la hora de desempeñarse como mediador o mediadora, pero no estará completo si no se hace referencia a algo más, algo así como «el alma de la mediación», eso que hace que nos entusiasmemos con el tema, que continuemos por años trabajando en esto aunque las recompensas no sean demasiado evidentes; ese brillo en la mirada que nos pone felices cuando lo encontramos en quienes se están capacitando; ese apretón

de manos de la persona que vivió una instancia de mediación y que, después de mucho tiempo, pudo restablecer una comunicación perdida; o esa sonrisa de quien logró no sólo resolver un conflicto sino transformar una relación que le importaba; esa satisfacción que se le nota a la mediadora o al mediador que acaba de hallar la manera de ayudar para que las personas se encuentren. Todo esto no se logra sólo dominando técnicas, sino que requiere de algunas otras herramientas que tienen más que ver con el «arte», con la belleza, con el servicio, con el corazón.

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

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

Comisión Nacional del Uruguay para la UNESCO

Defensoría de Vecinas y Vecinos
MONTEVIDEO | URUGUAY