



---

*PROCESOS DE MEDIACIONES Y TÉCNICAS*  
*CAPITULOS 2 y 3*

---

Marinés Suares

Castelar  
Buenos Aires  
Argentina  
2018

## CAPÍTULO 2 PROCESO DE LA MEDIACIÓN

### *INTRODUCCIÓN*

El proceso de mediación es un proceso estructurado pero plástico, o sea que tiene la posibilidad de adecuarse a las características particulares de cada uno de los casos que se les presentan a los mediadores.

La mediación es un proceso que puede llevarse a cabo en distintos ámbitos y centrarse en diferentes temas, por ello al referirnos al “Proceso de mediación” vamos a ser lo suficientemente amplios para que pueda comprender a todos los procesos.

Para ello vamos a tener en cuenta dos formas de enfocar el proceso; una de ellas de índole más espacial referida a los **dispositivos**, o sea a la forma en que se disponen las diferentes instancias de la mediación, y la otra desde una perspectiva temporal y que se desarrolla en **etapas o momentos**, y a su vez, alguno de estos momentos se dividen a su vez en **fases**.

Estos dos enfoques no son excluyentes sino todo lo contrario se superponen.

Para poder adaptar cada proceso no sólo a la temática, sino también a la idiosincrasia de cada grupo humano y de los contextos diferentes en que se desarrollan las mediaciones, los mediadores se valen de diferentes dispositivos.

### **Dispositivos**

Entendemos por dispositivos las diferentes formas de organizar la mediación. Es un concepto que fue elaborado por Foucault, y que implica que la forma en que “disponemos” las “cosas” no son ajenas a los resultados que se obtienen y se construyen.

Desde esta perspectiva nos vamos a centrar en los dispositivos que tienen que ver con la estructuración del proceso, en cuanto a sus formatos y no en cuanto a los pasos a transitar ni en los objetivos a lograr.

No todos los mediadores utilizan los mismos dispositivos, por ejemplo muchos mediadores no comparten la idea de realizar reuniones individuales también denominadas reuniones privadas.

Dividimos el proceso de mediación en:

- Encuentros
- Reuniones

### Encuentros

Algunos mediadores prefieren el término de sesión y otros el de audiencia. Ninguno de estos términos me parece adecuado, el primero: sesión, porque tiene una connotación terapéutica; el segundo: audiencia, porque la connotación, en este caso es muy jurídica. Dado, que como dice Maturana, las palabras traen un mundo a la mano, prefiero el término encuentro, no sólo porque su significación es hermosa, sino porque considero que, en gran medida, es lo que se intenta lograr en la mediación, y, además, porque no tiene connotaciones ni psicológicas ni jurídicas.

Entiendo por encuentro todo lo que sucede en un día en una mediación. Un proceso de mediación puede durar uno o varios encuentros. Usualmente las mediaciones familiares se realizan a lo largo de 4 o 5 encuentros de aproximadamente 2 horas y media cada uno. Algunos mediadores realizan encuentros de más horas por características específicas del caso, por ejemplo: cuando las personas que asisten a la mediación deben viajar desde lugares diferentes y alejados. He llegado a realizar encuentros de 7 y 8 horas, con algún corte para almorzar. Si bien no es mi ideal hay circunstancias que hacen que ésta sea la forma adecuada. También por diversos motivos, a veces por la organización del servicio cada encuentro tiene una duración de una hora u hora y media.

### Reuniones:

Los encuentros pueden dividirse en tramos a los que llamamos *reuniones*, y cada una de ellas tiene diferentes características.

Tipos de reuniones:

- Conjuntas
- Privadas
- De equipo

### *Reuniones conjuntas:*

Se denomina así a aquellas reuniones en las que *todos* los participantes se encuentran presentes, tanto las partes como los abogados si su presencia fuere obligatoria. O sea, todos aquellos que tienen que ver con el proceso se encuentren en la sala de mediación. En el caso de las mediaciones familiares, están los padres, los abogados si hubiere asistencia letrada obligatoria, y pueden también estar los hijos. En los contextos en los

cuales no es necesaria la asistencia letrada, basta con la presencia de los mediados, por ejemplo: en Chile en una mediación como consecuencia de una separación, la presencia de los cónyuges o pareja es suficiente.

Son muchos los grandes mediadores que estiman que toda la mediación debe realizarse únicamente en reuniones conjuntas (Haynes, Morrone, etcétera). No es mi caso. Yo prefiero tener más dispositivos para facilitar el proceso, o sea poder disponer de reuniones conjuntas y si fuera necesario de reuniones privadas y de equipo.

En síntesis:

**REUNIÓN CONJUNTA:** *Se lleva a cabo con todos los participantes de la mediación.*

***Reuniones privadas:***

Cualquier combinación que realicemos que no implique a todos los participantes, toma el nombre de *reuniones privadas*. En un caso típico de un divorcio en el cual tenemos como participantes: a los cónyuges y sus abogados, podemos realizar los siguientes tipos de reuniones privadas

- Con cada uno de los participantes: Con ella sola, con él solo, con el abogado de ella solo, con el abogado de él solo.
- Con cada participante y su abogado: Con ella y su abogado y con él y su abogado.
- Con los cónyuges solos sin sus abogados
- Con los abogados solos sin los cónyuges.
- Con el grupo de hijos sin los padres
- Con cada uno de los hijos

En síntesis:

**REUNIÓN PRIVADA:** *Cualquier combinación que incluya a uno o más participantes, pero que no a todos*

Una de las mayores ventajas que he encontrado para realizar este tipo de reuniones, es que debido al clima de intimidad que se genera en una reunión privada se aumenta la confianza en el mediador y en el proceso. Este clima de confianza generalmente no me es posible generarlo en una reunión conjunta.

Otra ventaja, es que nos permite explorar las posibles contribuciones que cada uno realizaría para la solución de la situación, que no se animarían a comunicarla delante de las otras personas.

También en los casos en los cuales hay un marcado desbalance de poder este tipo de reuniones sirve para mitigar el desequilibrio.

Pero también tiene desventajas, tales como el aumento de tiempo del proceso, el estado de ansiedad que se genera en la parte que está esperando, y la mayor desventaja, a mi parecer es el peso que soportan los mediadores al tener que guardar secretos, a veces muy pesados.

Uno de los temas fundamentales sobre el que es fundamental que los mediadores hayamos reflexionado previamente para poder **comunicárselo claramente a las partes**, es la **confidencialidad** de lo hablado en las privadas con respecto a los demás integrantes de la mediación. Hay dos posibilidades:

- Que **no rija la confidencialidad** de lo comunicado en las reuniones privadas con respecto a los otros participantes de la mediación. Esta posición es sostenida por muchos mediadores familiares, por ejemplo por Daniel Bustelo, Lisa Parkinson, etc. Pero insisto, es imprescindible que los participantes sepan que el mediador puede comunicárselo a los demás, ya que dado el clima de intimidad que se genera en la privada, ellos pueden contar hechos, significaciones de situaciones, montos de cuotas que estarían dispuestos a pagar, sentimientos, etcétera, y posteriormente arrepentirse de haber contado esto o, en el peor de los casos, que culpen al mediador por haber generado un clima que los hizo decir cosas de las cuales posteriormente se arrepienten. Algunos mediadores, más allá de cual sea su postura en general con relación a este tema de la confidencialidad de lo dicho en privadas, mantienen siempre la **no confidencialidad** de las reuniones de los **hijos** con relación a sus padres. En este caso los niños también deben saber que lo que hablen con la mediadora puede ser contado luego a sus padres.

- Que **se mantenga la confidencialidad** de todo lo hablado en la privada, salvo en aquellos temas que las partes autoricen a su transmisión. Esta es la postura que prefiero asumir en las mediaciones.

Usualmente invierto la pregunta al finalizar la privada, y en lugar de pedirle autorización para poder transmitir lo que puede ser dicho, les pregunto **qué temas**

**quieren que se mantengan confidenciales.** Generalmente las personas tienen muy pocos temas “secretos”, y es más fácil recordar qué es *lo que no puedo comunicar*, que tener en claro los infinitos temas que sí pueden ser transmitidos. Estos temas confidenciales los mantengo a rajatabla, salvo que la parte los hable en una reunión conjunta y entonces son ellos los que quitan el carácter de confidencial.

Prefiero no transmitir temas comunicados por la parte que realizó la primera privada, llamada parte “A”, aun cuando tenga la autorización para realizarlo, en la primera privada que realizo con la segunda parte llamada “B”, ya que esto puede llevar a que esta parte “B”, que está siendo entrevistada por primera vez en ese momento, al recibir información de lo dicho por la parte “A”, en la privada que he tenido, lleve a la parte “B” a disminuir la confianza en mí como mediadora. Otro motivo para no transmitir en esta primera reunión con la parte B lo hablado con la parte A, aunque tenga autorización, es para evitar que se colonice la narrativa, como veremos más adelante.

También les aclaro, que el hecho de tener autorización para comunicar no quiere decir que indefectiblemente lo voy a hacer, sólo implica que puedo hacerlo.

Como todo dispositivo, éste tiene algunas ventajas y también desventajas. El establecimiento de la confidencialidad de las privadas aumenta la confianza en el proceso de mediación y en los mediadores. Asimismo, permite que aumente la creatividad con relación a las contribuciones que la parte está dispuesta a hacer, o sobre las que pueda reflexionar, ya que sabe que éstas no serán transmitidas a la otra parte y favorece la no-colonización de las narrativas.

La desventaja mayor, ya la he mencionado, son los secretos que como mediadores nos comprometemos a guardar.

En el caso de las **reuniones privadas con niños** prefiero **mantener la confidencialidad** de lo dicho en las privadas, salvo casos de riesgo para ellos o para alguna otra persona.

Todo esto es claramente informado a los participantes en el discurso de apertura, y se los repito antes de iniciar cada privada con cada uno de ellos.

Síntesis:

**CONFIDENCIALIDAD:**

*Es el gran tema a tener en cuenta al realizar privadas.*

Cualquiera que sea la decisión  
(mantener o no mantener la confidencialidad)  
debe ser claramente expresada a los participantes.

**LEVANTAMIENTO DE LA CONFIDENCIALIDAD:**  
No debemos olvidarnos de pedir el levantamiento  
de la confidencialidad al finalizar las privadas, sino:  
No podemos mencionar lo dicho si hemos establecido la  
confidencialidad de las privadas.

*Reuniones de equipo.*

Estas reuniones las realizan los mediadores solos sin la presencia de las partes. Hay dos tipos de reuniones que acostumbro a llevar a cabo.

*Reunión de co-mediadores:*

Las mediaciones pueden ser conducidas por un solo mediador o en co-mediación. En mi caso prefiero trabajar en co-mediación, con un co-mediador *hombre*, (por una cuestión de género, ya que en las familias hay hombres y mujeres, y si el equipo de co-mediación es heterosexual, permite una mayor comprensión); *abogado* (ya que mi profesión de origen es psicóloga, y los abogados y los psicólogos pensamos diferente); *joven* (no es que sea vieja, pero tener un mediador de 30 o 40 años, nos permite abarcar una franja etaria mayor, que aumenta la comprensión de los temas) y por supuesto, si es buen mozo mejor, aún (para esta última condición no tengo otra justificación que el placer). Las reuniones de equipo de co-mediación, las realizamos sólo los co-mediadores. Podemos pedir a los participantes que se retiren o retirarnos los mediadores. Este tipo de reunión puede tener varios objetivos: aclarar cuestiones que entendemos que nuestro co-mediador opina o ve de forma diferente a la nuestra, establecer estrategias para el resto del encuentro, construir una historia alternativa, o incluso para decidir el levantamiento de la mediación. No solo durante el Encuentro en el que están participando los mediados, sino que muchas veces, nos reunimos con el co-mediador al terminar un encuentro o antes de comenzar. En algunas oportunidades es posible que programemos encontrarnos ambos mediadores para aclarar, reflexionar y/o programar algún tema en un día diferente al fijado para los encuentros.

*Reunión con el equipo:*

Desde mi perspectiva la mejor forma de trabajar en mediación familiar, como ya he

mencionado, es: en co-mediación.

Pero aún más, para mí lo ideal, lo óptimo es: trabajar con un equipo interdisciplinario en la retrocámara que observa la mediación a través de un vidrio de visión unidireccional y/o por un circuito cerrado de televisión.

La reunión de equipo puede ser pedida por los co-mediadores o solicitada por el equipo que está en retrocámara. Estos parámetros deben establecerse previamente, como así también el orden jerárquico entre el equipo y los co-mediadores. En el caso de que este dispositivo sea utilizado en espacios de formación de mediadores, el nivel jerárquico superior corresponde al “Equipo” que permanece en la retrocámara (detrás del vidrio) y son ellos los que solicitan la reunión a los mediadores que están en la llamada “cámara” con los mediados. Este pedido lo realizan cuando estiman que el proceso no está funcionando correctamente o que puede ser mejorado. Por supuesto que también los mediadores pueden solicitarla cuando ellos se sientan empantanados en el proceso o tengan alguna duda que necesiten aclarar.

Pero si no es éste el caso de un ámbito de formación, o sea si los co-mediadores son expertos, son ellos los que pueden solicitar la reunión para aclarar algún tema que les preocupa o para recibir algún tipo de información específica, por ejemplo, un tema de impuestos a pagar por una división de bienes, si en el equipo está un experto en temas contables.

Tanto en el caso de que la reunión haya sido solicitada por los co-mediadores o por el equipo, es conveniente que se designe un solo interlocutor en el equipo, para que hable con los mediadores.

La función del equipo es colaborar con la mediación en los temas puntuales que alguna de las dos partes (co-mediadores o equipo) han decidido para trabajar. La ayuda del equipo en los procesos de mediación puede ser perturbadora si no se opera en forma correcta, pero también puede ser maravillosa, ya sea en contextos de formación, de investigación o de trabajo, si está bien establecida la forma de realizarla.

Este dispositivo, tiene el inconveniente del costo que implica tener a un equipo de especialistas en la retrocámara.

### **Colonización y cambios en los dispositivos**

La experiencia desarrollada en casi 25 años, –desde que comencé la escritura de lo que llegó a ser el libro “Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas”– a



esta parte, me han hecho variar la forma de conducción de las mediaciones en general y de las mediaciones familiares en particular.

A partir de una investigación realizada por Sara Cobb y Janet Rifkin se observó que la persona que hablaba en primer término “colonizaba” el discurso de la persona que hablaba en segundo término, ya que establecía los temas, a veces no sólo los principales sino también los secundarios, las secuencias, los objetivos, etcétera. Esta primera narrativa generalmente era una narrativa de acusación lo cual llevaba a que quien hablaba en segundo término construyera una narrativa de aceptación, justificación y/o negación, y además generalmente los aportes diferentes que esta persona realizaba no eran tenidos en cuenta por los mediadores, no se constituían en parte de la “agenda” hasta el mismo mediado se olvidaba de ellos e incluso llegaban a no ser parte de los acuerdos.

En aquella época a partir esta investigación comenzaba la mediación con una reunión conjunta, en la cual sólo desarrollaba la *Presentación, el Discurso de Apertura, y la firma del Convenio de Confidencialidad*, y no permitía o al menos intentaba impedir, que las partes desarrollaran el o los temas que los habían traído a la mediación, sino que inmediatamente después del convenio pasaba a privadas para comenzar con la exploración de los mismos. Esta forma de proceder tenía sus ventajas, pero también encontramos desventajas.

#### Ventajas

- Este procedimiento nos aseguraba la no colonización por parte del otro participante, aunque no nos protegía a los mediadores de no ser colonizados.
- Otra de las ventajas que veíamos, sobre todo en las personas que se iniciaban en este campo, era evitar las dificultades que se les presentaban cuando tenían que realizar una reunión con personas que se conocían mucho entre sí, como sucede en los casos de mediaciones familiares, y que estaban en ese momento atravesando una situación que generaba un clima de mucha hostilidad.

#### Desventajas:

- Pero si bien ésas eran ventajas, la experiencia nos demostró que nos enfrentábamos, desde mi perspectiva, con una pérdida muy grande, no podíamos observar la interacción entre las personas. Si tenemos en cuenta que uno de los objetivos de la mediación, para las escuelas narrativa y transformadora, es el cambio de la relación, al realizar la exploración de los temas en reuniones

privadas, nos quedábamos sin uno, y posiblemente sin el más significativo, de los indicadores relacionales.

- Otra desventaja era el alargamiento, a veces innecesario del encuentro, ya que ambas partes nos contaban lo mismo, y por lo tanto se invertía el doble de tiempo en la exploración.
- Además, para la persona que estaba esperando para hablar en segundo término, se le hacía muy larga la espera, generalmente nos manifestaban quejas en cuanto al tiempo invertido con uno y otro, estimando que el utilizado con ellos siempre era menor. Este tema pueden solucionarlo anotando en el margen la hora de inicio y finalización de cada privada, y en el caso en el cual nos estemos demorando más con el segundo, avisar a quien nos está esperando que estamos demorados, y preguntándole si puede esperarnos.
- Pero quizá la mayor desventaja que he encontrado es que el espacio de mediación llega a ser, sobre todo en los casos familiares, una oportunidad para que cada uno de los integrantes, escuche completa, sin las interrupciones que ellos mismos generan, la narrativa del otro desde la perspectiva de la persona que realiza el relato, y no sólo esto, sino que además escucha la reformulación que de la misma realizan los mediadores.

La colonización, que había sido el mayor problema que llevó a generar este dispositivo de privadas casi desde el inicio de la mediación, cuando es conocido, nos permite a los mediadores estar alertas para no colonizarnos, y para ayudar a los que hablan en segundo término a no colonizarse.

Por estas razones prefiero en la actualidad comenzar con una reunión conjunta en la que exploro los temas (problemas y objetivos) de todos los participantes, pero me reservo la posibilidad de realizar reuniones privadas cuando lo considere necesario, por ejemplo, en los casos en los cuales he construido una hipótesis presuntiva de la existencia de un *pattern* de violencia intrafamiliar.

Mi consejo en la actualidad para ustedes que posiblemente son mediadores que recién se inician en este campo, es que prueben con cual dispositivo se sienten más cómodos trabajando. Los dos son útiles y efectivos. Muchas veces la elección dependerá de la profesión de origen de ustedes, por ejemplo, a los terapeutas familiares y a los psicólogos sociales, acostumbrados a realizar entrevistas multipartes, no les resultará complicado utilizar el dispositivo de reuniones conjuntas, en tanto que, a los abogados

y a los psicólogos, más acostumbrados a entrevistas individuales, preferirán comenzar con reuniones privadas.

## CAPÍTULO 3

### MOMENTOS Y FASES DEL PROCESO DE MEDIACIÓN

#### *MOMENTOS*

Considero que existen 3 grandes momentos en el proceso de Mediación que las he denominado:

1. Pre-mediación.
2. Mediación propiamente dicha.
3. Pos-mediación.

#### **1. Pre-mediación:**

En las mediaciones que se realizan en centros comunitarios es usual que llegue sólo una de las partes a averiguar de qué se trata la mediación o a solicitar directamente el servicio.

Las principales tareas de la persona que recibe al solicitante, es

- Informarle acerca de la mediación, para lo cual es conveniente que se tengan materiales gráficos, que ayuden a que las personas comprendan las características esenciales.
- Generar con el solicitante la mejor forma de lograr que la otra parte concorra a la mediación. Lo ideal es que ella misma se haga cargo de invitarlo, porque de esta forma se comienza desde el principio generando protagonismo. Pero si esto no fuera posible, se lo puede llamar por teléfono, enviar a alguna persona entrenada a realizar la invitación, o redactar una carta.

Esta etapa generalmente no se realiza cuando la mediación es obligatoria como etapa previa al proceso judicial, o es intrajudicial o ha sido derivada directamente desde los

Tribunales, porque usualmente llama el abogado de una de las partes solicitando el turno, y éste o el juez ya les ha informado acerca de las características del proceso de mediación.

## 2. Mediación propiamente dicha

Cuando ambas partes concurren a la mediación, es cuando comienza el proceso propiamente dicho.

Divido este momento en 3 fases:

- A. Fase I: Conflicto
- B. Fase II: Opciones
- C. Fase III: Cierre

Dada la importancia que tiene este tema para nosotros, vamos a desarrollarlo íntegramente en un apartado.

## 3. Pos-mediación

Considero que es sumamente importante, sobre todo cuando comienza a implementarse la mediación en un lugar (ya sea país, provincia, o centro comunitario), que se realice un seguimiento de los casos una vez que la mediación propiamente dicha ha finalizado, ya sea con un acuerdo o sin él.

La experiencia me dice, que las personas que concurren a la mediación no tienen inconvenientes cuando se les solicita que brinden información acerca de cómo resultó la implementación del acuerdo cuando lo hubo, o si se registraron modificaciones en las situaciones que lo llevaron a la mediación, aun en los casos en los cuales no se arribó a un acuerdo.

Es importante que esta instancia de seguimiento sea establecida con las partes, si fuera posible desde el comienzo de la mediación.

Desde mi perspectiva considero que lo ideal es realizar dos seguimientos que pueden llevarse a cabo a los 3 y a los 12 meses.

Este seguimiento no implica una nueva mediación, sino que el objetivo que se persigue es poder tener información acerca de los efectos que produce la mediación y si se han realizado acuerdos (sea parciales, totales, temporarios, escritos, verbales, etc.) tener

registro del cumplimiento de los los mismos, ya sea parcial o total o de las modificaciones que debieron realizarse. Si fuere necesario una modificación del acuerdo se puede convocar a un nuevo encuentro de mediación.

Estos seguimientos pueden realizarse de diferentes formas:

- *En el centro de mediación.* Se le solicita a los mediados que concurren personalmente al centro de mediación. Si bien es la forma más cómoda para los mediadores, presenta el inconveniente de depender de los mediados, ya que ellos son los que deberían hacer el esfuerzo de concurrir al centro.
- *Visita domiciliaria.* Esta visita se realiza en la casa o en el lugar de trabajo de los mediados. Puede ser llevada a cabo por un mediador o por un trabajador social. Implica gastos para el centro de mediación, y también, y no menos importante, lleva tiempo realizarla y muchas veces se privilegian las mediaciones a realizar que los seguimientos pendientes.
- *Entrevista telefónica.* Si bien no es la forma ideal ya que nos perdemos la observación directa, este tipo de entrevista realizada a través del teléfono presenta la ventaja de que soluciona los inconvenientes a los que me he referido en los apartados anteriores (costos, traslados, tiempo, etcétera).

Me parece que la forma más adecuada de llevar a cabo estas entrevistas es establecer la rutina de que sean realizadas telefónicamente y dejar para aquellos casos que sea necesario por algún motivo, la visita domiciliaria.

## ***FASES DEL PROCESO DE MEDIACIÓN (MEDIACIÓN PROPIAMENTE DICHA)***

### **1. Introducción**

Cuando ambas partes concurren a la mediación, es cuando comienza el proceso propiamente dicho.

Los diferentes autores, han organizado el proceso en diferentes etapas o fases, y cada una de ellas a su vez han sido divididas en subfases.

En esta oportunidad propongo una organización en función de *los objetivos* que se intentan lograr en cada una de las fases, lo cual determina las diferentes tareas que necesitan realizar los mediadores para asistir a las personas en la mediación y también la utilización de diferentes técnicas.

En esta oportunidad vamos a seguir el proceso de acuerdo a lo que establecí en el libro “Mediando en Disputas Familiares” Capítulo 9 y presentaré acá una síntesis del mismo, con algunas modificaciones producto de la práctica, de las investigaciones realizadas y de las observaciones generadas por otros mediadores y por los alumnos.

Es necesario recalcar que existe una diferencia en el comienzo del proceso, si éste es realizado en un ámbito comunitario o si por el contrario viene derivado de los tribunales, ya que como hemos indicado el momento de la pre-mediación es típico de las mediaciones comunitarias y también de las mediaciones privada, y no se da o por lo menos no en la misma forma en las mediaciones relacionadas con el Poder Judicial (ya sean prejudicial, intra-judiciales o derivadas) pero en ambos casos el segundo momento al que nos referimos en este apartado que he denominado: “Mediación propiamente dicha” se lleva a cabo en forma similar.

Divido este segundo momento denominado de la “Mediación propiamente dicha” en 3 fases:

- Fase I: Conflicto
  - a) Inicio
  - b) Elementos del conflicto (Temas)
- Fase II: Opciones
  - a) Pedido de Contribuciones
  - b) Identificación de opciones
  - c) Retrabajo de opciones
- Fase III: Cierre
  - a) Sin acuerdo
  - b) Con acuerdo

## 2. FASE I: Conflicto

Comienza la Mediación propiamente dicha. Esta fase anteriormente la había denominado: "Problema", posteriormente la titulé: "Problema y objetivos", y ahora he preferido denominarla con el "objeto" de la mediación: "Conflicto". Considero que es necesario como mediadores comprender la complejidad del conflicto que traen las partes a la mediación, si bien exploraremos fundamentalmente el o los problemas y el o los objetivos, también podemos interesarnos por cualquiera de los otros elementos que se encuentran presentes en el sistema de conflicto, por ejemplo: relaciones, narrativas, emociones, leyes, contextos, etc.

Otra modificación que he realizado ha sido dividir la primera fase originaria en mis escritos sobre mediación en dos subfases, debido a que las tareas que realizo como mediadora son diferentes:

- a) A la primera subfase la he denominado "Inicio" es decir las tareas que podemos realizar los mediadores al comienzo de la medición<sup>1</sup> antes de ahondar en el conflicto, y
- b) A la segunda subfase la he denominado: "Problema y Objetivos" porque los mediadores nos centramos en la exploración de los temas centrales: Los "Problemas" que generalmente traen a la mediación los participantes; y en los "Objetivos" que desean alcanzar para finalizar el conflicto. Pero insisto en esta segunda subfase podemos interesarnos en algunos de los otros elementos del conflicto que puedan resultar significativos en el caso especial que estemos abordando.

### *a. Subfase Inicio*

Por definición el conflicto es una situación dolorosa o al menos molesta. Si consideramos a la mediación como el método más eficaz de "Resolución Pacífica de Conflicto", es necesario que antes de adentrarnos en el terreno doloroso del conflicto

---

<sup>1</sup> Esta división ha sido producto de un comentario crítico y acertado de Miriam Markus que me dijo: No me parece que llames Fase I: Problema y que comiences con la "sala de espera". Y tenía razón.



generemos las mejores condiciones para que pueda ser llevada adelante la tarea que nos ha convocado.

Este comienzo lo he llamado en escritos anteriores: Etapa preliminar, hoy prefiero llamarla Inicio, porque se generaban confusiones entre “pre-mediación” y “preliminar”.

En este “Inicio” de la mediación podemos realizar diferentes actividades: observar la relación entre los participantes, intentar generar un contexto de confianza y para ello compartir con los mediados cómo será el proceso, ya que ellos seguramente no lo conocen, y por último antes de explorar los elementos del conflicto, firmar el “Convenio de Confidencialidad”, para dejar asentado este carácter específico de la Medición.

#### *Sala de espera*

Desde mi perspectiva, la mediación comienza antes de que las partes entren a la sala de mediación. Es conveniente que el mediador observe cómo están los participantes en la sala de espera, quién habla con quién, si no se hablan, cómo están sentados, si están los abogados, etcétera. En algunas provincias argentinas la asistencia letrada es obligatoria en la mediación, en tanto que en otras provincias y en otros países es optativa dicha presencia. Esta lectura de la comunicación analógica entre los participantes y/o con los abogados nos permitirá generar una primera hipótesis, que puede ser confirmada o desechada. Hipótesis, sólo hipótesis.

#### *Momento social*

Acostumbro a dejar que las personas se ubiquen de acuerdo a sus preferencias en la sala de mediación la cual he preparado con sillas iguales y en la cantidad exacta para todos los participantes (partes y abogados y los mediadores). Si las sillas que dejan vacías, o sea las que quedan para los mediadores están ubicadas en alguna forma que resulte incómoda para trabajar, por ejemplo, si estamos realizando una co-mediación y los mediadores quedan alejados uno de otro, habrá tiempo después para cambiarse de lugar. Cuando se realice este cambio de lugar es aconsejable que sean los mediadores los que se mueven o cambian de silla, tratando de mover a las partes y/o a sus abogados lo menos posible.

Prefiero trabajar sin mesa con sillas cómodas, movibles e iguales para los mediadores y los mediados. Otros mediadores prefieren realizar las mediaciones con mesas, siendo preferible las mesas redondas y de vidrio.

Es conveniente comenzar con una conversación informal acerca de algún dato de actualidad, tal como han llegado hasta el lugar, el tiempo, etcétera. Luego los mediadores se presentan como mediadores y con el nombre que quieren que sean

llamados. Algunos mediadores no quieren decir su profesión de origen, no es mi caso, aunque usualmente no lo digo pero si surge no lo oculto. Luego invitan a los mediados y a sus abogados a que cada uno se presente. Se les pregunta cómo quieren ser llamados, por su nombre de pila, por su apellido, por su profesión, etcétera. Es sumamente importante que ellos se sientan cómodos. También pueden verificarse los datos personales, ya que estos datos son material neutro, que ayuda a que los participantes comiencen a tener confianza y a distenderse.

#### *Discurso de apertura*

Luego los mediadores comunican a los mediados y a los abogados las características de la mediación, en el llamado “discurso de apertura”. En esta información es necesario que establezcan: la *ideología* (protagonismo, consenso, método pacífico, rol del mediador, de los abogados y de los protagonistas que son las partes); los *principios de la mediación* (voluntariedad, confidencialidad, neutralidad); dispositivos (reuniones conjuntas, privadas y de equipo); *reglas* (no agresión y voz y vez); y *encuadre* (tiempo, espacio y honorarios).

Muchas veces los participantes están deseosos de comenzar a narrar los problemas y/o los objetivos que los han traído a la mediación, en función de la generación de confianza, se les permite que hablen, pero sin realizar preguntas y sin entrar en el tema hasta tanto se haya terminado con el discurso de apertura, ya que es este el que establece el modo en que trabajaremos en la mediación.

*En el próximo capítulo desarrollaré los elementos que componen el Discurso de Apertura, pero considero que es conveniente interiorizarnos primero de todo el proceso, ya que en alguna medida el Discurso de Apertura, aunque se lo implementa al inicio de la mediación, es el producto de una síntesis del proceso.*

#### *Convenio de confidencialidad*

El último paso de esta parte preliminar consiste en la firma del “Convenio de confidencialidad” en el cual se pone por escrito los alcances de la confidencialidad, especialmente que los participantes se comprometen a no citar como testigos a los mediadores si decidieran continuar por la vía judicial.

En el caso que la mediación sea videograbada, observada a través de un circuito cerrado de televisión o utilizando un vidrio de visión unilateral (cámara de Gesell), también se debería dejar expresamente aclarado que todas las personas que participan de la mediación conocen y aceptan esta situación y expresan su acuerdo. En el caso, como suele ocurrir en la Argentina que algunas mediaciones son observadas por futuros

mediadores en su última etapa su formación, y el video es analizado posteriormente con fines académicos en un encuentro taller o si se utilizará con algún fin académico, es necesario que todos participantes de la mediación conozcan esta situación y es conveniente que esto conste también en el convenio.

Este convenio es leído y firmado por todas las personas que participan u observan la mediación. Se entrega una copia a cada uno de los participantes y otra es para los mediadores.

La firma de un “Convenio de confidencialidad” fue una pauta habitual de las mediaciones en la década del 90 en la Argentina, pero en la actualidad, dado que está establecido en las diferentes leyes, y que existe jurisprudencia al respecto muchos mediadores no consideran necesario firmar dichos convenios, salvo en algunas provincias en las que la reglamentación sigue considerándolo como un requisito esencial o en los casos en los que se va a videograbar o que hay integrantes del equipo o estudiantes que están siguiendo el proceso por circuito cerrado o por cámara de Gesell. Más allá de que se firme o no el convenio, la mediación es siempre confidencial.

### *b. Subfase conflicto*

#### *Elementos del conflicto*

Existen diferentes teorías sobre el conflicto y los elementos que lo componen. Algunas teorías están centradas en las “causas” del conflicto (Vinyamata), otras se centran en el objetivo (Entelman) y entre ambas nos encontramos con muchos aportes que enfocan en alguno o algunos de los elementos.

Desde mi perspectiva, tal como lo describí anteriormente<sup>2</sup>,

Los conflictos pueden ser intrapersonales o interpersonales o tanto intra como interpersonales. En realidad, estos dos elementos van casi siempre juntos y se “enredan” uno con el otro (si estoy “pre-ocupada” por algo esto probablemente afecta mis relaciones personales, y viceversa si tengo una dificultad en mis relaciones personales esto me “pre-ocupa” y no me deja pensar en otra cosa).

En nuestro campo de la mediación en general y de la mediación familia en especial, cuando me refiera a conflictos voy a estar enfocándome siempre en la dimensión

---

<sup>2</sup> Suares, Marinés (2002). Mediando en Sistemas Familiares. Buenos Aires, Paidós. Cap. 3. Conflicto (Págs. 40-71).

interpersonal de los conflictos, lo que no implica, insisto, el no reconocimiento de la dimensión intrapersonal.

El conflicto interpersonal es una situación compleja en la cual están involucradas:

1. dos o más *personas*, (cada una de ella con sus intereses o motivaciones, sus emociones, sus creencias y sus propios contextos),
2. que se encuentran en *interacción*,
3. a través de *conversaciones*,
4. sobre la base de una *relación competitiva* entre las mismas,  
Agregaría: 4 bis. que desencadenan o son desencadenadas por las emociones de los participantes,
5. que con respecto a por lo menos un *tema*, llamado *problema*, tienen puntos de vista *diferentes u objetivos diferentes y a veces contradictorios y/o excluyentes*.

O sea un conflicto interpersonal es una complejidad constituida, por no menos, por cinco componentes, que a su vez pueden ser ellos mismos complejos.

Si entendemos el conflicto como una sistema complejo, la modificación de cualquiera de estos elementos va a producir un cambio, es más los sistémicos dirían que no puede no producirse un cambio o transformación. Pero debemos tener en cuenta dos tipos de cambios, ambos posibles y contradictorios:

- a) los producidos por la retroalimentación negativa (conocida como la homeostasis del sistema) o sea que vuelve al sistema al *stuto quo*, o sea que es un cambio para el no cambio,
- b) los producidos por una retroalimentación positiva, a los que prefiero denominar "**transformación**"<sup>3</sup>, que alejan aunque sea mínimamente al sistema del *statu quo* y que son los que posibilitarán salir de la situación insatisfactoria estable que es el conflicto.

Teniendo en cuenta el carácter sintético de esta presentación referida al conflicto en los procesos de mediación, y todo lo escrito y referenciado en la bibliografía con relación a este apasionante tema, me centraré en dos puntos fundamentales, que son aquellos

---

<sup>3</sup> Prefiero utilizar esta palabra "transformación de conflicto" en el sentido que le da John Paul Lederach, mas que la comúnmente utilizada: Resolución, ya que como he establecido en otro apartado, difícilmente los conflictos se resuelve (es decir no se solucionan para siempre) lo que es más posible es que se transformen de manera que sea posible convivir con las otras personas después de esta transformación.

que los mediadores exploramos principalmente en las mediaciones. Insisto que esta selección no pretende ignorar los otros componentes sino facilitar la tarea de los mediadores, ya que entiendo que sin la comprensión de estos dos elementos la tarea de puede tornar innecesariamente confusa.

*Definición y redefinición de "Temas": problemas y objetivos*

Comenzamos ahora con la exploración de los "Temas", que podemos subdividir en: problemas y objetivos de las partes en relación con la mediación.

Algunos mediadores prefieren que comience a hablar la persona que solicitó la mediación y otros prefieren que lo haga quien fue invitado. En función de la generación del protagonismo, prefiero que sean ellos quienes tomen la decisión acerca de quién comienza. A veces ésta es la primera negociación que tienen que hacer, y no siempre se ponen de acuerdo rápidamente. Pero a pesar de que esto pueda parecer una pérdida de tiempo, considero en la actualidad, que cuando los mediadores han pedido que sean las partes las que decidan, aunque ellos no tomen la decisión, no conviene que los mediadores elijan a la persona que debe comenzar.

Bajo ningún concepto es conveniente que sean los abogados de parte quienes toman la palabra, si esto ocurriera los mediadores deben escuchar con respeto, pero tratar lo más rápido posible de dar la palabra a los mediados, ya que insisto, ellos son los protagonistas.

Como hemos mencionado bajo el nombre de "Colonización de las Narrativas" parecería que no es inocuo quien comienza a hablar en un encuentro de mediación, ya que la primera narrativa es generalmente una narrativa de acusación, y quien habla en segundo término se siente impulsado a contestar la narrativa previa, ya sea aceptándola, negándola o justificándose. La experiencia en mediaciones ha demostrado que no sólo la otra parte queda "colonizada" sino que también los mediadores suelen colonizarse, y no toman en cuenta los "nuevos temas" traídos por el segundo narrador, ni durante el desarrollo del proceso, ni en la agenda y por lo tanto tampoco constan en los acuerdos a los que se arriban.

Se considera que en las narrativas podemos distinguir diferentes elementos: personajes, roles, temas, secuencias, y valores.

Los "temas" los hemos subdivido en dos tipos: problemas y objetivos.

*Los problemas son las circunstancias, hechos, etcétera, sobre los que se centra la narrativa de conflicto. Los problemas pertenecen fundamentalmente al pasado pero también pueden estarse viviendo en el presente. Podemos identificarlos a partir de los intereses "insatisfechos"*

*Los objetivos o metas, son aquellas circunstancias, hechos, etcétera a los que quieren llegar las partes cuando se resuelva el conflicto. Los objetivos pertenecen al futuro. Podemos identificarlos a partir del deseo de "satisfacción de los intereses"*

A partir de una investigación realizada en la Universidad de Los Andes de Chile, hemos observado, que muchas veces las partes no traen el o los problemas a la mesa de mediación, sino que se enfocan directamente en los objetivos, es decir en qué esperan lograr del proceso de mediación.

Si tenemos en cuenta que un sistema con retroalimentación, como es el sistema de mediación, el establecimiento de la meta u objetivo es uno de los componentes fundamentales del circuito no nos sorprende que el establecimiento de la meta u objetivo sea un paso fundamental en el proceso de mediación. Por lo tanto, más allá de lo establecido por los modelos Tradicional de Harvard y el Modelo Narrativo, el equipo investigador llegó a la conclusión de que no es indispensable la definición del problema, pero que sí lo es el establecimiento de los **objetivos o metas de la mediación**. Es más en algunos de los casos analizados y evaluados en la investigación se observó que la exploración del problema podría llegar a ser contraproducente, porque llevaba a los participantes a recordar situaciones que resultaban angustiantes para ellos. Además quedó claro que si bien en la mayoría de los casos problemas y objetivos eran las dos caras de una misma moneda, en algunos otros casos las personas identificaban un problema en el origen que era el que había dado comienzo al conflicto, pero ahora el objetivo era otro, por ejemplo, el origen fue una infidelidad o malos tratos pero ahora el objetivo era el divorcio, y aunque se hubiera solucionado el problema (ya no había infidelidad o se había transformado y se daba un "buen trato", no le importaba, quería el divorcio.

Esta subdivisión que realizamos entre problemas y objetivos es didáctica, porque en las mediaciones muchas veces esto está intercalado, tejido de tal forma que resulta difícil y a veces no conveniente su separación, y no siempre son secuenciales. En otros casos,

son diferentes (dos caras de la misma moneda), y en como recién mencionaba en otros casos no se corresponde el problema originario con el objetivo que se quiere obtener, es decir no se corresponden.

*Entendemos por definición del problema el tema central o los temas centrales problemáticos que traen los mediados y que puedan ser temas mediables.*

- Exploración de la definición de los problemas:

Denomino exploración y no indagación, porque el objetivo de la mediación, no es la búsqueda de la verdad, sino ayudar a que las partes reflexionen sobre la situación que están viviendo y para que la otra parte escuche a lo mejor por primera vez completo el punto de vista de quien se está expresando.

Se realiza para cada una de las partes y después se le pide a los abogados, si los hubiere, que den su punto de vista desde el *encuadre legal*.

En esta primera fase de la mediación, los mediadores se centran en “comprender” el o los problemas. Cuando digo comprender, me estoy refiriendo no sólo a entender con la razón, sino también con el sentir, con la emoción. Los mediadores, en la medida que no somos jueces, ni consejeros, ni terapeutas, no debemos juzgar ni valorar los problemas, sólo comprenderlos, que implica entender y sentir la perspectiva desde la cual cada parte construye los temas.

Es necesario que no sólo identifiquemos los problemas sino también si éstos pueden ser objeto de una mediación o si serán abordados mejor en otro espacio, por ejemplo en una terapia o en un contexto de orientación familiar. O sea la tarea como mediadores consiste en identificar **temas mediables**.

*La comprensión por parte de los mediadores es la característica fundamental de la mediación. Es lo que la diferencia de otras formas de resolución de conflictos.*

*No es que esté mal indagar, dar consejos o sugerir soluciones, sino que cuando hacemos esto último no estamos haciendo mediación, estamos haciendo otra cosa, que puede ser muy útil, pero insisto no es mediación.*

Después de escuchar al mediado, los mediadores realizamos “un chequeo” de lo que hemos comprendido. Este chequeo se realiza fundamentalmente con los siguientes objetivos:

- Comprobar si los mediadores hemos comprendido bien lo expresado por la parte
- Para que la persona que estuvo narrando su situación se sienta realmente escuchada.
- Si la otra parte ha estado presente durante el relato, para que escuche una versión “mejor formada”
- Para gestar una reformulación.

En esta etapa del proceso se utilizan fundamentalmente las siguientes técnicas:

El desarrollo de estas técnicas se verá en la próxima unidad. Ahora sólo procederé a nombrarlas.

- interrogativas: preguntas exploradoras: abiertas, cerradas, aclaratorias, algunas veces utilizamos preguntas circulares.
- afirmativas: legitimaciones, “empowerments”, parafraseos y re-encuadres (normalizaciones y creativos).
- *Construcción de la redefinición de los problemas.*

No obstante lo anterior, cuando las partes narran el problema actual, es necesario realizar una redefinición del mismo.

*Entendemos por redefinición del problema el tema o los temas centrales, que puedan ser mediables, tal como es expresado por los mediadores y aceptado por los mediados.  
Esta redefinición se puede realizar: con las mismas palabras: los llamamos "anclar" o "espejar" los problemas, y lo más habitual es que se realice utilizando diferentes palabras: lo llamamos "reformular" los problemas*



*Insisto el objetivo de este espejado y/o reformulación es la identificación de los temas-problemas mediables.*

La hipótesis que tenemos los mediadores, es que más allá de lo correcta o incorrecta que pueda ser la definición de problemas,-y en este tema de la verdad no nos involucramos-, la significación que le han dado a la situación, es decir la narrativa que han construido no es operativa, si lo fuera no estarían en una mediación.

Más allá de los modelos, de las escuelas de mediación, o de los diferentes enfoques teóricos a los que adhiramos estamos todos los mediadores de acuerdo que para que progrese la mediación debe operarse un cambio. Los mediadores a partir de nuestras intervenciones favorecemos para que este cambio se genere.

La redefinición del problema o de los problemas se realiza mediante parafraseos, resúmenes, replanteos y/o historias alternativas, como se verá más adelante.

Es fundamental atender a la aceptación por parte del mediado de la reformulación propuesta. Si el mediado no responde, digital o analógicamente, el mediador debe preguntarle al mediado qué opina de lo que él ha dicho.

La identificación de los temas-problemas y sus redefiniciones, cuando éstos han sido traídos a la mediación, puede considerarse como uno de los puntos centrales en la conducción del proceso, y no deberían de existir ambigüedades.

Es sumamente útil hacer un listado, en lo posible en un rotafolio de hojas móviles, de los temas-problema redefinidos que han sido aceptados por el mediado. Recalco, que estén redefinidos para no volver a las posiciones, como dicen los mediadores harvardianos, o como dicen los mediadores narrativos no regresar a la narrativa saturada del problema.

*Antes de pasar al dialogar con el otro mediado, realizo un parafraseo de cierre.  
Algunos mediadores, por ejemplo Juan Carlos Vezzulla, prefieren no realizar el parafraseo hasta escuchar a las dos partes.*

Se procede en la misma forma con cada uno de los participantes, o sea que con cada uno de ellos se exploran los temas-problemas, se realizan redefiniciones, y por último se verifica si la redefinición propuesta por el mediador es aceptada por la parte con la cual se está trabajando.

Todos los temas redefinidos de todos los participantes son anotados en el rotafolio, para que puedan ser vistos y leídos por todos los participantes.

- *Exploración de la definición de objetivos*

En la misma forma que hemos procedido para la definición de los temas-problema procedemos con los temas-objetivos. Se utilizan las mismas técnicas y se trabaja primero con una parte y luego con la otra, recordando siempre hacer un chequeo antes de pasar de una parte a la otra.

Como ya expresé anteriormente, este punto del proceso es fundamental. Es imprescindible que las personas co-construyan las metas que “perseguirán” en el proceso de mediación.

El establecimiento de la o las metas es lo que permitirá a los mediadores y a los mediados observar si el proceso progresa.

Dado que algunos tipos de mediación como la familiar, algunas comunitarias, se caracterizan por ser multiproblemáticas, y por lo tanto tener múltiples objetivos, se tendrán en cuenta todos los que nombren cada una de las partes.

- *Construcción de la redefinición los objetivos*

En la misma forma que se procedió para la redefinición de problemas procedemos en esta etapa, pero centrándonos en los temas-objetivos.

Lo realizamos primero con una de las partes y luego con la otra.

Una vez que se ha construido una lista de los temas-objetivos redefinidos por el mediador, y teniendo en cuenta solo las redefiniciones que han sido aceptadas por el o los participantes se construye una lista en el rotafolio.

Estos son los cuatro pasos que se cumplen en esta parte de la Fase I de la mediación. Esta exposición, insisto se realiza con fines didácticos, en el hecho viviente de la mediación no siempre se realiza tan ordenado, puede ser que la definición y redefinición de un problema para la parte A, se haga antes de pasar a la definición del problema para la parte B, o que las personas se centren directamente en los objetivos y como ambos tienen el mismo objetivo, se trabaje en la redefinición del mismo y si es el único tema, inmediatamente pasamos a la fase II.

Podríamos decir que no son pasos, sino tareas a realizar por los mediadores en esta primera fase en función de las secuencias que presenten los mediados y que sea efectiva en cuanto a la meta de resolución o mejor dicho de la transformación del conflicto.

De estas cuatro tareas (definición de problemas y redefinición de problemas, definición de objetivos y redefinición de objetivos) la fundamental desde mi perspectiva es la **redefinición de los objetivos: comunes, diferentes, y contradictorios**, o dicho en idioma de Harvard, la **identificación de la satisfacción de los intereses comunes, diferentes y contradictorios**, o en el idioma de la Narrativa: **el fin de la historia**.

Para esta redefinición que incluye a los objetivos comunes, diferentes y contradictorios le o el fin de la historia, reservo el término de META, ya que es lo que orientará todas las actividades de los mediadores y de los mediados.

Esta redefinición es generalmente realizada por los mediadores, pero también puede ser construida por las partes aunque lo más común es que sea co-construida por mediados y mediadores.

Estas **redefiniciones de los objetivos** serán los faros que guiarán la actividad de la mediación que nos conducirá a la **Meta**: la transformación del conflicto que permita una vida en paz a partir de la armonización de las diferencias.

- **Construcción de la agenda**

He mencionado que una de las características de algunas mediaciones, especialmente de las mediaciones familiares es que suelen ser multi-problemáticas y/o multi-objetivos sea que se presentan diferentes situaciones a resolver, y/o que existan varios objetivos a lograr.

Por otra parte, una de las mayores dificultades en las conversaciones familiares en situaciones de conflictos es que no logran establecer un proceso para la discusión, y terminan discutiendo de todo al mismo tiempo sin lograr llegar a ningún resultado ni alcanzar ningún objetivo.

En todas las mediaciones en las cuales se redefinen más de un problema y/u objetivo, me parece importante realizar una agenda, para no repetir la pauta de discusión, probablemente disfuncional.

Entendemos por Agenda: la lista de temas (problemas y/u-objetivos) a tratar y el orden de su tratamiento en la mediación.

Existen diferentes formas de construir la agenda.

- Algunos mediadores prefieren ser ellos quienes decidan los temas a trabajar<sup>4</sup>, y utilizan siempre la misma secuencia de temas.
- Otros mediadores construyen ellos la agenda y la realizan de dos formas diferentes:
  - Comenzando por los temas más sencillos. En este caso argumentan que de esta forma los participantes “aprendan” el proceso de negociar.
  - Comenzando por los temas más difíciles. Justifican esta decisión diciendo que si éstos no se solucionan no se logrará un acuerdo total y habrán perdido todos mucho tiempo.
- Prefiero que la agenda la construyan los participantes. Ellos son los protagonistas del proceso y saben qué temas y en qué orden necesitan tratar. Si son muchos los temas, para no alargar el proceso de negociación de la agenda, se les pide que seleccionen los 3 primeros temas que quieren trabajar, que realicen el orden en que quieren ser tratados, y que cuando terminen con estos 3 temas, trataremos todos los temas restantes.

### 3. Fase II: Opciones

#### a. Pedido de contribuciones

En la publicación 1995, y especialmente en el 2002<sup>5</sup>, he ubicado este ítem dentro de la Fase I, pero a partir de la experiencia propia y de otros mediadores que han facilitado sus trabajos para la realización de investigaciones, considero que es mejor ubicarlo dentro de esta segunda fase, o sea cuando comenzamos a conducir el proceso hacia la generación de soluciones.

<sup>4</sup> Recuerden que cuando hablo de “temas” basándome en la teoría de la narrativa, me estoy refiriendo tanto a: problemas como a objetivos, y a partir de la investigación de la Universidad de Los Andes, antes referenciada, insisto que no es imprescindible trabajar los “problemas” si las partes no los traen a la mediación, aunque sí es fundamental centrarse en los “objetivos.

<sup>5</sup> Suares, Marinés (2002). Mediando en sistemas familiares. Buenos Aires. Paidós.

Si bien muchas veces las “contribuciones” a la solución de alguno de los problemas o hacia el logro de alguno de los objetivos propuestos, genera “alternativas” y no opciones, creo que es una buena forma de comenzar esta segunda fase.

En proceso de mediación consiste en asistir a las partes para que transiten desde la situación problemática al objetivo que han co-construido o a los objetivos propios de cada uno que satisfagan sus principales intereses.

Cuando las personas concurren a una mediación, en la gran mayoría de los casos, consideran que el o los problemas se les solucionarán si el otro hace o deja de hacer algo. Pocas veces son conscientes de que sus propias acciones y dichos pueden aumentar el conflicto o son una de las causas de la situación. Y mucho menos, diría casi nunca, se han preguntado cómo sus acciones y dichos pueden influir en la continuación (escalada o desescalada) del conflicto.

Debido a ello es raro que se hayan preguntado qué es lo que podrían hacer para disminuir, solucionar o resolver o transformar el conflicto. Por esto el llamado pedido de contribuciones resulta en la mayoría de los casos una situación que los participantes al principio no comprenden, y la pregunta por el pedido de contribuciones resulta totalmente insólita. Esta pregunta se formula más o menos de la siguiente forma:

*"Qué se le ocurre que Ud. podría hacer para que el problema disminuya o para alcanzar el objetivo propuesto. No le digo que tenga que hacerlo, sólo que se le ocurran ideas, las cuales llegado el caso en que así lo decidieran podrían contribuir a lograr los objetivos propuestos".*

Generalmente esta pregunta no tiene respuesta inmediata. Es necesario repetirla y a veces ni con la repetición se obtiene respuesta. En estos casos acostumbro a realizar la pregunta inversa

*"Se le ocurre algo que si Ud. lo hiciera aumentaría el problema o lo alejaría de alcanzar el objetivo que se han propuesto. Le pedimos que la piense solamente, no nos diga nada".*

Frente a esta pregunta las personas se vuelven creativas e inmediatamente se le ocurren ideas, y suelen esbozar una sonrisa. Luego le volvemos a pedir si se le ocurre que algo que dijese o hiciera podría disminuir el problema o acercarlo a su objetivo, y muchas veces en esta instancia aparecen ideas.

La importancia de esta pregunta no tiene que ver tanto con el contenido o la idea expresada, sino con el “*darse cuenta*” de los participantes de su involucración y protagonismo en la situación, no sólo en la creación del problema, sino lo que más nos interesa, en cómo son partícipes de alcanzar la solución o de alejarla aún más.

Muchos mediadores y sobre todo muchos académicos de la mediación insisten en que las partes tomen conciencia de cómo han contribuido a la generación del problema. No es esto lo que persigo al realizar estas preguntas. Considero que para los participantes, tener que tomar conciencia de cuáles han sido sus propios hechos o dichos que han ayudado a la gestación del problema no es operativo, ya que en el mejor de los casos sólo los llena de culpa.

Lo importante, desde mi punto de vista es que se hagan protagonistas de la solución (no de la generación del problema).

Insisto, es un pedido de **contribuciones para la solución** no cómo contribuyeron a la gestación del problema.

Si realizamos reuniones privadas con las partes, es preferible el contexto de las privadas para realizar esta pregunta, aunque nada impide que se realicen en la conjunta, pero generalmente al no estar frente a la otra parte son más creativos o se animan a compartir hasta dónde estarían dispuestos a colaborar para finalizar esta situación problemática o para alcanzar la meta deseada.

Luego comenzamos a trabajar directamente en la identificación de opciones:

### *Identificación de opciones*

Si tomamos en cuenta la definición de opción establecida por los seguidores de la Escuela de Harvard

*Opción: Solución o parte de una solución  
que satisface los intereses principales  
de todas las partes*

En esta fase se comenzarán a identificar y a gestar las soluciones o partes de soluciones teniendo en cuenta los objetivos establecidos en la fase anterior, y siguiendo el orden de temas que se ha consensuado en la agenda.

Hay tres posibilidades:

- a) **Opciones dadas**: Que las partes hayan generado alguna opción o hayan aportado alguna idea que estiman los mediadores que puede trabajarse y llegar a constituir

una opción.

- b) **Opciones a generar:** Que no hayan aportado ideas al respecto y sea necesario generarlas.
- c) **Opciones sugeridas:** Que habiendo intentado todo lo anterior no se haya logrado una opción y estemos a punto de declarar el “*impasse*” o sea el levantamiento de la mediación.

### *Opciones dadas*

Desde mi perspectiva, cuando se ha brindado alguna idea que pueda ser considerada una opción, es conveniente comenzar a trabajar la misma porque si ha surgido de ellos, es posible que sea sintónica con la forma de ser de ellos.

Algunas veces la idea expresada no llega a ser una opción es sólo una alternativa, (es decir sólo satisface el interés de uno de ellos), en este caso a partir de preguntas aclaratorias y fundamentalmente a partir de la reflexión provocada por las preguntas circulares, los mediadores intentarán que la alternativa llegue a transformarse en una opción.

Si sólo han dado una idea, que no llega a ser una opción ni una alternativa, podría decirse que es un “germen de opción”, pero el mediador intuye que si se reflexiona sobre la misma puede llegar a ser una opción, es conveniente trabajar sobre este “germen”. En este caso, procedemos igual que en los casos anteriores, generando reflexiones a partir de preguntas y especialmente a partir de las preguntas circulares de personajes (de zapatos)..

### *Opciones a generar*

O sea, cuando no tenemos nada, ni siquiera un germen de opción, se intenta generarlas. La técnica ideal para esto es el Torbellino de Ideas. El contexto de la mediación no permite aplicar esta técnica en la forma completa en que debería ser llevada a cabo, no obstante ello los mediadores solemos utilizar y con mucho éxito un modo abreviado de la misma, que he denominado “chaparrón” para que quede claro que no es la técnica completa. Esta técnica se desarrolla en el próximo capítulo.

### *Opciones sugeridas:*

cuando está por declararse el “*impasse*” porque no hay posibilidades de encontrar soluciones a los problemas planteados ni se puede alcanzar los objetivos propuestos,

los mediadores pueden realizar alguna sugerencia, pero sabiendo que están en “el filo de la cornisa”. Generalmente las sugerencias que se hacen son “absurdas” o sea son realizadas para generar algo de creatividad, antes de levantar la mediación. En ningún caso deberían los mediadores insistir con alguna de estas sugerencias, porque si las partes no las toman deben tener algún motivo, y ellos son los que conocen sus vidas y sus posibilidades.

En la mediación, como ya he expresado anteriormente, no se dan sugerencias, porque se entiende que éstas quitan protagonismo, pero en la mayoría de las mediaciones observadas e investigadas, he encontrado que los mediadores realizan alguna *pequeña* sugerencia. Desde mi perspectiva, si ésta es sobre un tema menor, si en el proceso están los mediados siendo protagónicos del mismo, y si el mediador tiene conciencia que está realizando algo “en el filo de la cornisa” y dispuesto a no insistir con esa la idea si los mediados la rechazan, no encuentro que esto pueda entorpecer el proceso. Debemos tener en cuenta que tienen que darse las tres condiciones.

*Condiciones para que los mediadores realicen sugerencias.*

1. Si es un tema menor,
2. Si los mediados están ejerciendo el protagonismo en el proceso,
3. Si el mediador tiene conciencia de estar “en el filo de la cornisa” y dispuesto a abandonar la sugerencia.

*b. Retrabajo de las opciones*

Cuando se ha generado una opción consensuada por las partes, aún deberíamos como mediadores tomarnos un tiempo más para intentar mejorar la opción. A la opción consensuada y mejorada se la llama Propuesta.

A todas las opciones tanto a las dadas, como a las generadas y a las sugeridas se les puede y muchas veces se debería aplicar la técnica de “Abogado del Diablo” con el objetivo de mejorar la opción y de generar mayor protagonismo y compromiso con la “propuesta” para asegurar el cumplimiento. Recordemos que en la mediación lo importante no es llegar a un acuerdo sino que éste sea sustentable y/o viable, es decir que “viva” más allá de la mediación.

Recordemos que según la Escuela de Harvard la “opción” debe pasar los filtros de: Criterios Objetivos y del M.A.A.N (plan B).



En este retrabajo que se realiza de las opciones, es sumamente provechoso que las partes, reflexionen y comparen las opciones que han surgido (ya sean dadas, generadas o sugeridas) con los criterios objetivos y el M.A.A.N o plan B. Las reuniones privadas son los contextos ideales para realizar este “retrabajo”.

Muchas veces los mediadores tienen temores de que se les “caiga el acuerdo”, tanto cuando nos transformamos en “Abogados del Diablo” o cuando conducimos a los mediados a realizar estas comparaciones y se niegan o presentan objeciones (generalmente falta de tiempo) para realizar estas actividades, es cierto, pueden que tengan razón y que el acuerdo se caiga o sea necesario seguir trabajando para reflotarlo, pero si no es viable, es preferible que esta dificultad aparezca acá en el contexto de la mediación y no cuando ya se hayan retirado.

#### 4. Fase III: Cierre

Como todo proceso, la mediación tiene un comienzo, una etapa media y un cierre o fin<sup>6</sup>.

En esta etapa del cierre pueden ocurrir dos situaciones:

##### *a. Sin acuerdo:*

La obligatoriedad consiste en concurrir a la mediación no en llegar a un acuerdo, por lo tanto una de las posibilidades es que ambas partes no lleguen a un acuerdo, o una de ellas después de haber transitado por toda la mediación en este momento decida desistid. O sea si este es el deseo de ambos o de uno de ellos, es correcto y los mediadores deben cerrar la mediación en la forma más amigable posible para las partes e intentando dejar abierta la posibilidad de que puedan volver a mediar. Nuestra tarea como mediadores es dejar tendido un “puente de oro” que les facilite retornar.

##### *b. Con acuerdo:*

En este caso la última fase del proceso de mediación es la redacción y firma del acuerdo.

---

<sup>6</sup> En publicaciones anteriores, a esta tercera fase la denominé “Acuerdo”, pero la mediadora-abogada y amiga chilena Violeta Espinoza Hurtado, me dijo que no estaba de acuerdo con esta denominación, porque ella entendía que no siempre se llegaba a un acuerdo en la mediación y que era necesario “cerrar” la mediación, “sin acuerdo”. O sea que lo fundamental era el cierre. Y considero que tiene toda la razón, por ello este ítem también ha sido modificado y ampliado.

La mediación se caracteriza porque los acuerdos se cumplen, y esto es así porque son realizados a medida. Si lo importante es su cumplimiento, entonces no debe preocuparnos que nos demoremos una hora más en la elaboración de algo que va a regir la vida de varias personas durante varios años, y en el caso de las mediaciones familiares, sí o sí, para bien o para mal, influirá en la vida de los hijos, ya sean niños, niñas o adolescentes.

He mencionado que las mediaciones familiares se caracterizan por ser generalmente multiproblemáticas, por lo tanto es altamente probable que se realicen varios acuerdos parciales y temporarios antes de llegar al acuerdo definitivo.

Generalmente los acuerdos son escritos, pero en muchos casos los participantes no creen necesaria la redacción del mismo y realizan un acuerdo verbal. Los mediadores deben cerciorarse que las partes han comprendido perfectamente a qué se están comprometiendo aunque el acuerdo sea verbal.

#### *Características y construcción de los acuerdos:*

- En función del **modo** utilizado pueden ser
  - **Escritos:** En la mayoría de las mediaciones los acuerdos son escritos,
  - **Verbales:** En algunas mediaciones familiares, sobre todo si los acuerdos son parciales y temporales, existe sólo un acuerdo verbal.
  
- En cuanto a la **extensión** de los temas acordados:
  - **Parciales:** Son acuerdos parciales aquellos que se centran en alguno o algunos de los temas traídos por las partes, pero que no contemplan la totalidad de los mismos. Es habitual que en las mediaciones familiares, se realicen varios acuerdos parciales, es decir que después de terminado un encuentro, se redacte un acuerdo parcial sobre el tema trabajado, por ejemplo, régimen de comunicación (visitas). Algunos mediadores son reacios a firmar estos miniacuerdos y prefieren, dado que en las mediaciones familiares generalmente todos los temas están relacionados entre sí, firmar un solo acuerdo final. Yo soy partidaria de los acuerdos parciales (y también temporales) porque alivian mucho a las partes al no comprometerse a todo y

para siempre sino que ir probando distintas posibilidades.

- **Totales:** Los acuerdos totales son aquéllos en los cuales están contemplados la totalidad de los temas traídos a la mesa de mediación por todas las partes.
- En cuanto al **tiempo** en que estarán vigentes
  - **Temporarios:** Se pueden realizar acuerdos temporarios, que son aquéllos que sólo regirán durante un período de tiempo. Es muy útil para los mediados, y les genera tranquilidad, pensar que el acuerdo al que lleguen sólo podrá regir por un plazo corto de tiempo, por ejemplo 15 días. Además el hecho de poner en práctica el acuerdo permite que se hagan los ajustes necesarios antes de firmar el acuerdo definitivo.
  - **Definitivos:** Son aquellos que regirán las relaciones familiares a partir del momento de su firma. En realidad en los casos de familia no hay acuerdos definitivos, porque aún éstos sufren modificaciones, debido a que la familia es una organización viva, que crece y se desarrolla a lo largo del tiempo, y por lo tanto para el crecimiento de la familia es necesario que se vayan modificando con el devenir del tiempo, por ejemplo esto sucede en el tema del régimen de comunicación (las visitas al hogar del padre con el que los niños no viven habitualmente), ya que a medida que los chicos crecen y tienen sus propios intereses, estas reuniones o formas de compartir la vida se llevan a cabo de forma diferente a lo establecido en un acuerdo o aun en una sentencia, la cual había sido realizada cuando los niños tenían menos edad, otras actividades e intereses.

Estos diversos tipos de acuerdos no son excluyentes, o sea se puede realizar un acuerdo verbal, total y temporario, así como también un acuerdo escrito, parcial y definitivo, o cualquier otra combinación posible.

#### *Redacción del acuerdo*

Es necesario recordar que el acuerdo tiene consecuencias legales, por lo tanto los mediadores deberán ser muy cuidadosos en cuanto a la identidad de las personas, recabando sus documentos de identidad y la correcta inscripción de todos los nombres

y apellidos, como así también la inclusión del número de documento, su estado civil, y cerciorarse de que son mayores de edad o emancipados. En el caso de que existan poderes deberán consultar acerca de la validez de los mismos.

Se redacta en forma de contrato, con cláusulas numeradas. Es conveniente que se agrupen los temas por similitud, por ejemplo: todos los temas regimen de comunicacion en un apartado y en otro los temas de cuotas de alimentos. También es conveniente que sea equilibrado o sea que en cada cláusula se comprometa una de las partes a algo y en la siguiente sea la otra parte.

Dado que en muchos casos las partes quieren realizar la homologación del acuerdo ante sede judicial, y muchos jueces no homologan aquello que no es ejecutable, puede dividirse el acuerdo en dos partes: Acuerdo y Compromisos y sólo se enviará a homologar la parte correspondiente al Acuerdo, ya que muchos de los “compromisos” que pueden ser fundamentales para alguna de las partes, no sería homologable, ya que no es ejecutable (por ejemplo las llamadas telefónicas a horas determinadas o que los chicos lleguen el domingo comidos, bañados y con las tareas escolares realizadas, etc.). También en el caso de homologación es conveniente que se utilicen como en “traducción simultánea” los términos legales y los que han utilizado los participantes.

La redacción del acuerdo puede realizarse de diferentes formas.

- **Todos los participantes:**

Algunos mediadores, entre los que me encuentro, lo van redactando a medida que los participantes hablan, utilizando las mismas palabras que ellos dicen y leyéndoles cada uno de estos “proyectos de cláusulas”, y realizando en el borrador las modificaciones que ellos desean. Luego le dan forma de contrato y nuevamente lo leen para permitir las correcciones que fueren necesarias. Después de cada corrección se vuelve a leer, hasta que los participantes están conformes con el mismo. Esta modalidad es sumamente útil para los acuerdos parciales, y generalmente temporarios que se van firmando durante el proceso. Los participantes sienten que la mediación progresa a medida que van firmando estos pequeños acuerdos, y esto ayuda a aumentar la confianza en el proceso.

- Sólo los mediadores:

Otros prefieren tomar algunas notas y luego redactarlo,

-*En el mismo encuentro* mientras los participantes esperan, y luego se lo leen a éstos para que realicen las modificaciones que crean convenientes.

-*A posteriori del encuentro* y citan a las partes para su firma en una próxima reunión. Esta modalidad es muy útil cuando se trata de un acuerdo definitivo que incluye muchos temas. En estos casos es conveniente que los participantes reciban previamente el borrador del mismo para que puedan consultarlo con sus abogados u otros profesionales y aún con familiares, y realizar las enmiendas necesarias. El mediador puede enviar y recibir estos borradores por medio de fax o correo electrónico y realizar un nuevo borrador que contemple las correcciones sugeridas por ambas partes y volver a enviarlo. Esta operación puede repetirse tantas veces como sea necesario hasta que no haya más correcciones y entonces se cita para la firma. En estos casos, y sobre todo cuando son acuerdos finales de mediaciones multiproblemáticas, se establece *a priori* un honorario por este trabajo, generalmente relacionado con el tiempo que demande su redacción y los honorarios que se cobren por hora o encuentro.

- Sólo los abogados:

Algunos mediadores prefieren que sean los abogados los que redacten el acuerdo, sobre todo si los participantes requieren la homologación del mismo. El inconveniente que se puede presentar, si se utiliza esta forma de proceder, es que el lenguaje técnico que utilizan habitualmente los abogados puede generar que los participantes no lo reconozcan al acuerdo como producto de ellos.

- Texto único:

– En algunos casos es imposible realizar el acuerdo con todos presentes, por ejemplo en las llamadas mediaciones puente, que son aquellas que se realizan totalmente en reuniones privadas, (por ejemplo, en los casos en los que se encuentra establecido la pauta interaccional de violencia familiar o porque las partes no quieren “ni verse”) los mediadores en el mismo encuentro o *a posteriori* del mismo, redactan el acuerdo, y se lo envían a ambas partes para que hagan las modificaciones que consideren convenientes, las veces que fuere necesario, hasta que el mismo vuelva sin ninguna corrección. Igual que en el caso anterior se establece un honorario por este trabajo.

Actualmente, en la Argentina, se acostumbra a colocar una cláusula por la cual las partes se comprometen a solucionar cualquier diferencia producto de este acuerdo por mediación, si no fuere posible se comprometen a recurrir a un arbitraje, y si éste fallare lo harán ante los tribunales correspondientes.

También puede constar el compromiso de los participantes con los mediadores a facilitar la información que fuere necesaria para realizar el seguimiento del caso, para fines estadísticos, como se estableció al comienzo del proceso.

### *La firma del acuerdo*

La mediación ha llegado a su fin, el producto formal de la misma es este escrito llamado acuerdo de mediación.

Están todos presentes, aun en las mediaciones puente se prefiere la presencia de todos, aunque en casos excepcionales puede realizarse por separado en reuniones individuales.

El mediador lee en voz alta el acuerdo al que han arribado y todos los participantes tienen una copia del mismo. Usualmente la firma del acuerdo se realiza al final de un encuentro,

Si la mediación ha sido muy larga, seis u ocho horas seguidas, es conveniente que la firma no se realice el mismo día, porque puede ser que por cansancio los participantes firmen algo de lo cual se arrepentirán al día siguiente, sobre todo cuando son acuerdos totales y definitivos. Es recomendable que se lleven el acuerdo sin firmar y citar a una nueva reunión para tal fin.

Dado que va a regir la vida de ellos en adelante y probablemente durante muchos años, es necesario tomarse todo el tiempo necesario para que sea realmente voluntario, producto de reflexiones y estén de convencidos de lo que van a firmar.

Es muy común que en este momento vuelvan a aparecer obstáculos. La mediadora argentina Patricia Aréchaga dice “aparece un honguito”, que retrasa la firma. No sé cuál es la razón, pero supongo que dado que la larga batalla llega a su fin, hay un intento probablemente inconciente de reestablecerla. No debemos desesperarnos, es probablemente sólo una recaída y, no debemos, bajo ninguna circunstancia, presionar, sólo estimular la reflexión.

El acuerdo lo firman todos los participantes, sus abogados y los mediadores, en tantos ejemplares como personas sean parte.

## BIBLIOGRAFIA

- Bush, Barruch y Folger, Joe (1996). **La promesa de mediación**. Buenos Aires. Granica.
- Calcaterra, Ruben (2002). **Mediación Estratégica**. Barcelona, Gedisa.
- Caram, María Elena y otras (2006). **MEDIACIÓN. Diseño de una práctica**. Buenos Aires, Librería Histórica.
- Diez, Francisco y Gachi Tapia (1999). **Herramientas para trabajar en mediación**. Buenos Aires, Paidós.
- Markus, Miriam (2013). **El vibrar de las narrativas**. Buenos Aires, Paidós.
- Moore, Christopher (1996). **Proceso de Mediación**. Buenos Aires. Granica.
- Parkinson, Lisa (2005). **Mediación Familiar**, Barcelona, Gedisa.
- Stone, Douglas y otros (1999). **Conversaciones difíciles**. Bogotá. Norma.
- Suares, Marinés (1996). **Mediación, conducción de disputas comunicación y técnicas**. Buenos Aires, Paidós.
- Suares, Marinés (2002). **Mediando en sistemas familiares**. Buenos Aires, Paidós.
- Suares, Marinés y ots. (2005). **L@ Revista**. Mediadores en Red. Números 7 y 8.
- Suares Marinés (2009). **El espejo de los mediadores**. Buenos Aires. Paidós



INDICE

**CAPÍTULO 2..... 4**

**PROCESO DE LA MEDIACIÓN ..... 4**

INTRODUCCIÓN ..... 4

*Dispositivos*..... 4

*Encuentros*..... 5

*Reuniones:* ..... 5

        Reuniones conjuntas:..... 5

        Reuniones privadas: ..... 6

        Reuniones de equipo..... 9

            Reunión de co-mediadores: ..... 9

            Reunión con el equipo:..... 9

*Colonización y cambios en los dispositivos* ..... 10

**CAPÍTULO 3..... 14**

**MOMENTOS Y FASES DEL PROCESO DE MEDIACIÓN..... 14**

MOMENTOS ..... 14

    1. *Pre-mediación:*..... 14

    2. *Mediación propiamente dicha* ..... 15

    3. *Pos-mediación*..... 15

        • En el centro de mediación ..... 16

        • Visita domiciliaria..... 16

        • Entrevista telefónica ..... 16

FASES DEL PROCESO DE MEDIACIÓN (MEDIACIÓN PROPIAMENTE DICHA) ..... 16

    1. *Introducción* ..... 16

    2. *FASE I: Conflicto* ..... 18

        a. Subfase Inicio..... 18

            Sala de espera..... 19

            Momento social..... 19

            Discurso de apertura ..... 20

            Convenio de confidencialidad ..... 20

        b. Subfase conflicto ..... 21

            Elementos del conflicto ..... 21

            Definición y redefinición de “Temas”: problemas y objetivos..... 23

                ○ Exploración de la definición de los problemas:..... 25

                ○ Construcción de la redefinición de los problemas. .... 26

○	Exploración de la definición de objetivos .....	28
○	Construcción de la redefinición los objetivos .....	28
○	Construcción de la agenda.....	29
3.	<i>Fase II: Opciones</i> .....	30
a.	Pedido de contribuciones .....	30
	Identificación de opciones .....	32
	Opciones dadas .....	33
	Opciones a generar.....	33
	Opciones sugeridas:.....	33
b.	Retrabajo de las opciones.....	34
4.	<i>Fase III: Cierre</i> .....	35
a.	Sin acuerdo:.....	35
b.	Con acuerdo: .....	35
	Características y construcción de los acuerdos: .....	36
	Redacción del acuerdo .....	37
○	Todos los participantes:.....	38
○	Sólo los mediadores:.....	39
○	Sólo los abogados: .....	39
○	Texto único: .....	39
	La firma del acuerdo.....	40
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>42</b>