

V FORO INTERNACIONAL DE MEDIADORES PROFESIONALES



AUTORIZADO Y AVALADO POR EL INSTITUTO DE
JUSTICIA ALTERNATIVA CON VALOR CURRICULAR DE
20 HORAS

26 Y 27 DE FORMA VIRTUAL
28 Y 29 DE MAYO 2026 PRESENCIAL

EN LA CIUDAD DE GUADALAJARA
MÉXICO

SEDE DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Álvaro del Portillo No. 49, Ciudad Granja,
C.P. 45010, Zapopan, Jalisco, México

EDICIÓN ESPECIAL
ADR MAGAZINE n°11



Dirección de la Revista ADR Magazine Mediación.

Director:

Francisco Javier Alés Sioli. Escuela Internacional de Mediación EIM (España)

Equipo de Dirección:

Gabriela Alés Hermosa. EIM Escuela Internacional de Mediación y Universidad de Barcelona (España)

Paloma Alés Hermosa. Universidad Loyola Andalucía (España)

Consejo de Redacción y Editorial:

Alicia Millán. Universidad Tres de Febrero (Argentina)

Rosa Pérez Martell. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (España)

Alberto Elisavetsky. Universidad Tres de Febrero (Argentina)

Narda Bernal Sánchez. Instituto Universitario de Tabasco (México)

Consejo Asesor y Científico:

Leonel Groisman (Uruguay)

Teresa Rebelo Barreto Xavier, Coimbra (Portugal)

Douglas Prado (Brasil)

María Rosaria Spinelli, Capri (Italia)

Gonzalo Fernández Delgadillo (Bolivia)

Douglas Witten, (Estados Unidos)

Salvador Farias. Aguascalientes (México)

EDITORIAL

Coordinar y organizar un evento del calibre del Foro Internacional de Mediadores Profesionales es todo un reto. Un maravilloso reto donde poder compartir sabiduría, encuentros, presentaciones, conocimientos, investigaciones y risas, muchas risas. Pero sobre todo requiere una planificación de más de un año para obtener un programa y unas ponencias de gran categoría y que en cualquier caso sean novedosas para el asistente.

Desde el año 2014 se vienen sucediendo estos encuentros de forma bianual y que ya va por su 5ª edición. Esta vez en formato virtual y también presencial en la maravillosa ciudad de Guadalajara en México.

Lo que vais a encontrar queridos lectores en este número especial, son los trabajos realizados y que se presentan en dicho evento por profesionales de 12 países del mundo y de muy variada temática, ya que este mundo convulso que vivimos en pleno 2026 requiere que la mediación se adentre en cualquier tipo de conflicto, para seguir creando allá donde estemos la verdadera “cultura del acuerdo” como venimos propagando desde el número 0 de nuestra revista.

Agradezco de corazón a cada una de las personas que han enviado su artículo para con ello crear esa necesaria difusión. Espero que este número especial sea atractivo como para mi equipo, lo ha sido al ir maquetando el texto y adentrarse en las temáticas como así me lo hacen saber.

Un abrazo y si Dios quiere volveremos a ver otro número especial allá por la primavera de 2028.

Javier Alés. Director

ÍNDICE

Presentación Artículos a la Revista, **pág. 4**

- “El nuevo “SISTEMA MULTIPUERTAS” de la Justicia española”. **Javier Alés. ESPAÑA, pág 8**
- “EL CAMINO HACIA UN ACUERDO TRANSFORMADOR” Un Puente entre la Biología y la Trascendencia Humana **Georgina Escárcega Becerra MÉXICO pág 12**
- “La mediación en la provincia de Córdoba- Argentina: antecedentes, consolidación y desafíos contemporáneos” **Ana Patricia Bagatello y Rodrigo Alberto Mauro; ARGENTINA pág 19**
- “MEDIACION CONCURSAL. UNA SALIDA EFICIENTE PARA EL CONCURSO DE ACREEDORES EN EL PERU” **Esteban Carbonell O’Brien, PERÚ pág 26**
- “MEDIACIÓN DEPORTIVA” **Esteban Carbonell O’Brien, PERÚ pág 29**
- Mediación comunitaria: Hallazgos, reflexiones y propuestas desde una experiencia puertorriqueña **John Paul Ayala PUERTO RICO pág 33**
- “En mi piel... tu piel: Una mirada compasiva para la educación” **Isabel Norma Villarreal, ARGENTINA pág 43**
- “LA MEDIACION EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA”. **Gabriel Sixto Mendoza, ARGENTINA pág 51**
- “La mediación educativa como herramienta de vida Educar para un nuevo tipo de justicia” **Mildred Molineros Guerrero ECUADOR pág. 58**
- “Sistematización del Modelo CMA de Aislamiento Analítico. Dispositivo de aprendizaje situado para la formación de mediadores familiares en Chile” **Claudia Meriño Muñoz CHILE pág. 66**
- “LA CURIOSIDAD COMO ELIXIR: EL ARTE DE LA INDAGACIÓN Y NUESTRA PROYECCIÓN EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS” **Andrea Israel MÉXICO pág 73**
- “La importancia legal, ética y social de la mediación en salud/sanitaria”. **Mauricio Ernesto López Ramos MÉXICO pág 82**
- “LA MEDIACIÓN EN STARTUPS: UNA RESPUESTA ESTRATÉGICA AL CONFLICTO SOCIETARIO” **Jorge Miralles Andress ESPAÑA pág 89**
- “La victimización en asuntos familiares – Estudios de casos” **Carlos Arturo Chico Luis MÉXICO pág 96**
- “MAMI+: Mediaverso como Modelo de Acción Mediadora Inmersiva para la preparación ciudadana, la formación de mediadores y la intervención en conflictos contemporáneos” **Belén Sánchez, ARGENTINA pág 102**
- “Mediación Empresarial y Cultura de Paz: Modelos para la Gestión en Organizaciones”. **Luis Lauro Herrera Bernal, MÉXICO pág 109**
- “Mediación en Conflictos Médicos en México” **Pascual Hernández Mergoldd, MEXICO pág 114**
- “La mediación como garantía de dignidad: personas mayores, vulnerabilidad y acceso a la justicia en España” **Cristina Caja Moya ESPAÑA pág 123**
- “SERVICIOS JUDICIALES DIGITALES: NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICABLES A LOS SERVICIOS JUDICIALES DIGITALES EN ODR (Resolución de Disputas en Línea)” **Rosa Corrêa BRASIL pág 132**
- “Cultura y Práctica(s) Cultural(es) como forma innovadora de hacer Mediación. Algunas experiencias prácticas en Medellín, Colombia”. **Santiago Salas Espinosa COLOMBIA pág 141**
- “El tamiz de la mediación: diagnóstico e innovación para la gestión estratégica y eficiente del conflicto” **Yulisán Fernández Silva MÉXICO pág 146**
- “A MEDIAÇÃO E A MODERNIDADE: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA SUA APLICAÇÃO EXTRAJUDICIAL” **Elisabeth Leite Ribeiro BRASIL pág 155**
- “¡¡¡NO MEDIAMOS CONFLICTOS, MEDIAMOS EMOCIONES E INTERPRETACIONES...DESCUBRE COMO GESTIONARLAS CON AYUDA DE LA NEUROCIENCIA!!!” **Ingrid Florido Garay, CHILE pág 159**

PRESENTACIÓN DE ARTÍCULOS A ESTA REVISTA

El carácter semestral de la revista obliga a la recepción de los artículos antes de dos fechas en el año en función al número en que se vaya a publicar y que se detallan a continuación y se remitirán al correo electrónico a jalesio60@gmail.com :

- Antes del 30 de Mayo.
- Antes del 15 de Noviembre

Condiciones para la presentación de artículos para Revista ADR Magazine.

1º. ADR Magazine acepta trabajos de personas o instituciones que deseen colaborar, deberá ser mediadora o en el caso de equipos, contar con al menos un mediador profesional en el mismo para la admisión de su propuesta.

2º. Deberán versar sobre programas, intervenciones, actuaciones, investigaciones... relacionadas con la mediación y preferentemente relativas a actividades novedosas y de interés científico en el campo profesional. Sirvan de ejemplo:

- Estudios innovadores desde la perspectiva práctica de investigaciones empíricas y sobre todo del ejercicio profesional.
- Disertaciones relativas a modelos de trabajos en el ejercicio profesional de la Mediación.
- Técnicas y buenas prácticas en Mediación.
- Valoración de estudios novedosos o nuevas normativas relacionadas con Mediación.
- Nuevo aportes para el campo de la investigación introduciendo nuevos conceptos y abriendo campos de estudios.
- Casuística en Mediación y estudio desde la perspectiva profesional de los mismos.
- Debate deontológico del ejercicio profesional para la propuesta de nuevas actividades.
- Estudio del marco normativo en Mediación en el panorama español, europeo y mundial aportando sobre todo por estudios en Mediación comparada.
- Aportaciones personales/profesionales en el campo de la Mediación por expertos de reconocido prestigio.

3º. Podrán ser presentadas a selección tantos artículos como se desee.

4º. Los artículos deberán ser inéditos en el territorio español y, una vez aceptados, pertenecerán a la revista ADR Magazine los derechos de impresión y de reproducción por cualquier forma o medio que estime oportuno, si bien el autor podrá interesar de ser el caso permiso para reproducción.

5º ADR Magazine podrá promover trabajos específicos colaboradores de la

revista o proponer números especiales monográficos.

6º Los interesados deberán enviar un resumen (máximo de 10 líneas) en español y en inglés que contenga:

Título del artículo científico.

- Autor o autores: nombre y apellidos y profesión. Se facilitará una dirección de correo electrónico para comunicar la admisión o no por el comité.
- Resumen: incluirá los objetivos y las conclusiones o resultados y no deberá incluir gráficos o tablas. Así mismo se incluirán las palabras claves del texto

7º. El consejo de redacción de ADR Magazine seleccionará las propuestas teniendo en cuenta el interés social, rigor científico y adecuación a la temática y programa de la revista.

8º. La admisión de los artículos será notificada a los autores diez días antes de la publicación del número de la revista

Condiciones para la publicación de artículos para Revista ADR Magazine

Las citas bibliográficas irán alfabéticamente ordenadas al final del artículo siguiendo los siguientes criterios:

1. Para libros: AUTOR (Año). Título completo. Ciudad: Editorial.

2. Para revistas: AUTOR (Año). "Título del artículo". Nombre de la revista, (número), pp. página inicial-final.

3. Para capítulos de libros colectivos: AUTOR (Año). Título del capítulo. En AUTOR (director, editor compilador). Título del libro (pp. página inicial-final del capítulo citado); Ciudad: Editorial.

4. El autor llevará en todos los casos el siguiente modelo: APELLIDO, INICIAL DE NOMBRE. En caso de varios autores, se separan con coma y antes del último con una "y".

5. Para identificar trabajos del mismo autor, o autores, de la misma fecha, se añade al año las letras a, b, c, hasta donde sea necesario, repitiendo el año.

- Las opiniones y valoraciones expresadas por los autores en los trabajos son de su exclusiva responsabilidad y no comprometen la opinión de ADR MAGAZINE
- Extensión: 10 páginas como máximo, incluyendo tablas, gráficos y referencias bibliográficas.
- Tipo de letra y tamaño: Arial 12.
- Interlineado: sencillo.
- Las citas textuales irán señaladas entre comillas y en cursiva.

LA REVISTA CUENTA CON UN CÓDIGO DE BUENAS PRACTICAS A DISPOSICIÓN DE AUTORES Y USUARIOS

ASPECTOS ESTÉTICOS.

En este sentido la Revista ADR Magazine se adhiere a las normas y código ético internacional del Code of Conduct and the Best Practices Guidelines for Journals Editors del Committee on Publication Ethics—COPE.

Sistema utilizado para la evaluación y Selección

Los trabajos se remitirán acompañados de una carta de presentación.

La redacción de ADR Magazine acusará recibo a los autores de los trabajos que le lleguen y posteriormente informará de su aceptación o rechazo.

La Redacción pasará a considerar el trabajo para su publicación por el Consejo de Redacción, comprobando si se adecua a la cobertura de la revista y cumple las normas de publicación. En tal caso se procederá a su revisión externa.

Los manuscritos serán revisados de forma anónima (doble ciego) por al menos dos expertos en el objeto de estudio y/o metodología empleada. La redacción de la Revista, a la vista de los informes externos, se reserva el derecho de aceptar / rechazar los artículos para su publicación, así como el de introducir modificaciones de estilo y/o acortar los textos que sobrepasen la extensión permitida, comprometiéndose a respetar el contenido del original.

El protocolo utilizado por los revisores de la revista (“Guía para realizar la evaluación de artículos”) se puede consultar en la Web de ADR Magazine. Serán sometidos a revisión pareada externa los Artículos de Investigación, los Informes Técnicos, las Revisiones y las Buenas Prácticas.

Los trabajos que sean revisados y pudieran ser considerados para publicación previa modificación, deberán ser devueltos en el plazo de 30 días naturales, tanto si se solicitan correcciones menores como mayores. Los autores recibirán los informes de evaluación de los revisores, de forma anónima, para que éstos puedan realizar (en su caso) las correcciones o réplicas oportunas.

Los autores de artículos aceptados recibirán las pruebas para su corrección por correo electrónico en formato PDF. Deberán devolverlas corregidas sobre el propio PDF a la redacción de la revista dentro de las 48 horas siguientes a su recepción. Únicamente se pueden realizar mínimas correcciones sobre el contenido del manuscrito original. En la web de ADR, el autor puede informarse sobre el estado o la decisión de publicación que se ha adoptado sobre su trabajo.

El nuevo “SISTEMA MULTIPUERTAS” de la Justicia española.

Autor: Javier Alés. Investigador. ESPAÑA

Intentando ser bastante sucinto en la explicación en este artículo de lo que está por venir en el ámbito judicial y del conflicto, dejaremos “aparcado” todo lo relativo al sistema judicial y su reforma, sobre todo organizativa, para analizar lo que nos concierne a los profesionales de la negociación extrajudicial de los conflictos.

Se aprobó por el Congreso de Diputados PROYECTO DE LEY ORGÁNICA DE MEDIDAS EN MATERIA DE EFICIENCIA DEL SERVICIO PÚBLICO DE JUSTICIA. 11 de noviembre de 2024, entrando en vigor en 2025 y ya estando en funcionamiento desde hace más de un año.

Hito comprometido por España ante la Comisión Europea en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

Tenemos que decir, desde mi perspectiva de abogado, que la abogacía y por ende, el mundo del derecho, juega un papel fundamental en este sistema multi-puertas, ya que siempre tiene la responsabilidad ética de informar a sus clientes sobre medios extrajudiciales y no adversariales, como la mediación, conciliación o arbitraje, en consonancia con los códigos y estatutos profesionales de la abogacía.

Podemos mencionar en general distintos tipos de Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos:

Aunque podrían enumerarse una gran cantidad de clases, variantes y tipos de mecanismos alternativos de solución de conflictos, los más recurrentes para los ciudadanos son: 1) La negociación, 2) La mediación, 3) La conciliación, 4) El arbitraje, 5) La amigable composición y más recientemente 6) el Derecho Colaborativo.

La negociación

La negociación es un procedimiento de los llamados autocompositivo, de resolución de conflictos, en el cual las partes actúan directamente sin la intervención de terceros, asumen la vía de solución e intentan abrir una vía de diálogo, con distintos intereses en juego. No obstante, es posible que las personas que negocian cuenten con asesores o consultores que les ayuden a encontrar puntos de acuerdo o fórmulas de solución.

La verdad es que la negociación es la forma más antigua y natural que existe para resolver conflictos y sobre todo es muy utilizada en el ámbito comercial.

En la negociación las partes aceptan sentarse a la mesa a negociar sobre cómo resolver su conflicto, sin regulación jurídica directa a la que se sometan. El proceso puede ser más o menos elaborado y puede existir un facilitador (que no mediador) que cuente con el reconocimiento de las partes para jugar ese papel.

Es usualmente un proceso informal y voluntario, en el que muchas veces no hay ni confrontación, solo unir intereses para buscar una salida satisfactoria a un acuerdo, que sea aceptable para las partes y donde priman los regateos, las discusiones y llevar a cabo el ceder y conceder en su máxima expresión.

La amigable composición

Definimos así a un mecanismo alternativo de solución de conflictos, por medio del cual, dos o más particulares, un particular y una o más entidades públicas, o varias entidades públicas, o quien desempeñe funciones administrativas, delegan en un tercero,

denominado amigable componedor, la facultad de definir, con fuerza vinculante para las partes, una controversia contractual de libre disposición.

Esto supone las siguientes características:

Es un mecanismo heterocompositivo porque las partes delegan a un tercero la resolución de su controversia.

Es oneroso porque se debe pagar los honorarios y gastos del amigable componedor para que se pueda adelantar el trámite.

Es excepcional porque requiere pacto expreso de las partes.

No jurídico obligatoriamente: El amigable componedor no tiene que ser abogado. Puede ser cualquier persona que haya sido designado por las partes, sea un ciudadano en ejercicio y obra como mandatario de las partes. No administra justicia.

Es transaccional porque se expide una decisión que es firmada por el amigable componedor y las partes, que tiene los mismos efectos de la transacción. Es decir, según la ley, constituye cosa juzgada y las partes podrán dar alcance para el supuesto de ir al ámbito ejecutivo.

La mediación

La mediación como muchas veces me habéis oído, destaca porque las personas que sirven como mediadoras no tienen que ser abogados o profesionales del derecho, simplemente el estar reconocido por las partes en conflicto y ser un experto en técnicas y habilidades negociadoras, con características de liderazgo sobre todo y credibilidad en su trabajo.

Lo más importante en este caso es reflejar claramente que los mediadores no resuelven los asuntos, pues no son jueces ni árbitros, tampoco emiten peritajes, lo que tratan con su trabajo es de lograr un acercamiento entre quienes tienen diferencias, facilitan el espacio para que el proceso de mediación se realice en un ambiente de imparcialidad y tranquilidad, se respeta la palabra y algunas reglas de juego, que los mismos participantes disponen y aceptan.

El concepto más claro para ello es, conseguir que las partes enfrentadas se hagan acreedores el éxito del acuerdo alcanzado.

La mediación es una experiencia que se puede implementar fácilmente en distintas comunidades o en cualquier ámbito, donde aparezca un conflicto, teniendo en cuenta que todas las habilidades y características de la metodología sirve incluso para la vida misma. En la medida de lo posible se intenta transformar las relaciones y si acaso llegar a un acuerdo justo, equitativo, estable y duradero.

La participación en los procesos de mediación es voluntaria, tanto de los mediadores como de las partes en conflicto, de esta manera se garantiza el efectivo cumplimiento de los compromisos que se adquirieren y que tienden a mejorar las relaciones de convivencia.

La conciliación

En varias legislaciones la conciliación se usa como sinónimo de mediación, sin embargo, en sentido estricto la conciliación es una forma particular de mediación en la que el tercero neutral e imparcial, además de facilitar la comunicación y la negociación entre las partes, puede proponer fórmulas de solución que las partes pueden o no aceptar según sea su voluntad.

Podemos decir que conciliar no es mediar, pero que mediar supone conciliar posiciones.

La conciliación es “un mecanismo de resolución de conflictos a través del cual, dos o más personas gestionan por sí mismas la solución de sus diferencias, con la ayuda de un tercero neutral y calificado, denominado conciliador”.

La conciliación es un mecanismo alternativo de solución de conflictos con regulación expresa también, según el ámbito y la materia, pues además de servir como herramienta para el acceso a la justicia, es muy común conciliar a las partes ante una situación como paso previo al juicio.

La figura de la conciliación, más allá de promover la resolución de los conflictos de manera amigable, tiene como propósito estimular la participación activa de los particulares, bien como conciliadores o como gestores de la resolución conflictos.

A pesar de existir un tercero neutral puede según la situación proponer fórmulas de arreglo para la resolución del conflicto, son las partes las que toman la decisión, por lo que éste se considera un mecanismo autocompositivo, contrario al heterocompositivo, donde la solución es definida por un tercero ajeno a las partes en contienda.

Esta figura persigue sobre todo, la descongestión de los expedientes judiciales, reservando la actividad judicial para los casos en que sea necesaria una verdadera intervención de la justicia.

El arbitraje

Se define el arbitraje como un mecanismo alternativo de solución de conflictos mediante el cual las partes proponen y nombran a árbitros, quienes en su leal saber y entender sobre el asunto, dan la solución de una controversia relativa a asuntos de libre disposición o aquellos que la ley autorice.

El arbitraje tiene las siguientes características:

Es un mecanismo heterocompositivo, toda vez que es un tercero diferente a las partes quien se encarga de dirimir el conflicto.

Es oneroso ya que se debe pagar los honorarios y gastos del tribunal para que se pueda adelantar el trámite.

Es excepcional, ya que las partes, mediante un pacto arbitral han decidido relevar a la justicia ordinaria permanente para que su controversia sea resuelta por particulares investidos para administrar justicia.

Si el pacto está contenido en una cláusula, ésta es autónoma del contrato.

El derecho colaborativo

Es un método de negociación en el que las partes en conflicto, junto con sus respectivos abogados, “se comprometen a colaborar para buscar soluciones a su problemática legal que respeten el interés de cada uno”. Este es un método que excluye la vía judicial para solventar el conflicto y se colabora con la parte contraria para la consecución de un acuerdo, cada uno defendiendo sus propios intereses y posturas. Pero con la consecuencia de que, si tras el proceso colaborativo no llegaran a un acuerdo, los abogados intervinientes no podrán asesorar ni defender a sus clientes en un futuro proceso judicial n(renuncian a ello).

Este llamado Derecho Colaborativo nació en los años noventa en Estados Unidos, concretamente en Minneapolis (Minnesota) y sobre todo dada las peculiaridades, en el ámbito del Derecho de Familia. La intención en su inicio por determinados abogados, era crear una fórmula de trabajo que permitiera poner las habilidades y el saber de los abogados al servicio de la resolución amistosa de los conflictos, después de las

experiencias que desde los años 70 se llevaban a cabo en EE.UU. relativas a la mediación.

El modelo por tanto se basa en el compromiso de los abogados de retirarse del caso cuando la negociación extrajudicial resultase infructuosa, dando paso a que sea otro abogado quien termine defendiendo los intereses de cada parte en los tribunales.

Gracias a esta práctica empezaron a surgir aquello que se llamaba “abogados colaborativos”, de alguna forma renunciando a “la toga” pero sin dejar de ser abogado de parte

Para definir el Derecho Colaborativo me voy a remitir a la página web de la Asociación de Derecho Colaborativo de Euskadi según la cual el Derecho Colaborativo es “un método alternativo de resolución de conflictos, innovador, colaborativo y amistoso, pero sobre todo es una nueva forma de entender la defensa jurídica y la justicia desde unos principios y valores. Es decir, un proceso que se centra en las necesidades e intereses de las partes, muchas veces ocultos para ellas mismas, separando a la persona del problema, gestionando las emociones y las relaciones entre las partes, a las que hace partícipes en la búsqueda y adopción de la solución acordada y realmente satisfactoria”. También manifiesta que “su base es la negociación en equipo entre los abogados y sus clientes y otros profesionales (notarios, economistas, graduados sociales, psicólogos, psiquiatras, pedagogos, coaches, mediadores, árbitros, terapeutas...) que puedan colaborar para alcanzar un acuerdo a largo plazo, a través de soluciones creativas desde valores de respeto, transparencia, equidad y confidencialidad. Es un proceso en el que las partes son protagonistas en la búsqueda de soluciones”.

El futuro marcará la importancia o no de este sistema y sobre todo, si sirve para que verdaderamente estos métodos lleguen a quienes de verdad lo necesitan.

“EL CAMINO HACIA UN ACUERDO TRANSFORMADOR”

Un Puente entre la Biología y la Trascendencia Humana

Georgina Escárcega Becerra, Mediadora MÉXICO

"La herida es el lugar por donde entra la luz."

"The wound is the place where the Light enters you."

Rumi

Desde una perspectiva de acuerdo transformador, esta frase es profundamente motivadora porque: Valida el dolor: No ignora que los conflictos duelen (la "herida"), lo cual puede generar empatía inmediata en los participantes. Ofrece esperanza: Sugiere que es precisamente a través de nuestras grietas y desacuerdos donde pueden entrar nuevas ideas, soluciones y una mayor claridad. La esperanza no como un ideal ingenuo, sino como el combustible biológico y emocional necesario para reconstruir puentes rotos. Cambia la narrativa: Invita a las personas a dejar de ver la crisis como un final y a empezar a verla como la apertura necesaria para una transformación positiva.

From the perspective of a transformative agreement, this quote is deeply motivating because: It validates the pain: It doesn't ignore that conflicts hurt (the "wound"), which creates immediate empathy among the participants. It offers hope: It suggests that it is precisely through our cracks and disagreements where new ideas, solutions, and greater clarity can enter. It changes the narrative: It invites people to stop seeing the crisis as an end and to start seeing it as the necessary opening for a positive transformation.

1. Introducción

En la práctica de la mediación, a menudo nos encontramos con mesas de diálogo que parecen campos de batalla silenciosos. Las personas llegan con "armaduras" ideológicas, protegiendo sus posiciones como si fueran su propia vida, incluso muchos desconocen el procedimiento y piensan que han sido demandados. Sin embargo, un acuerdo transformador no es aquel donde una parte vence a la otra, ni siquiera donde ambas ceden un poco; es aquel donde la relación misma muta hacia una nueva comprensión; al escucharse y comunicarse asertivamente, la labor del facilitador permite la reflexión, el acercamiento con las partes, se trabaja el reconocimiento y las emociones. Esta aportación intenta explorar cómo, integrando la biología de nuestra mente y la profundidad de la filosofía humana, podemos ir, transformando las tensiones del diálogo en entendimiento, convirtiendo al conflicto en un puente hacia la esperanza.

Este es un enfoque transformador sobre la mediación, diseñado para conectar con la fibra humana tanto del mediador como de quienes buscan su ayuda, es por ello que divido el artículo en 2 capítulos; el primero es el autocuidado de quienes realizan la mediación, considerando que la efectividad del facilitador no depende solo de su dominio técnico. Exige sensibilidad para leer el conflicto, creatividad para abrir opciones, paciencia para sostener el proceso y tolerancia ante la tensión y el proceso. El segundo aborda lo que sucede en las personas cuando se enfrentan a un conflicto.

Capítulo 1. El autocuidado del facilitador.

1.1 El Puente Humano: El Arte de Facilitar el Reencuentro

Cuando dos personas llegan a una mediación, no traen solo un problema legal o un desacuerdo económico; traen una herida en su capacidad de verse el uno al otro. Imagina que el conflicto es como una *niebla densa y helada* que se ha instalado entre dos vecinos. Al principio, la niebla les permitía verse borrosos, pero con el tiempo se volvió tan espesa que ya no ven a la persona del otro lado, sino a una contra parte o enemigo. Han dejado de escucharse porque el ruido de sus propios miedos y defensas es demasiado fuerte.

Aquí es donde entra el facilitador. Su papel no es el de un juez que dicta quién tiene la razón, ni el de un arquitecto que construye una solución rígida. Es el sol que disipa la niebla. No quitas la montaña del conflicto, pero iluminas el camino para que ellos mismos decidan por dónde caminar.

1.2 La Alquimia de la Comunicación y la Legitimación.

El primer gran paso de un facilitador es crear un "espacio seguro". Es como preparar una mesa de madera sólida en medio de una tormenta. En esta mesa, el objetivo no es que se den la razón, sino que recuperen la humanidad perdida. Así entonces, La Escucha como Espejo: Cuando facilitas, escuchas de una manera que ellos ya no pueden. Al parafrasear lo que dicen, les devuelves sus propias palabras sin el veneno del insulto, permitiendo que el otro escuche el dolor que había debajo de la rabia.

Legitimar no es Estar de Acuerdo; Legitimar es decirle al otro: "Entiendo que, desde tu historia, esto te duela". Cuando el facilitador logra que las partes se reconozcan como seres humanos con necesidades válidas, la estructura del conflicto se ablanda. Es como pasar de hablar en idiomas distintos a encontrar un dialecto común, uno código comprensible para los que intervienen, el de las necesidades humanas básicas, esta práctica requiere de concentración y empatía.

1.3 La Transformación Positiva.

La verdadera victoria en una mediación no es solo la firma de un convenio. La verdadera transformación ocurre cuando las partes salen de la sala sintiéndose "vistas y escuchadas". Cuando un padre reconoce el esfuerzo de una madre, o un socio admite el miedo del otro, se rompe el ciclo de la violencia invisible. El facilitador es el guía que les recuerda que, aunque el puente esté roto, ellos aún tienen las manos para reconstruirlo.

1.4. El Cuidado del Facilitador: Estar Bien para Servir Mejor

Para ser ese "sol" que disipa la niebla, el facilitador debe cuidar que su propia luz no se apague. No puedes dar lo que no tienes. Aquí tienes algunos consejos desde el corazón para mantener tu esencia intacta:

1.4.1 El Ritual de la "Capa Invisible"

Este concepto de "La Capa Invisible" (Distancia Terapéutica)

Proviene de la psicología aplicada al trabajo social y la mediación. Se basa en la teoría del *"Distanciamiento Óptimo"*. Autores como Daniel Goleman (en sus estudios sobre Inteligencia Emocional) explican que para ayudar a otros, debemos practicar la empatía cognitiva (entender al otro) sin caer en el contagio emocional (sufrir como el otro).

Antes de entrar a una sesión, tómate un minuto. Imagina que te pones una capa que deja pasar la empatía, pero detiene la toxicidad. *La analogía del paraguas: Tú estás ahí para acompañarlos bajo la lluvia, pero no tienes por qué empaparte hasta los huesos con sus problemas. Aprende a cerrar la puerta emocional cuando termine la jornada.

1.4.2 Reconoce tu Propia Humanidad.

Este punto tiene sus raíces en el psicoanálisis (conceptos de Freud y Jung) adaptados a la resolución de conflictos. En mediación, se estudia cómo los prejuicios y las experiencias del mediador pueden filtrarse en el proceso. La fuente técnica aquí es la "Práctica Reflexiva" de Donald Schön, que invita a los profesionales a analizar sus propias reacciones para que no estorben en el servicio al tercero.

Habrán casos que te toquen fibras personales. Si un conflicto te recuerda a una herida propia, sé honesto contigo mismo. Un facilitador que no ha sanado sus propios ruidos difícilmente podrá ayudar a otros a encontrar silencio. Practica la *supervisión o el desahogo* con colegas; el facilitador también necesita ser escuchado.

1.4.3 El Silencio como Alimento (Presencia Plena / Mindfulness)

Esto proviene de la integración de técnicas de Mindfulness en la mediación moderna. Autores como Leonard Riskin, un pionero en la materia, sostienen que un mediador que no cultiva su propio silencio y atención plena pierde la capacidad de captar los matices más sutiles del conflicto (lo que no se dice con palabras).

Tu herramienta de trabajo es la palabra y la presencia. Por ello, busca espacios de silencio absoluto fuera del trabajo. Camina, respira, o simplemente quédate quieto. El facilitador que siempre está "conectado" acaba por desconectarse de su intuición.

1.4.4 Mantener la Curiosidad Humana (El Enfoque de Curiosidad vs. Juicio)

Este es un pilar del *Modelo Circular Narrativo de Sara Cobb. Ella propone que el mediador debe ser un "eterno curioso" de las historias de las personas. La fuente aquí es la teoría de sistemas, que sugiere que si el profesional pierde la curiosidad y empieza a "etiquetar" a las personas, el proceso de transformación se detiene.

El día que dejes de ver cada conflicto como una oportunidad de aprendizaje y empieces a verlo como "un expediente más", es momento de descansar. Tu esencia brilla cuando mantienes la curiosidad por el alma humana. Recuerda que no eres una máquina de resolver problemas, eres un *tercero que acompaña.

Finalmente, al terminar una sesión difícil, lávate las manos con agua fría. No es solo higiene, es un símbolo para dejar ir la energía del conflicto y regresar a ti, a tu centro, para estar listo para el siguiente puente que debes ayudar a cruzar.

Aunque esos puntos están redactados desde una perspectiva humana y cercana, no son inventos al azar; se basan en pilares fundamentales de la *Psicología de la Mediación* y el concepto de *Cuidado del Practicante* (Self-Care for Practitioners).

Principalmente, estas ideas se nutren de la corriente de *Mediación Transformativa, desarrollada por **Robert A. Baruch Bush y Joseph P. Folger*.

CAPITULO 2. El cerebro humano ante el conflicto.

2. La Neurobiología del Conflicto: ¿Por qué nos cerramos?

Para facilitar un cambio de postura, es imperativo comprender que el "estancamiento" en una negociación no siempre es un problema de voluntad, sino de biología. El cerebro humano tiene una prioridad absoluta sobre todas las demás: la supervivencia. En un contexto de disputa, el cerebro no distingue entre un ataque físico y un ataque a nuestra identidad o valores.

2.1 El Sistema Límbico y el "Secuestro de la Amígdala"

En el centro de nuestro cerebro se encuentra el sistema límbico, el centro de control de las emociones. Su protagonista, la amígdala, actúa como una alarma de incendios 24/7. Cuando un facilitador lanza una pregunta detonante o una contraparte una propuesta que percibimos como una pérdida de estatus, territorio o seguridad, la amígdala se dispara.

Cuando percibimos que alguien contradice nuestros valores fundamentales, el cerebro activa la amígdala, iniciando una respuesta de estrés (lucha o huida). En este estado, la corteza prefrontal, responsable de la empatía y la resolución creativa de problemas, se "apaga". No es que la persona no quiera escuchar, es que su cerebro ha priorizado la supervivencia sobre la conexión.

Este fenómeno, descrito por Daniel Goleman como el "secuestro emocional", produce una respuesta inmediata:

Visión de túnel: Dejamos de ver opciones creativas y nos enfocamos solo en el ataque o la defensa.

Desconexión cortical: La sangre fluye hacia las extremidades y el cerebro reptiliano, abandonando la corteza prefrontal, que es donde reside nuestra capacidad de razonar, empatizar y planificar a futuro.

Resultado: En este estado, es biológicamente imposible que una persona sea "razonable". Pedirle a alguien que piense con claridad durante un secuestro de la amígdala es como pedirle a alguien que resuelva una ecuación matemática mientras huye de un león, para controlar esto el facilitador requiere modular el tono de la voz, dar tiempo a las partes hasta que baje el ritmo cardíaco, la sangre vuelva a la corteza y entonces pueda pensar de manera más asertiva.

2.2 El papel de las Neuronas Espejo en la Facilitación.

La neurobiología también nos ofrece la solución. Poseemos un sistema de neuronas espejo que nos permite "reflejar" los estados emocionales de los demás. Si el facilitador mantiene una postura de calma, una voz pausada y una respiración profunda, las neuronas espejo de los participantes comenzarán a imitar ese estado de tranquilidad.

La facilitación transformadora utiliza este "contagio emocional positivo" para bajar los niveles de defensa. Cuando una persona se siente verdaderamente escuchada (no solo oída), su cerebro interpreta que "el peligro ha pasado", permitiendo que la corteza prefrontal vuelva a tomar el control, es por ello que el facilitador ofrece un espacio seguro, donde el respeto permite que la estancia se convierta en una experiencia agradable.

2.3 El Valle de la Dopamina y la Recompensa del Acuerdo.

El conflicto crónico mantiene al cerebro en un estado de agotamiento por exceso de cortisol (la hormona del estrés). Un acuerdo transformador debe diseñarse para activar el sistema de recompensa del cerebro a través de la dopamina, dicho por los expertos en la materia.

Cuando logramos que las partes identifiquen un beneficio común, el cerebro cambia su química: pasa del miedo a la anticipación del placer. Como facilitadores, nuestra labor es fragmentar el gran acuerdo en "pequeñas victorias" constantes. Cada pequeño "sí" libera una dosis de dopamina que refuerza la voluntad biológica de seguir colaborando, es importante realizar un reencuadre, resumiendo los avances que se han logrado en la sesión.

2.4 La Oxitocina y la creación de entornos seguros

El papel de la facilitadora es actuar como un regulador del sistema nervioso grupal. Al fomentar un lenguaje de validación y seguridad, promovemos la liberación de oxitocina. Esta neuroquímica reduce los niveles de cortisol y permite que los participantes vuelvan a un estado de apertura cognitiva, esencial para el pensamiento integrador.

2.5 Perspectivas Filosóficas sobre la Alteridad

La resolución de conflictos no es solo técnica; es una cuestión de cómo elegimos ver al "otro".

Para Emmanuel Lévinas, el otro no es un dato que analizo, es un rostro que me interpela antes de que yo hable. Ese rostro dice "no me mates" y me hace responsable de él, quiera o no. En conflicto, cuando miro al otro como enemigo, lo reduzco a una categoría: "el deudor", "el vecino ruidoso", "la ex pareja". Ahí activo mi cerebro reptiliano. Pero si sostengo la mirada y veo su vulnerabilidad antes que su etiqueta, la amígdala baja la guardia. El mediador no enseña esto con discurso; lo modela. Al tratar a cada parte con dignidad radical, devuelve la corteza prefrontal a la mesa. Sin ese giro filosófico, las técnicas son solo manipulación.

2.6 La ética del "Yo y Tú"

Inspirados en Martin Buber, debemos movernos del modelo "Yo-Ello" (donde el otro es un objeto o un obstáculo) al "Yo-Tú" (donde el otro es una presencia sagrada y legítima). Un acuerdo es transformador solo cuando reconocemos que la verdad no es una posesión individual, sino un espacio que se construye entre dos seres.

2.7 La bondad como ejercicio de poder consciente

La bondad se confunde a menudo con la complacencia. Filosóficamente, la bondad es la capacidad de sostener el bienestar del conjunto por encima del ego individual. En una mesa de acuerdo, la bondad se manifiesta como la curiosidad genuina por el sufrimiento o la necesidad que motiva la postura del otro.

2.8. El Arte de la Escucha Hospedadora

Llegar a un acuerdo requiere un tipo de escucha que no busca respuestas, sino que busca "hospedar" la realidad del prójimo.

Suspensión del juicio: No se trata de estar de acuerdo, sino de comprender la lógica interna de la otra persona.

Validación de la emoción: Antes de discutir cifras o términos, hay que reconocer la validez del sentimiento subyacente.

Preguntas generativas: Sustituir los "por qué" (que interrogan y juzgan) por "para qué" o "cuéntame más sobre...", que abren espacios de reflexión.

2.9. La Esperanza: El combustible de la transformación.

Sin esperanza, el acuerdo es solo un contrato frío. La esperanza es lo que permite a las personas arriesgarse a confiar de nuevo. Es la creencia compartida de que el futuro no tiene por qué ser una repetición del pasado conflictivo. Como facilitadores, inyectamos esperanza cada vez que señalamos un punto de acuerdo, por pequeño que sea, recordándoles que son capaces de crear armonía.

3. Conclusión

Hacia el Campo del Encuentro

Llegar a un acuerdo transformador no es simplemente firmar una tregua; es un acto de valentía intelectual y emocional. Hemos visto cómo nuestra biología puede ser nuestra mayor barrera o nuestro mejor aliado, y cómo la filosofía nos brinda la brújula para navegar de las aguas turbulentas a las aguas de agua cristalina, porque los acuerdos tienen un ingrediente básico que es la voluntad; las aguas turbulentas las defino como aquellos acuerdos que no tienen voluntad, es posible que lleguen a un acuerdo que seguramente no se va a cumplir, las aguas cristalinas emanan de la voluntad, ya no están turbias son claras y han sido consensadas por las partes y eso tiene una alta probabilidad de cumplimiento.

Como facilitadores, nuestro propósito más elevado no es solo resolver el problema técnico que está sobre la mesa, sino restaurar el tejido humano que se ha rasgado. Al validar el dolor, fomentar la curiosidad y sostener la esperanza, preparamos el terreno para que las personas dejen de verse como oponentes y comiencen a verse como compañeros de viaje con una nueva historia, en una búsqueda común de soluciones, cuando se dan cuenta que hay puntos de mutuo interés; incluso en las diferencias y en los conflictos también se coincide.

Así entonces el camino hacia un acuerdo transformador, nos habla de entretejer esperanza en las personas para mirarse con otros lentes; Un acuerdo no solo reparte bienes o tiempos. Un acuerdo transformador es un espejo: les devuelve la capacidad de mirarse sin ver enemigos. Cuando logran verse distinto, el respeto deja de ser obligación y se vuelve consecuencia. Y ahí, juntos, escriben una historia que su versión enojada de ayer no podrían haber imaginado.

El verdadero éxito no es obtener la firma de un convenio; Es cuando las partes salen viéndose diferente a como entraron. Si hoy lograron respetarse más que ayer, ya ganaron. Porque los acuerdos cambian papeles; pero mirarse distinto cambia personas. Y las personas que se respetan, siempre encuentran cómo escribir la siguiente página sin romper el libro.

Recordemos las palabras de Rumi, que sintetizan la esencia de todo proceso de facilitación exitoso:

"Out beyond ideas of wrongdoing and rightdoing, there is a field. I'll meet you there."

"Más allá de nuestras ideas del mal y del bien, hay un campo. Allí te encontraré."

Nuestra labor es, precisamente, ayudar a otros a encontrar el camino hacia ese campo. Porque es ahí, despojados de la necesidad de tener la razón y revestidos de una bondad consciente, donde el conflicto finalmente se rinde para dar cabida a un camino hacia la transformación. Es allí donde el acuerdo deja de ser un documento y se convierte en una nueva oportunidad de vida.

Caminar hacia un acuerdo transformador requiere valentía para bajar la guardia y sabiduría para entender que nuestro cerebro está diseñado para protegernos, pero nuestro espíritu está diseñado para conectarnos. Cuando logramos silenciar el ruido del miedo, emerge la voz de la colaboración, permitiendo que la bondad y la razón caminen de la mano hacia soluciones que antes parecían imposibles.

Referencias Bibliográficas (Normas APA)

Buber, M. (1970). *I and Thou* (W. Kaufmann, Trad.). Charles Scribner's Sons. (Obra original publicada en 1923).

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.

Frankl, V. E. (2006). *Man's Search for Meaning*. Beacon Press. (Obra original publicada en 1946).

Goleman, D. (2006). *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. Bantam Books.

Rosenberg, M. B. (2015). *Nonviolent Communication: A Language of Life*. Puddledancer Press.

Sapolsky, R. M. (2017). *Behave: The Biology of Humans at Our Best and Worst*. Penguin Press.

Siegel, D. J. (2010). *Mindsight: The New Science of Personal Transformation*. Bantam Books.

Ury, W. (1991). *Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations*. Bantam Books.

" La mediación en la provincia de Córdoba- Argentina: antecedentes, consolidación y desafíos contemporáneos "

Autores:

Ana Patricia Bagatello: Abogada, mediadora y Rodrigo Alberto Mauro: Abogado, mediador, ARGENTINA

I. Introducción

La mediación ha ocupado, en las últimas décadas, un lugar central en la discusión sobre la transformación de los sistemas de justicia y los modelos de gestión de conflictos en Argentina. Desde una concepción del conflicto como un fenómeno social neutro y potencialmente transformador, y no necesariamente patológico o negativo, tal como lo desarrolla Remo Entelman en su teoría del conflicto, la mediación se configura como un dispositivo institucional orientado no solo a la resolución de disputas, sino también a la gestión constructiva de las relaciones sociales.

En este sentido, la doctrina ha destacado tempranamente que la mediación constituye una herramienta idónea para la gestión temprana de los conflictos, en tanto promueve soluciones consensuadas y contribuye a reducir los costos económicos, emocionales y sociales del litigio, favoreciendo modalidades de intervención menos adversariales (Highton y Álvarez). Esta perspectiva resulta especialmente relevante para analizar los procesos de reforma judicial y de ampliación del acceso a la justicia que se desarrollaron en distintas jurisdicciones del país.

En este marco, la provincia de Córdoba constituye un caso paradigmático dentro del contexto argentino, tanto por la temprana institucionalización de la mediación como por el desarrollo sostenido de experiencias judiciales, extrajudiciales y comunitarias. La evolución normativa, la ampliación territorial, la profesionalización de los mediadores y la incorporación de la mediación prejudicial obligatoria delinean un proceso complejo que combina voluntad política, diseño institucional y prácticas concretas. El propósito de este capítulo es presentar una reconstrucción rigurosa del desarrollo histórico de la mediación en Córdoba, desde sus primeras experiencias piloto a finales del siglo XX hasta el sistema actual, organizado a partir de la Ley 8858 y modernizado con la Ley 10.543 en 2018. Asimismo, se analizan los principales desafíos que enfrenta la provincia para fortalecer y expandir un modelo de mediación que responda a las nuevas realidades sociales y tecnológicas.

II. Antecedentes de la mediación en Córdoba: los primeros pasos (1998–2000)

A los fines de dimensionar el contexto en el que se centra el presente análisis, es importante destacar que Córdoba es una de las 23 provincias que componen la República Argentina. Situada en la región central del país tiene una extensión de 165.321 km², ubicándose en la quinta provincia más extensa del país y el segundo distrito con mayor población, con 3.978.984 habitantes, el 8,6 % del total de Argentina. La capital es la ciudad Córdoba (1.498.060 habitantes) y otras ciudades más pobladas de la provincia son: Río Cuarto, Villa María, Villa Carlos Paz, San Francisco; Alta Gracia y Río Tercero.

La mediación en Córdoba tiene antecedentes más tempranos y claros que en muchas otras provincias del país. Hacia fines de la década de 1990 comenzó un proceso de experimentación institucional que sentó las bases para su posterior regulación. En 1998, el Tribunal Superior de Justicia (TSJ) de Córdoba adoptó una decisión estratégica: implementar un programa piloto de mediación voluntaria, limitado en un inicio a la ciudad

de Córdoba. Esta experiencia se habilitó mediante Acuerdos Reglamentarios, entre ellos el AR N° 407/98 y posteriormente el AR N° 538/2000, que establecieron lineamientos procedimentales, criterios de derivación, roles del mediador y pautas de registro.

El objetivo explícito de aquella experiencia era evaluar la viabilidad de incorporar un mecanismo no adversarial dentro del funcionamiento cotidiano del Poder Judicial. Las pruebas piloto permitieron observar la dinámica real de las mediaciones, los tiempos de tramitación, los tipos de conflictos susceptibles de tratamiento y el índice de acuerdos logrados. Esa etapa experimental demostró que la mediación contribuía a descongestionar la actividad jurisdiccional, introducía modalidades de diálogo constructivo y promovía la autonomía de las partes para gestionar sus controversias.

Asimismo, estos primeros años de implementación práctica resultaron fundamentales para construir capacidades institucionales, formar equipos técnicos y comenzar a definir estándares profesionales para quienes officiarían como mediadores. La mediación, hasta entonces una técnica marginal o experimental, adquirió progresivamente legitimidad entre operadores judiciales y fue percibida como un recurso posible y útil frente a determinados conflictos.

Las primeras experiencias de mediación implementadas en la provincia de Córdoba a fines de la década de 1990 pueden comprenderse a la luz de los desarrollos doctrinarios que, desde años anteriores, venían conceptualizando a la mediación como una herramienta idónea para la gestión temprana de los conflictos y como una política pública orientada a prevenir la judicialización innecesaria. En este sentido, Vezzulla ha señalado que la mediación no debe ser concebida únicamente como una técnica alternativa al proceso judicial, sino como un dispositivo institucional capaz de transformar la manera en que los sistemas de justicia abordan los conflictos sociales. Desde esta perspectiva, la puesta en marcha del plan piloto impulsado por el Tribunal Superior de Justicia de Córdoba en 1998 puede leerse como una respuesta temprana a dichas corrientes teóricas y a la necesidad de explorar modelos no adversariales dentro del Poder Judicial.

III. La institucionalización: la Ley Provincial 8858 (2000)

La sanción de la Ley 8858 en junio del año 2000 marcó un punto de inflexión en la historia de la mediación cordobesa. Publicada el 14 de julio de ese mismo año, la norma declaró a la mediación como un método de resolución de conflictos de interés público provincial, lo cual significó elevarla desde su carácter experimental hacia un estatus normativo estable y generalizable a todo el territorio provincial.

La ley reguló aspectos centrales del funcionamiento del sistema: los principios rectores de la mediación, las condiciones para la formación y matriculación de mediadores, la creación de registros, la distinción entre mediación judicial y extrajudicial, y la naturaleza voluntaria del procedimiento. De esta manera, Córdoba se convirtió en una de las provincias pioneras en dotar al instituto de una normativa propia, anterior incluso a la sanción de leyes de alcance nacional sobre mediación prejudicial.

El Decreto Reglamentario 1773/2000 otorgó contenido operativo a la Ley 8858. Allí se detallaron procedimientos, competencias, modalidades de intervención, sistemas de registro y aspectos administrativos esenciales para el funcionamiento de los centros de mediación. La regulación permitió, por primera vez, unificar criterios sobre la práctica profesional, garantizar la calidad del servicio e integrar a diferentes instituciones — judiciales, municipales, comunitarias— dentro de un sistema coherente.

IV. Expansión del sistema de mediación

A partir de la vigencia de la Ley 8858, la mediación comenzó un proceso de institucionalización y expansión que se desarrolló de manera sostenida durante las dos décadas siguientes. El sistema se estructuró sobre dos pilares principales: la mediación judicial, gestionada a través de los Centros Judiciales de Mediación dependientes del Poder Judicial, y la mediación extrajudicial o comunitaria, impulsada por distintas entidades del Poder Ejecutivo, municipios y la Defensoría del Pueblo.

La consolidación de estos centros permitió ampliar el acceso a métodos alternativos de resolución de conflictos a sectores sociales que anteriormente no habían tenido exposición ni información sobre la mediación. Con el tiempo, la experiencia dejó de circunscribirse a la capital provincial extendiendo por primera vez la cobertura institucional hacia el interior provincial en ciudades como Bell Ville, Villa María y Río Cuarto.

Este proceso de expansión reflejó un cambio estructural: la mediación dejó de ser un servicio complementario del Poder Judicial de la capital para transformarse en un dispositivo presente en distintas localidades, adaptable a los contextos sociales y con mayor accesibilidad para la ciudadanía. La creación de centros comunitarios y la articulación con gobiernos municipales enriquecieron aún más esta diversidad institucional.

V. La modernización del sistema: la Ley 10.543 y la mediación prejudicial obligatoria (2018)

En 2018, la Legislatura de Córdoba dio un paso decisivo al sancionar la Ley 10.543, que estableció la mediación prejudicial obligatoria como instancia previa al inicio de la mayoría de los procesos judiciales en materia civil y comercial. La entrada en vigencia del sistema se produjo el 1 de noviembre de ese año para las ciudades de Córdoba y Río Cuarto, ampliándose progresivamente en función de la disponibilidad de centros y profesionales habilitados.

Esta norma implicó un cambio estructural en el acceso a la justicia: antes de iniciar una demanda judicial, las partes deben asistir a una instancia de mediación, que puede desarrollarse en el Centro Judicial de Mediación o en cualquier centro público o privado habilitado. Con ello se buscó promover acuerdos tempranos, evitar litigios innecesarios, reducir tiempos de tramitación y fortalecer la cultura del diálogo.

La ley también incorporó elementos contemporáneos que modernizaron el sistema provincial. Si bien continua interpretándose como la excepción a la regla existe la posibilidad de realizar mediaciones a distancia mediante plataformas tecnológicas y videoconferencias, herramienta que adquirió especial relevancia durante la pandemia de COVID-19 y que continúa utilizándose en la actualidad como mecanismo de accesibilidad territorial. Sobre todo en las mediaciones del tipo civiles patrimoniales el porcentaje de audiencias virtuales aumenta significativamente.

Con la Ley 10.543, Córdoba dio un salto cualitativo: dejó atrás un modelo mixto, mayormente dependiente de derivaciones voluntarias, para adoptar un esquema obligatorio que integra la mediación como componente estructural del sistema judicial.

VI. Estado actual del sistema de mediación en Córdoba

En la actualidad, la provincia cuenta con un entramado heterogéneo y robusto de instituciones, profesionales y prácticas que sostienen la mediación en múltiples ámbitos. El sistema combina mediación judicial prejudicial, mediación extrajudicial, mediación comunitaria, centros privados de mediación y avances en las áreas de mediación escolar, familiar y penal juvenil.

Así de este modo conviven los Centros Privados de Mediación integrados por profesionales mediadores habilitados, el Centro Judicial de Mediación dependiente del poder Judicial, Centro Público dependiente del poder ejecutivo y centros comunitarios como Defensoría del Pueblo de la Provincia de Córdoba.

Estos Centros funcionan mediante equipos interdisciplinarios que desarrollan el modelo de co-mediación. En este esquema, dos mediadores intervienen en cada caso: uno de ellos debe poseer título de abogado, mientras que el otro puede provenir de cualquier disciplina de base. Tanto los profesionales del derecho como quienes provienen de otras áreas deben cumplir la formación básica exigida por la normativa, así como acreditar requisitos adicionales tales como horas de capacitación continua, ausencia de inhabilitaciones y el cumplimiento de las condiciones éticas y administrativas correspondientes.

Este diseño institucional constituye uno de los rasgos distintivos de la provincia de Córdoba, que ha logrado consolidar un equilibrio entre la perspectiva jurídica y la diversidad de miradas propias de otras disciplinas. Ello permite que la mediación se configure como un verdadero dispositivo interdisciplinario, capaz de abordar los conflictos desde dimensiones múltiples y no únicamente desde el enfoque estrictamente legal.

Al mismo tiempo, el sector privado ha crecido de manera notable, con un número significativo de mediadores habilitados que trabajan en centros privados. En paralelo, municipios y comunas sostienen dispositivos comunitarios orientados a conflictos vecinales, de convivencia o vinculados a problemáticas sociales.

En este contexto, los datos empíricos disponibles permiten dimensionar el impacto concreto del sistema de mediación prejudicial obligatoria en la provincia. De acuerdo con un muestreo realizado por el Centro Judicial de Mediación de la Provincia de Córdoba sobre solicitudes de mediación fuero civil tramitado durante los años 2021 y 2022, se registró un total de 3358 solicitudes. De ese universo, 2157 casos (64,24 %) no derivaron posteriormente en el ingreso al sistema judicial, mientras que solo 1201 (35,76 %) dieron lugar a la promoción de una causa judicial. En términos agregados, ello implica que aproximadamente dos de cada tres solicitudes de mediación del fuero civil tramitadas en el período considerado lograron resolverse sin necesidad de judicialización, lo que evidencia de manera clara la función de la mediación como mecanismo efectivo de prevención del litigio y de racionalización del acceso a la justicia.

Complementariamente, las solicitudes de mediación correspondientes al fuero de familia presentan indicadores particularmente significativos en términos de efectividad del proceso. Conforme a la fuente estadística propia del Centro Judicial de Mediación de la Provincia de Córdoba, en dicho fuero se alcanzó un porcentaje de acuerdos del 61 %, lo que pone de manifiesto la especial idoneidad de la mediación para el abordaje de conflictos familiares, caracterizados por su complejidad relacional y la necesidad de soluciones consensuadas y sostenibles en el tiempo.

Si bien el sistema presenta una estructura normativa e institucional sólida, persiste una percepción social heterogénea respecto de la mediación. Mientras que en los ámbitos

profesionales y judiciales la práctica se encuentra plenamente incorporada, en amplios sectores de la ciudadanía subsisten niveles significativos de desconocimiento y dificultades para acceder a información clara sobre su funcionamiento. La expansión territorial y operativa de los servicios no siempre ha sido acompañada por estrategias sostenidas de comunicación pública ni por inversiones específicas, tanto en infraestructura como en la adecuada remuneración de los honorarios de mediación. Esta insuficiencia de recursos constituye un punto de tensión relevante para el desarrollo futuro del sistema, en tanto limita no solo la difusión social del instituto, sino también la consolidación de condiciones laborales que fortalezcan su ejercicio profesional.

VII. Desafíos contemporáneos y perspectivas de futuro

La mediación en Córdoba enfrenta en el presente una serie de desafíos estructurales que condicionarán su evolución durante los próximos años. Entre los más relevantes pueden mencionarse los siguientes:

En primer lugar, la necesidad de profundizar la formación y actualización profesional. La complejidad de los conflictos contemporáneos exige mediadores altamente capacitados y en temáticas específicas para abordar cada tipo de conflicto, con habilidades no solo técnicas, sino también comunicacionales, emocionales y tecnológicas. La actualización continua resulta indispensable para sostener la calidad del servicio. Se torna indispensable profundizar la articulación con las universidades públicas y privadas, que han acompañado todo este proceso de crecimiento del método, particularmente en las carreras de abogacía donde se incorporó la mediación y el estudio del conflicto dentro de sus planes de estudios obligatorios. Una mayor interacción permitiría a los futuros abogados/as tener una experiencia práctica que fortalecería estos procesos de solución de conflictos logrando un profesional más cooperativo. Y de igual forma, trabajar para incorporar la enseñanza de estos mecanismos, sus técnicas y habilidades, en el resto de las disciplinas como una forma de difusión y de incentivar su uso profesionalmente.

En segundo lugar, la provincia de Córdoba enfrenta el desafío de avanzar hacia una mayor homogeneidad territorial en la prestación del servicio de mediación. La brecha entre la ciudad de Córdoba y Río Cuarto, por un lado, y el resto del interior provincial, por otro, continúa siendo significativa, en gran parte debido a que se encuentran regidas por marcos normativos y operativos distintos. Si bien la expansión institucional ha sido relevante, persisten diferencias sustanciales entre regiones en relación con la disponibilidad y funcionamiento de los centros de mediación, los tiempos para la asignación de turnos, la oferta de mediadores habilitados y la accesibilidad para los sectores más vulnerables. La incorporación de modalidades virtuales ha contribuido a reducir parcialmente estas desigualdades, pero no ha logrado eliminarlas de manera definitiva.

En tercer lugar, resulta crucial fortalecer la articulación interinstitucional. La coexistencia de mediación judicial, comunitaria, y privada requiere sistemas de coordinación más sólidos, capaces de derivar adecuadamente casos según su naturaleza y evitar diferencias de criterios en casos similares.

Un cuarto desafío se asocia al fortalecimiento de la difusión pública. La mediación no puede consolidarse plenamente si la ciudadanía continúa percibiéndola como un trámite previo o un procedimiento accesorio. Se necesita un cambio cultural que la instale como una opción legítima, efectiva y accesible para resolver conflictos cotidianos.

Finalmente, la provincia deberá ajustar sus políticas públicas para responder a los cambios tecnológicos y sociales del siglo XXI. La expansión de la mediación digital, los conflictos emergentes en entornos virtuales, las disputas derivadas de la inteligencia artificial y los nuevos modelos familiares y contractuales requieren estrategias flexibles y adaptadas a la era digital.

VIII. Conclusiones

La mediación en Córdoba ha recorrido en las últimas décadas un camino notable. Desde las primeras experiencias piloto impulsadas por el Tribunal Superior de Justicia en 1998, pasando por la institucionalización mediante la Ley 8858 en el año 2000, hasta la modernización del sistema con la implementación de la mediación prejudicial obligatoria en 2018, la provincia ha logrado construir un modelo sólido, dinámico y en permanente transformación.

Este desarrollo no se refleja únicamente en la consolidación normativa e institucional, sino también en resultados concretos que dan cuenta de su impacto real en el acceso a la justicia. Los datos empíricos provenientes del Centro Judicial de Mediación de la Provincia de Córdoba muestran que, en el fuero civil, aproximadamente dos de cada tres solicitudes de mediación tramitadas durante los años 2021 y 2022 se resolvieron sin necesidad de judicialización, mientras que en el fuero de familia se alcanzó un porcentaje de acuerdos del 61 %. Estos indicadores confirman que la mediación ha dejado de ser una instancia meramente formal o accesorio para convertirse en un dispositivo eficaz de gestión temprana de los conflictos.

El sistema cordobés se caracteriza, así, por su diversidad institucional, su progresiva expansión territorial, su marco normativo contundente y su creciente profesionalización. No obstante, su consolidación futura dependerá de la capacidad de enfrentar los desafíos actuales: ampliar el acceso efectivo, reducir las brechas territoriales y normativas, fortalecer la formación continua de los mediadores y profundizar las estrategias de difusión pública que permitan a la ciudadanía reconocer a la mediación como una alternativa legítima y valiosa.

En definitiva, la provincia de Córdoba se encuentra en una etapa de madurez institucional que habilita una proyección estratégica hacia el futuro. Este escenario permite pensar en la consolidación de un modelo de mediación acorde con las demandas contemporáneas, capaz de integrar de manera equilibrada herramientas tecnológicas, enfoques interdisciplinarios y criterios de accesibilidad. Solo mediante la articulación de estos elementos será posible ofrecer respuestas más eficaces, oportunas y socialmente relevantes frente a la diversidad de conflictos que atraviesan la vida en sociedad.

Referencias:

Entelman, Remo F. (2002). Teoría de conflictos. Hacia un nuevo paradigma. Buenos Aires: Gedisa.

Centro Judicial de Mediación — Poder Judicial de la Provincia de Córdoba. Página institucional con información sobre plazos, organización, sedes y procedimiento operativo del Centro Judicial de Mediación.

Congreso de la Nación Argentina. (1995). Ley 24.573 – “Mediación y Conciliación”. B.O. 27/10/1995.

Highton, Elena I. y Álvarez, Gladys S. (1996). Mediación para resolver conflictos. Buenos Aires: Ad-Hoc.

Memoria institucional “Informe actividad Poder Judicial de Córdoba” (1998). Documento de gestión que registra reformas y actividades en 1998 y referencia a la puesta en marcha de proyectos piloto en el Poder Judicial.

Provincia de Córdoba. Ley N° 8858 Ley de Mediación. Documento oficial que instituyó la mediación en la provincia y reguló aspectos como ámbito, principios y matriculación de mediadores.

Provincia de Córdoba. Decreto Reglamentario N° 1773/2000 (2000).. Reglamentación de la Ley 8858: procedimientos operativos, ámbitos de aplicación y registros provinciales.

Tribunal Superior de Justicia de la Provincia de Córdoba. Acuerdo Reglamentario (Serie A) — Actuaciones sobre el Centro Judicial de Mediación; referencia al “Plan Piloto de Mediación” (AR N° 407/98 ampliado por AR N° 538/2000). Documento donde se registra formalmente el plan piloto iniciado en 1998.

Provincia de Córdoba. Ley N° 10.543 / 2018 (2018). Ley que instituyó la mediación prejudicial obligatoria (MPO) y fijó su entrada en vigor para jurisdicciones piloto.

Portal del Consejo Nacional de las Magistraturas / CNAJ — Mapa de Acceso a la Justicia: informe sobre la normativa y organización de mediación en Córdoba (menciona Ley 8858 y decreto reglamentario).

Vezzulla, Juan Carlos (2006). La mediación. Buenos Aires: Abeledo Perrot.

MEDIACION CONCURSAL. UNA SALIDA EFICIENTE PARA EL CONCURSO DE ACREEDORES EN EL PERU

Autor: Esteban Carbonell O'Brien, Mediador PERÚ

Master en Justicia Constitucional por la Universita di Bologna-UNIBO, Italia, Master en Derecho Procesal por la Universidad de Salamanca-USAL, España

Curiosamente cuando una nueva ley entra en vigor, se activan las alertas para verificar o medir la eficacia respecto de la anterior, a la luz de las enmiendas efectuadas en el nuevo texto normativo. Dicha acción es relativa al interior del aparato estatal a cargo del procedimiento y por lo general es siempre ex post y no ex ante.

Resulta variable la situación de las empresas que atraviesan crisis de índole patrimonial. Es lógico que la acreditación de dicha realidad pase por distintos tamices y es la autoridad competente, quien debe corroborar la autenticidad y veracidad de las afirmaciones del deudor, cuando éste se apersona al concurso de acreedores y revela su real dificultad para afrontar sus pagos frente a terceros.

Se torna una figura conocida como “cesación de pagos” o en otros casos más agudos como “insolvencia” y para ello, resulta imperioso, sino necesario, el acudir al concurso de acreedores, con el fin de alcanzar un salvavidas ocasional o quizás, que el empresario - en representación de su sociedad comercial- busque una salida obligada y ordenada del mercado.

En otras latitudes, principalmente europeas, el instituto de la mediación se ubica en un escalón previo al inicio de un proceso judicial concursal, con el objetivo de lograr un acuerdo extrajudicial de pagos, vale decir, que un juez posteriormente homologue dicho acuerdo, a fin que éste, sea oponible a todos los acreedores, hayan o no participado del mismo. Ello da cierta seguridad jurídica al acuerdo, salvo excepciones, tales como una presunta vulneración o abuso de derecho.

Sin embargo continuando con la secuela del procedimiento, luego de establecido el estadio de imposibilidad parcial o total de los pagos frente a terceros, prosigue la etapa de reconocimiento de créditos, que es una fase posterior a la declaración de insolvencia o inicio del concurso de acreedores, resulta a veces, muy lata y poco flexible, al momento de culminar con la autoridad estatal –en el caso de Peru, a través de la Comisión de Procedimientos concursales del INDECOP- y va en función del número de solicitudes, su complejidad, vinculación con el deudor o la tan mentada carga procesal de la oficina estatal.

Es casi frecuente que la autoridad concursal –incluso en Perú es de corte administrativo- exprese una posible saturación o sobrecarga laboral que origina un sustancial retraso en el pronunciamiento, tanto de la solicitud de inicio de concurso, como de aquellas referidas al reconocimiento de créditos de los acreedores frente al deudor.

Aquí desde nuestro punto de vista, cabe una enmienda en la legislación concursal –a la fecha existe un proyecto de ley sobre dicho particular presentado el año 2022 ante el Congreso de la República- que indique el uso de la figura de la mediación al interior del concurso, de forma tal, que la autoridad concursal se limite a homologar aquellos acuerdos de expreso consentimiento de reconocimiento entre el deudor y cada uno de sus acreedores. Sin embargo, a fin de evitar posibles componendas que busquen perjudicar al resto de acreedores, la autoridad concursal deberá exigir que dicha solicitud vaya aparejada de la documentación que acredite la validez del acuerdo, bajo sanción de nulidad.

Cabe señalar que muchas veces resulta complejo, el análisis y estudio por parte de la autoridad concursal, en plena etapa de reconocimiento de créditos –previa a la convocatoria a Junta de acreedores- instancia anterior a la decisión respecto al destino del deudor por parte de sus acreedores.

Acaso, se busca agilizar el trámite de reconocimiento de créditos, a través de la figura de la mediación aplicada al concurso, aprovechando que en Perú, el concurso se conduce por la vía del procedimiento administrativo. Muy lejano al proceso judicial.

En ese entendido, el mediador cumple un rol muy importante al verificar la autenticidad de la documentación y dando validez plena al acuerdo, pudiendo éste ser homologado por la autoridad concursal. Ello como se evidencia, puede ser también a la par, en la etapa de inicio del concurso, quedando ambas etapas, en manos del mediador con la consecuente validación por parte de la autoridad concursal.

Es vital para facilitar la labor del mediador, que pueda existir una propuesta de pago en cada una de las solicitudes, lo cual coadyuvará a un eficiente acuerdo, orientado a definir, el destino del deudor –tercera etapa del concurso- lo cual contribuirá en un sustancial ahorro de tiempo en la toma de decisiones y en el establecimiento de un régimen de administración, en razón de la aprobación de un plan de reestructuración.

Caso contrario, todo indicará un cambio de timón, si en dicha etapa –en manos del mediador- los acreedores conjuntamente con su deudor, acuerdan una salida ordenada del negocio, con una inminente, liquidación del mismo.

Luego de expresado a modo de preámbulo, queda señalar que en una crisis, la etapa más difícil y complicada, es afrontar frente a terceros, las causas que originaron la misma, pero aún más complejo es arribar a conciliar cifras y fechas de pago de obligaciones vencidas e impagas. No cabe ya, llorar sobre la leche derramada como lo señala un viejo dicho.

Lo oportuno en dichas situaciones es una salida eficaz al problema con la participación de un mediador, el cual guie a las partes en este difícil desenlace y asimismo, facilite la labor de validación de la autoridad concursal, que se limitaría a homologar dichas decisiones adoptadas en el seno de reunión de mediación.

Dicho acto de mediación concursal tiene un trámite más célere y sencillo, y examinando antecedentes sobre el particular, el más cercano es el recogido en el Código italiano de insolvencias, para lo cual iniciado el concurso de acreedores, la autoridad concursal deberá comunicar a las partes, no solo la fecha límite de presentación de las solicitudes de reconocimiento de créditos sino, el nombre del mediador o mediadores concursales que se harán cargo de la gestión.

Sin perjuicio de lo antes dicho, os detallaré que fruto de mi experiencia profesional siempre se presentan inconvenientes al momento de aprobar la propuesta de continuar con el negocio a través de una Reestructuración. Y ello hay que evitarlo.

En esta segunda etapa, el mediador concursal motiva a las partes a través de un procedimiento sencillo, a ubicar un punto equitativo o intermedio, a fin de agilizar los acuerdos. Lo interesante y rescatable –al menos en la legislación peruana- que el concurso de acreedores se ventila en un ámbito administrativo, lo cual hace viable la incorporación de la figura del mediador concursal. Cabe resaltar que a la fecha existe presentado ante el Congreso de la República, un Proyecto de Ley No. 5601/2022-PE que busca realizar una serie de enmiendas a la ley No. 27.809 o Ley General del Sistema Concursal, el cual podría incorporar al mediador concursal en las distintas etapas procedimentales donde se hace necesaria su presencia.

Lo rescatable de dicha gestión –nos referimos al mediador- será orientar a las partes a ponerse de acuerdo respecto de una propuesta de pago, la cual se discutirá de manera uniforme, en la llamada Junta de Acreedores. En dicha reunión se busca decidir también por el destino del deudor. Ello incentivará que los acreedores, opinen y voten por la figura de la reestructuración.

Efectivamente, una de las cuestiones más relevantes para los acreedores, es que el deudor presente una propuesta de pago y que se ajuste a las necesidades de las partes. Tamaña decisión. No se busca a primera vista, matar a la gallina de los huevos de oro. Por el contrario, adoptar una decisión con sensatez y de manera realista.

Prima en la decisión que dicha propuesta sacará momentáneamente al deudor de la crisis y lo ubicará en nuevo lugar donde abunde la tranquilidad y la paz social.

Es el inicio de un nuevo viaje donde abundan las estaciones, como un viaje en tren o en bus y dependerá del ticket promedio de gasto, para luego cambiar a un viaje en avión en escala económica, pues hay que saber cuidar el ingreso con mesura y responsabilidad.

Luego vendrán los informes de los avances, en razón de la gestión del administrador nombrado por los acreedores, a fin de dar cuenta del Plan de Reestructuración o reorganización. Aquí en esta etapa, pueden presentarse –que duda cabe- alguna diferencia o controversia en la ejecución, y el rol de mediador concursal vuelve a cobrar suma importancia.

En ese entendido, como observan, la figura de la mediación es aquella capacidad para alcanzar un acuerdo de voluntades entre el deudor y los acreedores mediante una vía célere y flexible, facilitando el desarrollo de las distintas etapas del concurso.

Evitemos la saturación o sobrecarga de los estamentos de la autoridad concursal. El Derecho tal como lo señalo Hart es “la unión de reglas en un sistema complejo y abierto que las organiza” y en esa misma línea Nino agrega de manera oportuna, que “el propósito de tal sistema sería la prevención y la resolución de conflictos”.

Busquemos paz social con ayuda de un experto.

MEDIACIÓN DEPORTIVA

Autor: Esteban Carbonell O'Brien, Mediador, PERÚ

I. INTRODUCCION

La mediación deportiva es una forma de resolver conflictos fuera del ámbito judicial, tal como se define en la Ley 5/2012 de España, de 6 de julio, sobre mediación en asuntos civiles y mercantiles. Este método permite a dos o más partes intentar, de manera voluntaria, llegar a un acuerdo para resolver una disputa con la ayuda de un mediador.

En cuanto a la mediación deportiva, puede definirse de varias maneras según diferentes criterios. De acuerdo con el Reglamento de Mediación del TAS – 2016 (Tribunal de Arbitraje Deportivo), en el artículo 1 de su Reglamento de mediación, se describe como "un procedimiento informal y no vinculante, basado en un acuerdo de mediación donde cada parte se compromete a negociar de buena fe con la otra para resolver una controversia de índole deportiva".

II. MATERIAS SUSCEPTIBLES DE MEDIACION

Para determinar qué asuntos pueden ser objeto de mediación, debemos remitirnos a la Ley del Deporte. Sin embargo, en este caso no nos referimos a la Ley vigente actualmente, la Ley 39/2022 (30 de diciembre de 2022), sino a su versión anterior, la Ley 10/1990 norma que regía el deporte español. Esto se debe a que aún no se ha desarrollado reglamentariamente por el Consejo Superior de Deportes la resolución extrajudicial de conflictos. Según lo establece la Disposición Transitoria Tercera, se seguirá aplicando la mencionada Ley anterior.

La Ley del Deporte de 1990, en sus artículos 87 y 88 , indica que la relación jurídica contenciosa debe ser de naturaleza deportiva y que deben tratarse de cuestiones litigiosas derivadas de la aplicación de reglas deportivas no contempladas expresamente en la Ley.

En base a lo mencionado anteriormente, podemos identificar los tipos de conflictos que pueden surgir en el ámbito deportivo de la siguiente manera:

1. De carácter laboral: Aquellos que resultan de los contratos laborales o equivalentes dentro del deporte, como los que existen entre un club o entidad deportiva y sus jugadores o entrenadores. Ejemplos incluyen la resolución del contrato de un deportista.
2. De carácter penal: Todos aquellos conflictos que exceden los límites permitidos por la legislación penal y el riesgo inherente al deporte. Es crucial definir claramente qué aspectos del conflicto pueden someterse a arbitraje, dado que existen doctrinas contradictorias al respecto.
3. De carácter civil: Son los más comunes y se refieren a conflictos de naturaleza privada, como los que ocurren entre una entidad deportiva y un patrocinador.

Dentro de las diferentes categorías de conflictos que pueden ser objeto de mediación deportiva, debemos distinguir entre los que pueden resolverse extrajudicialmente y los que no.

III. NO PUEDEN SER OBJETOS DE MEDIACION

- Cuestiones que no sean de libre disposición de las partes.
- Cuestiones que se susciten en relación al Consejo Superior de Deportes
- Cuestiones disciplinarias
- Cuestiones relativas al control de sustancias y métodos prohibidos
- Cuestiones relativas a la seguridad en las actividades deportivas. Aquí debemos incluir aquellas infracciones que se produzcan de la Ley 19/2007 - España, de 11 de julio, contra la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte.
- Cuestiones relativas a las subvenciones.

- Cuestiones derivadas de las relaciones laborales
- Cuestiones excluidas por la legislación general.

IV. PUEDEN SER OBJETO DE MEDIACION

- Cuestiones derivadas de los contratos de publicidad.
- Cuestiones derivadas de contratos de patrocinio y marketing deportivo.
- Cuestiones derivadas de contratos de retransmisiones deportivas.
- Reclamaciones relativas a operaciones efectuadas con los derechos federativos de los jugadores

V. PUEDEN SER OBJETOS DE MEDIACION – REGLAMENTO DE MEDIACION DEL TAS (2016)

El Reglamento de mediación del Tribunal Arbitral del Deporte (TAS) – 2016, define las materias que pueden ser objeto de mediación en su artículo 1. Este artículo establece que:

Cualquier disputa de naturaleza contractual o de otra índole relacionada con el deporte puede ser objeto de mediación, siempre que las partes involucradas así lo acuerden.

No se incluirán en la mediación las disputas relacionadas con la sanción impuesta por un organismo deportivo.

VI. VOLUNTARIEDAD

Este principio, recogido en el artículo 6.1 de la Ley 5/2012 de España, establece que las partes en una situación de conflicto de intereses deben acudir libre y voluntariamente a la mediación deportiva con la intención de resolver la controversia.

Debido a este principio de voluntariedad, las partes pueden abandonar el procedimiento de mediación deportiva en cualquier momento. Este abandono no constituye una vulneración del principio, sino que lo refuerza, y por lo tanto, no puede suponer un perjuicio o sanción para ninguna de las partes.

VII. IGUALDAD DE LAS PARTES

La naturaleza inherente del deporte implica que las partes involucradas en la mediación pueden enfrentar significativas disparidades sociales y económicas. A pesar de ello, la mediación deportiva debe asegurar que ambas partes tengan igualdad de oportunidades y condiciones, sin que ninguna pueda obtener privilegios o ventajas sobre la otra.

VIII. CONFIDENCIALIDAD

El principio mencionado está establecido en el artículo 9.1 de la Ley 5/2012 – España, se aplica tanto a las partes involucradas en el proceso como a los mediadores, así como a la institución de mediación si existe. Además, dicho artículo establece que los documentos e información presentados durante la mediación no serán obligatoriamente presentados en procedimientos judiciales o arbitrajes posteriores, salvo en dos casos específicos:

1. Cuando las partes, de manera expresa y por escrito, renuncien al deber de confidencialidad.
2. Cuando los jueces del orden jurisdiccional penal lo soliciten mediante una resolución judicial motivada.

Esta obligación para los mediadores, instituciones de mediación u otros profesionales que participen en la mediación está basada en el deber de confidencialidad. La infracción de este deber conlleva la correspondiente responsabilidad según lo establecido en el apartado tercero del artículo 9 del mencionado texto legal.

IX. INICIO DE LA MEDIACION – REGLAMENTO DEL TAS (2016)

La parte que quiera iniciar un procedimiento de mediación debe presentar una solicitud por escrito a la Secretaría del TAS. Esta solicitud debe incluir: la identidad de las partes y sus representantes (nombre, dirección, correo electrónico, números de teléfono y fax), una copia del acuerdo de mediación y una breve descripción de la controversia.

El procedimiento de mediación se considera iniciado el día en que la Secretaría del TAS recibe la solicitud de mediación. La Secretaría del TAS informará a las partes sobre la

fecha de inicio de la mediación y establecerá el plazo para que las partes paguen su parte de los costos administrativos y la provisión de fondos, de acuerdo con el Artículo 14 y el Anexo I del Reglamento.

X. COSTES

Las partes deben cubrir los costos administrativos del TAS dentro del plazo especificado en el Artículo 4 del Reglamento. Si no se realiza este pago, el procedimiento de mediación no comenzará. Cada parte se hará cargo de sus propios gastos y honorarios de mediación.

Salvo que se acuerde de otra forma, las partes compartirán a partes iguales los costos finales de la mediación. Estos incluyen la tasa de 1000 CHF de la Secretaría del TAS, los costos y honorarios del mediador calculados según el baremo de honorarios del TAS establecido en el Anexo I, y una contribución a los gastos del TAS.

XI. LA TERMINACION DE LA MEDIACION

En lo que respecta a la finalización del proceso de mediación deportiva, hay dos opciones disponibles. La primera es que las partes involucradas en el conflicto de naturaleza jurídico-deportiva lleguen a un acuerdo con la asistencia del mediador. La otra posibilidad de terminación del procedimiento ocurre cuando las partes no logran llegar a un acuerdo y, en virtud del principio de voluntariedad, una o todas las partes deciden poner fin al proceso de mediación deportiva declarando su conclusión.

XII. EL ACTA FINAL

Después de que el procedimiento concluya, ya sea por acuerdo mutuo o por falta del mismo, se debe redactar un acta final detallando clara y concisamente los términos acordados por las partes o las razones de la terminación del procedimiento en caso de desacuerdo. Todas las partes involucradas en el conflicto y los mediadores deportivos deben firmar el acta. En caso de que alguna parte se niegue a firmar, esta negativa debe registrarse en el documento. Cada parte y los mediadores reciben una copia del acta al término del proceso de mediación deportiva.

XIII. CONCLUSIONES

La mediación deportiva se presenta como un mecanismo alternativo para la resolución de conflictos en el ámbito deportivo, ofreciendo diversas ventajas en comparación con los métodos tradicionales como el arbitraje o los procesos judiciales. Entre sus principales beneficios se destacan:

1. **Flexibilidad y Eficiencia:** La mediación ofrece un procedimiento flexible y adaptable a las necesidades específicas de cada caso, permitiendo a las partes involucradas participar activamente en la búsqueda de una solución mutuamente satisfactoria. Esto se traduce en un proceso más expedito y eficiente en comparación con los procedimientos formales, reduciendo costos y tiempo invertidos.
2. **Autonomía y Control de las Partes:** A diferencia de otros métodos donde la decisión final recae en un tercero, la mediación empodera a las partes involucradas para tomar control del proceso y alcanzar un acuerdo consensuado. Esto fomenta la satisfacción y el compromiso con la solución alcanzada, contribuyendo a relaciones más duraderas y colaborativas en el futuro.
3. **Confidencialidad y Protección de la Imagen:** La naturaleza confidencial de la mediación permite a las partes abordar sus diferencias de manera privada, evitando la exposición pública de información delicada que pueda dañar su reputación o imagen. Esto resulta particularmente beneficioso en el ámbito deportivo, donde la imagen pública juega un papel crucial.
4. **La mediación no se limita a la aplicación de normas o precedentes legales, sino que permite explorar soluciones creativas y adaptadas a las necesidades específicas de cada caso. Esto aumenta las probabilidades de alcanzar acuerdos duraderos y que satisfagan verdaderamente los intereses de las partes involucradas.**

XIV. BIBLIOGRAFIA

Ley 5/2012, (6 de julio). Ley de Mediación en asuntos civiles y mercantiles. Jefatura del Estado.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2012-9112>

Mediación deportiva (2012). https://es.wikipedia.org/wiki/Mediaci%C3%B3n_deportiva

Reglamento de mediación del TAS (2016). Texto completo: https://www.tas-cas.org/fileadmin/user_upload/Reglamento_Mediacion_del_TAS.pdf

Mediación comunitaria: Hallazgos, reflexiones y propuestas desde una experiencia puertorriqueña.

Autor: John Paul Ayala, Mediador PUERTO RICO

Resumen

La violencia comunitaria continúa siendo uno de los desafíos sociales más complejos para América Latina y el Caribe. Aunque con frecuencia las respuestas públicas se concentran en el castigo, el aumento de la vigilancia o la intervención policial, existe evidencia y experiencia acumulada que sugieren la necesidad de ampliar el repertorio de estrategias preventivas. Este artículo presenta una versión sintética de una investigación de sistematización sobre la experiencia del proyecto Acuerdo de Paz, desarrollado en Loíza, Puerto Rico, como iniciativa de mediación comunitaria orientada a la prevención de violencia. El texto resume los hallazgos principales, discute sus implicaciones teóricas y prácticas y propone lineamientos para la replicabilidad de modelos similares en otras comunidades de alta incidencia criminal. Los hallazgos apuntan a que la mediación comunitaria puede funcionar como estrategia preventiva cuando se apoya en la credibilidad local, la presencia sostenida en el territorio, la flexibilidad, la confianza, el seguimiento de casos, la organización comunitaria y una visión compartida de cambio cultural. Se concluye que la mediación comunitaria no debe entenderse únicamente como una técnica para resolver controversias específicas, sino como una práctica social de prevención, reconstrucción del tejido comunitario y transformación de normas culturales que toleran la violencia.

Introducción

Los conflictos son inherentes a la vida social. Allí donde hay interacción humana, habrá diferencias, tensiones e intereses en disputa. El problema central no radica en la existencia del conflicto, sino en las formas históricas, culturales e institucionales mediante las cuales se maneja. Cuando un conflicto no se atiende de manera oportuna y adecuada, puede escalar hasta manifestaciones de violencia directa, con consecuencias graves para las personas, las relaciones y la vida comunitaria. Desde esa premisa, la mediación comunitaria representa una alternativa relevante porque desplaza la lógica exclusivamente punitiva y abre espacio para la participación, el diálogo y la corresponsabilidad social.

En Puerto Rico, como en muchos otros contextos, las respuestas tradicionales a la violencia han privilegiado el control y el castigo sobre la prevención. Sin embargo, esa aproximación ha mostrado limitaciones claras para modificar dinámicas comunitarias complejas, especialmente en territorios donde la violencia se enlaza con exclusión social, desigualdad, desconfianza institucional y normalización cultural de la agresión. La Organización Mundial de la Salud (2003) ha insistido en la necesidad de tratar la violencia como un problema prevenible de salud pública. Esa mirada permite pasar de la reacción tardía a la intervención anticipada, y del control exclusivamente coercitivo a estrategias territoriales, relacionales y comunitarias.

Desde la psicología social-comunitaria, la mediación posee un valor adicional. No solo atiende controversias concretas, sino que puede contribuir a transformar relaciones de poder, fortalecer la participación y generar capacidades locales para resolver problemas sin recurrir a la violencia. Como señalan Serrano-García y López-Sánchez (1990), el conflicto también puede ser una oportunidad para la concientización y el cambio social si se trabaja de manera constructiva. En ese sentido, la mediación comunitaria resulta especialmente pertinente para contextos donde las relaciones cotidianas están deterioradas y donde la comunidad necesita recursos propios para protegerse, organizarse y reconstruirse.

Este artículo presenta una versión condensada y de lectura más ágil de una tesis de maestría publicada en 2015 sobre mediación comunitaria como estrategia de prevención de violencia. El propósito es poner al alcance de una audiencia profesional internacional los hallazgos centrales de aquella investigación, su discusión más relevante y un conjunto de propuestas aplicables a otras realidades. Más que repetir de forma extensa el andamiaje original, este texto se concentra en una pregunta clave: ¿qué elementos hacen que una experiencia comunitaria de mediación pueda contribuir de forma real a la prevención de la violencia?

Marco conceptual

La literatura sobre mediación y conflicto permite comprender que no existe una sola manera de aproximarse a las disputas sociales. Redorta (2004, 2009) y Entelman (2002) muestran la complejidad conceptual del conflicto y la diversidad de tradiciones teóricas que lo han estudiado. Para los fines de esta discusión, resulta útil la definición de Soares (2004), quien concibe el conflicto como un proceso interaccional, co-construido por las partes, dinámico y susceptible de transformarse. Esa visión permite superar la idea del conflicto como evento aislado y reconocerlo como una construcción social sostenida por discursos, percepciones, emociones y relaciones de poder.

Desde esa misma línea, Berger y Luckmann (1967) explican que la realidad social es construida. Las personas no reaccionan únicamente a hechos objetivos, sino a significados socialmente producidos que luego pueden convertirse en verdades aparentemente incuestionables. La mediación tiene aquí una función importante: abrir un espacio donde esas narrativas rígidas puedan revisarse y reformularse. El modelo circular-narrativo de Soares (2004) aporta precisamente esa idea de crear nuevas historias para salir de conflictos que, tal como estaban contruidos, parecían no tener salida.

La psicología social-comunitaria ofrece un marco especialmente fértil para este análisis. Montero (2004), Sánchez (2009) y Serrano-García et al. (2009) destacan valores como la justicia social, la participación, el empoderamiento, la solidaridad, el compromiso social y el respeto a la diversidad. Estos valores coinciden ampliamente con los principios de la mediación: voluntariedad, imparcialidad, participación directa de las partes, promoción del diálogo y búsqueda de soluciones mutuamente satisfactorias (Moore, 2006; Negrón et al., 2001). La convergencia entre ambos campos permite pensar la mediación comunitaria no solo como técnica, sino como práctica democrática y cultural.

La violencia, por su parte, no puede entenderse únicamente como acto individual. Galtung (1990) distingue entre violencia directa, estructural y cultural, mientras la OMS (2003) insiste en abordarla desde una perspectiva preventiva y multisectorial. Esta mirada es clave porque una estrategia comunitaria efectiva no puede limitarse a interrumpir incidentes puntuales; debe también cuestionar normas, prácticas y condiciones que hacen posible la reproducción cotidiana de la violencia.

Metodología y contexto de la experiencia

El artículo se basa en una investigación de sistematización de experiencias. La sistematización, en el sentido planteado por Jara (1994), permite reconstruir una práctica, objetivar lo vivido, identificar aprendizajes y convertir la experiencia en fuente de conocimiento y transformación. Para la tesis original se utilizó como base la propuesta metodológica de Ortiz y Vientós (2007), por considerarse una adaptación puertorriqueña clara y adecuada para recuperar, analizar e interpretar una experiencia comunitaria compleja.

La experiencia sistematizada fue el proyecto Acuerdo de Paz, desarrollado en Loíza, Puerto Rico, por la organización Taller Salud. Loíza constituye un caso significativo

porque ha enfrentado por décadas altos niveles de violencia letal. En ese contexto, el proyecto surge como respuesta comunitaria a una realidad que no podía seguir atendándose exclusivamente desde afuera ni únicamente mediante intervención policiaca. El programa incorporó elementos del modelo CeaseFire, hoy conocido como Cure Violence Health Model, el cual concibe la violencia como un fenómeno transmisible que puede interrumpirse y prevenirse mediante estrategias similares a las utilizadas ante epidemias (Cure Violence Foundation, 2015; Whitehill et al., 2013).

Un aspecto distintivo de Acuerdo de Paz fue la utilización de mediadores o intercesores con credibilidad local, muchos de ellos vinculados previamente a experiencias de violencia o criminalidad. Ese rasgo no fue accidental: respondía a la necesidad de intervenir con personas de alto riesgo desde relaciones de confianza y reconocimiento, algo difícil de lograr por vías institucionales tradicionales.

Hallazgos principales

1. La mediación comunitaria funcionó como práctica preventiva, no solo remediativa

Uno de los hallazgos más importantes de la tesis fue que la mediación comunitaria, cuando se inserta territorialmente y actúa antes de la escalada violenta, puede operar como estrategia de prevención. Esto la diferencia de muchos sistemas institucionales de mediación que reciben casos ya avanzados, cuando las partes han transitado por querellas, amenazas o procesos judiciales y la conflictividad ha alcanzado un punto alto. En Loíza, en cambio, el proyecto procuraba detectar conflictos potencialmente violentos e intervenir de forma temprana. La mediación no llegaba después del daño, sino en el umbral mismo donde todavía era posible evitarlo.

2. La credibilidad del mediador fue una condición decisiva

La investigación identificó que el perfil del mediador o intercesor era central para el éxito de la experiencia. No bastaba con dominar técnicas; hacía falta legitimidad social. La comunidad y los jóvenes de alto riesgo confiaban en quienes intervenían porque los percibían como personas que conocían el territorio, los códigos y las dinámicas reales de la violencia. Esa credibilidad no surgía de una certificación formal únicamente, sino de una biografía reconocible, una presencia sostenida y una coherencia práctica. En escenarios de alto riesgo, la capacidad de un mediador para ser escuchado depende muchas veces menos de su título y más de su palabra, su historia y el respeto que inspira.

3. La mediación observada fue híbrida: ciudadana, pero con apoyos formales

Otro hallazgo valioso fue que la experiencia no encajaba completamente en el molde de la mediación institucional ni en el de la mediación ciudadana pura. Por un lado, se trataba de una mediación comunitaria, arraigada en el territorio, flexible y apoyada en liderazgos locales. Por otro, incorporaba adiestramientos formales, estrategias sistemáticas y articulación con una organización con capacidad administrativa, técnica y programática. Esta combinación permitió conservar la cercanía y adaptabilidad de la mediación ciudadana sin renunciar del todo a procesos de formación, supervisión y evaluación.

4. El diálogo fue fundamental, pero no suficiente por sí solo

El estudio mostró que el diálogo constituía la base del trabajo cotidiano, pero su eficacia dependía de otros factores complementarios. El diálogo rendía frutos cuando estaba respaldado por confianza, respeto, seguimiento, presencia territorial y capacidad real de ofrecer alternativas. En otras palabras, la palabra sola no previene violencia cuando no está sostenida por relaciones, estructura y continuidad. La mediación comunitaria efectiva combina comunicación con acción social, acompañamiento y lectura estratégica del contexto.

5. El seguimiento de casos fue una fortaleza y a la vez una necesidad crítica

El seguimiento apareció repetidamente como una práctica clave. En muchos casos, los acuerdos eran verbales y requerían observación continua para sostenerse en el tiempo. El funcionario o mediador se convertía así en figura de enlace, supervisión y apoyo, especialmente con jóvenes de alto riesgo. A la vez, la investigación encontró que este componente debía fortalecerse aún más. Sin seguimiento sistemático, aumentaba la incertidumbre sobre el cumplimiento de acuerdos y el posible resurgimiento de la violencia.

6. La prevención de violencia exigió organización comunitaria y alianzas amplias

El proyecto no puede explicarse únicamente desde la intervención de unos mediadores. Su existencia fue posible por la convergencia de varios entramados culturales: la cultura comunitaria, la cultura organizacional de Taller Salud, la cultura gubernamental que aportó financiamiento y la cultura propia de los funcionarios o intercesores. La comunidad no fue receptora pasiva; se organizó, participó y produjo condiciones para que la iniciativa funcionara. La investigación subraya que prevenir violencia en serio requiere una ecología de apoyo, no un esfuerzo aislado.

7. Se identificaron diez núcleos sustantivos del modelo

La sistematización permitió identificar diez principios o núcleos sustantivos que atraviesan la práctica de Acuerdo de Paz: alianzas, confianza, credibilidad, diálogo, flexibilidad, organización comunitaria, paciencia, presencia, respeto y visión. Estos núcleos no son accesorios. Constituyen la arquitectura relacional del programa. Su mayor valor es que convierten la mediación comunitaria en una práctica de convivencia y no solo en una herramienta ocasional para resolver disputas.

Discusión

Los hallazgos permiten extraer varias reflexiones de mayor alcance. La primera es que la mediación comunitaria debe dejar de verse exclusivamente como una técnica blanda o secundaria frente a la violencia. La experiencia analizada sugiere que puede ser una intervención seria, compleja y estratégica cuando está bien contextualizada. En ese sentido, la prevención no depende solo de identificar “casos”, sino de crear capacidad comunitaria para reducir tensiones, interrumpir escaladas y ofrecer marcos alternativos de relación.

La segunda reflexión es que los modelos institucionales de mediación, aunque valiosos, presentan límites cuando se trasladan sin adaptación a contextos de alta violencia. La tesis original ya advertía que la mediación adscrita a tribunales tiende a operar tarde, dentro de estructuras atravesadas por la lógica del castigo y bajo reglas de acceso, horario y confidencialidad que no siempre se ajustan a la vida comunitaria. En comunidades donde la violencia forma parte de la cotidianidad, se necesita una mediación más cercana, más flexible y más insertada en el territorio.

Una tercera reflexión importante es que la mediación comunitaria efectiva no puede desligarse del poder, la cultura y la historia. Los conflictos no emergen en el vacío. Están inscritos en relaciones de desigualdad, exclusión y memoria colectiva. Por eso la credibilidad local, la presencia en la calle y la lectura fina de los códigos juveniles y barriales no son detalles operativos: son condiciones epistemológicas y éticas para intervenir de manera pertinente. La mediación comunitaria fracasa cuando actúa como si la comunidad fuera un escenario homogéneo o cuando pretende imponer soluciones externas sin comprender la vida concreta del barrio.

Una cuarta discusión gira en torno al cambio cultural. La experiencia de Loíza sugiere que la prevención de violencia exige modificar normas que naturalizan la represalia, el

silencio, la intimidación o la eliminación del otro como formas aceptables de resolver conflictos. Aquí la mediación cumple una función pedagógica y simbólica. No solo ayuda a detener episodios, también comunica que existen otras formas de tramitar la diferencia. Sin embargo, el propio estudio reconoce que esta transformación cultural requiere mayor profundidad educativa y no puede recaer exclusivamente en la intervención cotidiana de los mediadores.

Finalmente, los hallazgos invitan a cuestionar una falsa dicotomía entre seguridad y comunidad. El caso estudiado mostró que la reducción de violencia no depende únicamente del control policial. También depende de que la comunidad recupere agencia, confianza interna y capacidad organizativa. La seguridad sostenible necesita tejido social.

Propuestas para la práctica y la replicabilidad

A partir de la experiencia sistematizada, es posible formular varias propuestas concretas para otras comunidades e instituciones interesadas en la prevención de violencia.

Primero, todo proyecto similar debe comenzar con una lectura profunda del contexto. No existen copias exactas de un modelo comunitario. Cada comunidad tiene su historia, sus códigos, su relación con la violencia y su propia definición de confianza. Replicar no significa duplicar mecánicamente, sino traducir principios a realidades específicas.

Segundo, la selección del personal es decisiva. Los mediadores o intercesores deben tener credibilidad, amor por la comunidad, capacidad de escucha, compromiso ético y disposición para el trabajo sostenido. En escenarios de alta conflictividad, la autoridad técnica sin legitimidad relacional resulta insuficiente.

Tercero, el programa debe incluir seguimiento estructurado de casos. Los acuerdos verbales y las intervenciones puntuales necesitan continuidad. Sin un sistema de seguimiento, documentación básica y monitoreo, la prevención pierde fuerza y la reincidencia puede pasar inadvertida.

Cuarto, la mediación comunitaria debe articularse con un componente educativo más robusto. No basta con intervenir conflictos cuando aparecen. Hace falta trabajar con niñas, niños, jóvenes, familias y líderes comunitarios en valores, comunicación, disciplina no violenta, identidad comunitaria, pensamiento crítico y convivencia democrática. Ese componente es clave para transformar normas sociales, no solo incidentes particulares.

Quinto, los programas deben producir alternativas reales para jóvenes de alto riesgo. La investigación recoge con claridad esta recomendación de los propios participantes: sin opciones de estudio, empleo, apoyo psicosocial, actividades deportivas, arte y espacios de pertenencia, la mediación pierde capacidad de sostener cambios. La prevención de violencia requiere un enfoque integral de desarrollo humano.

Sexto, conviene ampliar el capital humano comunitario. La dependencia excesiva de un grupo pequeño de mediadores amenaza la sustentabilidad del modelo. Por ello se recomienda formar voluntarios, líderes y colaboradores en destrezas básicas de mediación, escucha, manejo de tensión y acompañamiento. Esto multiplica la capacidad instalada de la comunidad.

Séptimo, se necesitan alianzas intersectoriales estables. Los programas de mediación comunitaria no deben quedar aislados. Su potencia crece cuando se enlazan con organizaciones de base, escuelas, municipios, profesionales de la salud mental, artistas, líderes religiosos y redes de servicio. Las alianzas no son complementos decorativos; son parte del modelo.

Octavo, la sostenibilidad financiera debe pensarse desde el inicio. El estudio señala la importancia de estabilizar fondos, comunicar resultados con claridad al Estado y

combinar financiamiento público con iniciativas privadas y autogestión comunitaria. Sin estabilidad material, incluso las mejores prácticas corren el riesgo de interrumpirse.

Conclusión

La experiencia sistematizada en esta investigación permite sostener que la mediación comunitaria puede constituirse en una estrategia real de prevención de violencia cuando se comprende como práctica territorial, relacional y cultural. Sus efectos no dependen solamente de la firma de acuerdos, sino de su capacidad para generar confianza, fortalecer organización comunitaria, intervenir conflictos antes de su escalada y modificar gradualmente normas sociales que legitiman la violencia.

El caso de Loíza muestra que las comunidades no son únicamente escenarios de carencia o peligro; también son espacios de saber, creatividad y potencia transformadora. Cuando una comunidad se organiza, identifica líderes legítimos, construye alianzas y apuesta por el diálogo con presencia y continuidad, se abren posibilidades que la lógica exclusivamente punitiva no alcanza a producir.

Este artículo no propone idealizar la mediación comunitaria ni presentarla como solución única. La propia investigación reconoce limitaciones, necesidades de seguimiento más sólido, retos de sustentabilidad y la urgencia de ampliar el componente educativo y de desarrollo humano. No obstante, los aprendizajes recuperados permiten afirmar algo importante: la prevención de violencia no tiene que empezar en el tribunal ni terminar en el castigo. Puede empezar en la comunidad, con la comunidad y para la comunidad.

Puerto Rico y las limitaciones de la mediación institucional como único referente

Uno de los aportes de la tesis original fue mostrar que, en Puerto Rico, la mediación ha estado fuertemente asociada a los tribunales y a ciertas agencias gubernamentales. Sin restar valor a esos espacios, la investigación identificó límites significativos cuando se piensa la mediación como herramienta de prevención de violencia. Entre ellos, sobresalen al menos cinco.

Primero, el acceso. Los centros judiciales no siempre están ubicados en lugares ni horarios compatibles con la vida de quienes enfrentan conflictos cotidianos en comunidades empobrecidas. Segundo, el momento de intervención. Muchos casos llegan a la mediación institucional cuando ya han escalado considerablemente y cuando las partes arrastran una expectativa adversativa o punitiva. Tercero, la cultura organizacional. La mediación dentro del sistema judicial puede quedar simbólicamente contaminada por la lógica del castigo, aun cuando el proceso en sí mismo sea no adjudicativo. Cuarto, las reglas de confidencialidad y de admisibilidad pueden no ajustarse a contextos donde parte de la conflictividad se entrelaza con economías informales, violencia armada y dinámicas no fácilmente traducibles al lenguaje jurídico. Quinto, la distancia cultural. Quien interviene desde estructuras externas no siempre posee la cercanía, el lenguaje y la legitimidad requeridos para desactivar conflictos de alta intensidad en territorios marcados por códigos comunitarios específicos.

Estas limitaciones no implican desechar la mediación institucional. Más bien sugieren que, si se desea prevenir violencia comunitaria, es necesario ampliar el campo y reconocer la legitimidad de modelos comunitarios, ciudadanos e híbridos. La experiencia de Loíza invita a pensar una ecología de mediación donde distintos dispositivos coexistan y se complementen: institucionales para ciertos tipos de controversia, comunitarios para intervención temprana y reconstrucción del tejido social, y alianzas entre ambos cuando sea posible.

Elementos distintivos del caso de Loíza

Un aspecto relevante del estudio es que la experiencia de Acuerdo de Paz no nació como aplicación abstracta de una teoría, sino como respuesta situada a una crisis. Loíza no era un “laboratorio”, sino una comunidad históricamente afectada por violencia, estigmatización y respuestas insuficientes del Estado. En ese escenario, Taller Salud jugó un papel fundamental como organización-casa. Su trayectoria previa, su arraigo territorial y su credibilidad facilitaron que la comunidad aceptara el proyecto y que las distintas piezas del modelo se articularan.

La organización-casa cumplió varias funciones simultáneas. Fue base operativa, espacio de soporte administrativo, traductora entre fondos públicos y realidad comunitaria, y contenedor ético del programa. También aportó una visión amplia de justicia social y organización comunitaria. Esto es importante porque muestra que la mediación comunitaria no prospera solo con “buenos mediadores”; necesita instituciones de proximidad capaces de sostener el trabajo, canalizar recursos y preservar sentido político y humano en medio de exigencias burocráticas.

Otro rasgo distintivo fue la presencia constante. En muchos programas convencionales, la intervención se activa por cita, referido o convocatoria. En Loíza, la presencia era parte del método. Caminar las calles, acudir a funerales, hacerse visibles en momentos críticos y mantener contacto permanente con sectores diversos convertía a los mediadores en actores reconocibles y accesibles. La presencia, en este contexto, no es solo proximidad física; es disponibilidad moral y política. Comunica a la comunidad que no está sola y a los jóvenes de alto riesgo que hay alguien dispuesto a intervenir antes de que el daño sea irreversible.

Además, la investigación muestra que el programa operaba con una flexibilidad poco común. No había rigidez excesiva en los formatos de conversación, ni una dependencia exclusiva de acuerdos escritos, ni una expectativa simplista de neutralidad descontextualizada. Había, en cambio, una combinación de escucha, negociación, lectura del momento, prudencia y capacidad de maniobra. La tesis recoge incluso categorías poco habituales en la literatura formal de mediación, como la astucia y la asertividad. Lejos de ser elementos menores, ambas reflejan una verdad práctica: intervenir en escenarios de alta violencia requiere inteligencia situacional y manejo cuidadoso del lenguaje, del tiempo y del riesgo.

Implicaciones para el campo internacional de la mediación

La experiencia aquí analizada tiene relevancia más allá de Puerto Rico. En muchos países, la mediación todavía se presenta primordialmente como procedimiento alterno frente a la litigación. Esa visión resulta útil, pero insuficiente, cuando se trata de conflictos en contextos comunitarios complejos. El caso de Loíza sugiere que el campo internacional de la mediación podría beneficiarse de al menos cuatro desplazamientos conceptuales.

El primero es pasar de una visión principalmente procedimental a una visión ecosistémica. La mediación no solo ocurre en una sesión; ocurre en una trama de relaciones, instituciones, narrativas, memorias y desigualdades. El segundo es superar la oposición rígida entre mediación profesional e intervención comunitaria. Los contextos más complejos suelen necesitar modelos híbridos, donde la destreza técnica se combine con legitimidad territorial y sensibilidad cultural. El tercero es reconocer que la prevención de violencia requiere mediadores con competencias ampliadas: no solo escucha activa y formulación de acuerdos, sino también lectura territorial, trabajo intersectorial, manejo de tensión, seguimiento y capacidad de activar redes de apoyo. El cuarto es integrar más claramente la mediación con perspectivas de salud pública, justicia social y desarrollo comunitario.

Esto no significa que toda mediación deba asumir las tareas de un programa integral de prevención de violencia. Significa, más bien, que cuando la mediación se inserta en esos esfuerzos puede adquirir una potencia transformadora mucho mayor. De hecho, uno de los aportes más valiosos de la tesis es demostrar que la mediación comunitaria puede ser parte de una política social más amplia y no únicamente una herramienta puntual para bajar la temperatura de una disputa.

Retos y límites del modelo

Toda lectura seria de una experiencia innovadora debe incluir también sus límites. La propia investigación fue cuidadosa en no idealizar el programa. Entre los principales retos identificados sobresalen la sustentabilidad, la dependencia del programa respecto a sus funcionarios, la necesidad de fortalecer el seguimiento y la conveniencia de profundizar su componente educativo y cultural.

La dependencia de figuras altamente carismáticas o muy reconocidas puede ser, al mismo tiempo, una fortaleza y una fragilidad. Mientras esas personas están activas, el programa gana efectividad; pero si se ausentan, se debilita la continuidad. De ahí la importancia de desarrollar relevo, formación y multiplicación de capacidades en la comunidad.

También se identificó la necesidad de ampliar las estrategias para disminuir la tensión comunitaria de forma preventiva. La mediación funciona mejor cuando no opera sola, sino acompañada de actividades recreativas, artísticas, deportivas y espacios colectivos de desahogo y diálogo. Dicho de otro modo, la prevención de violencia exige construir comunidad, no solo intervenir conflicto.

Otro límite importante es metodológico y evaluativo. Aunque la experiencia registró logros relevantes y reducciones en violencia, la tesis misma reconoce la conveniencia de profundizar en estudios de largo plazo, indicadores de cambio en normas sociales y análisis de sostenibilidad. En el campo de la mediación comunitaria, a menudo existe una brecha entre el valor percibido de las experiencias y la capacidad de documentarlas con rigor suficiente para influir en política pública. Cerrar esa brecha es una tarea urgente.

Lecciones estratégicas para diseñar programas futuros

Del conjunto de hallazgos y discusiones pueden extraerse varias lecciones estratégicas. La primera es que la comunidad debe participar desde la fase de diagnóstico, no únicamente en la fase de ejecución. Los proyectos impuestos o diseñados sin consulta rara vez generan apropiación real.

La segunda es que la confianza se construye lentamente y puede perderse con rapidez. Por ello, la coherencia ética del equipo, el cumplimiento de la palabra dada, el manejo prudente de la información y la claridad sobre los límites del rol son esenciales. La confianza no es un atributo abstracto; es una práctica acumulativa.

La tercera es que el tiempo importa. Los proyectos cortos, atados a ciclos administrativos estrechos, suelen chocar con los ritmos reales del cambio comunitario. La paciencia, identificada como uno de los núcleos sustantivos del modelo, debe asumirse también en el diseño institucional. Pretender resultados inmediatos puede generar frustración, simplificación y abandono prematuro de procesos prometedores.

La cuarta es que la prevención de violencia necesita combinar intervención individual, mediación interpersonal y trabajo con el entorno. Es insuficiente concentrarse solo en “casos” o solo en “mensajes comunitarios”. Los jóvenes de alto riesgo requieren apoyo concreto, pero la comunidad también necesita símbolos, espacios y experiencias colectivas que vayan sustituyendo la cultura de la violencia por una cultura de paz.

La quinta es que la documentación y sistematización de experiencias deben formar parte del modelo desde el inicio. No basta con trabajar bien; hay que aprender de lo trabajado, registrar prácticas, identificar aciertos y errores, y convertir el conocimiento vivido en herramientas transferibles. La sistematización utilizada en la tesis demostró precisamente ese valor: permitió transformar una experiencia local en una fuente útil para otras comunidades.

Hacia una definición ampliada de mediación comunitaria

A la luz de esta experiencia, puede proponerse una definición ampliada de mediación comunitaria. Más que un proceso breve facilitado por un tercero neutral para que dos partes lleguen a un acuerdo, la mediación comunitaria en contextos de violencia puede entenderse como un conjunto de prácticas territoriales de diálogo, intermediación, acompañamiento y reconstrucción relacional orientadas a prevenir la escalada del conflicto, proteger vidas y fortalecer la capacidad de la comunidad para manejar sus tensiones sin recurrir a la violencia.

Esta definición ampliada conserva principios clásicos de la mediación, pero incorpora dimensiones que en contextos de alta vulnerabilidad resultan inevitables: presencia, seguimiento, legitimidad comunitaria, articulación con desarrollo humano y transformación cultural. Vista así, la mediación comunitaria no compite con la mediación clásica; la extiende hacia escenarios donde la vida social demanda una intervención más compleja.

En este punto, la experiencia de Loíza ofrece una enseñanza final de gran valor: la paz comunitaria no se decreta, se construye. Y se construye no solo resolviendo disputas, sino restaurando confianza, dignidad, posibilidad y pertenencia.

Referencias

- Berger, P., & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality*. Doubleday.
- Cure Violence Foundation. (2015). *The model*.
- Entelman, R. (2002). *Teoría de conflictos: Hacia un nuevo paradigma*. Gedisa.
- Galtung, J. (1990). Cultural violence. *Journal of Peace Research*, 27(3), 291-305.
- Jara, O. (1994). *Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica*. Centro de Estudios y Publicaciones, ALFORJA.
- Macuer, T., & Arias, P. (2009). *La mediación comunitaria en Chile*. FLACSO Chile.
- Montero, M. (2004). *Introducción a la psicología comunitaria: Desarrollo, conceptos y procesos*. Paidós.
- Moore, C. (2006). *El proceso de mediación*. Granica.
- Negrón Martínez, M., Vélez, L., Gatell González, M., & Santiago, L. (2001). *Un modelo puertorriqueño de mediación de conflictos*. Lexis-Nexis.
- Organización Mundial de la Salud. (2003). *Informe mundial sobre la violencia y la salud*. Organización Panamericana de la Salud.
- Ortiz, J., & Vientós, H. (2007). *Los múltiples rostros de un trabajador social: Sistematización de las experiencias y aportaciones de José Joaquín Parrilla Cruz a la planificación participativa y los procesos de capacitación de actores y actrices sociales en la práctica del trabajo social comunitario en Puerto Rico*. Universidad de Puerto Rico.
- Redorta, J. (2004). *Cómo analizar los conflictos: La tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Paidós.

Redorta, J. (2009). La gestión de conflictos: un campo emergente.

Sánchez Vidal, A. (2009). La psicología comunitaria como potenciación del otro: ética comunitaria, actores, valores, opciones y consecuencias. En C. Vázquez, D. Pérez-Jiménez, M. Figueroa Rodríguez, & W. Pacheco Bou (Eds.), *Psicología comunitaria internacional: Agendas compartidas en la diversidad* (pp. 180-211). Publicaciones Puertorriqueñas.

Serrano-García, I., & López-Sánchez, G. (1990). Una perspectiva diferente del poder y el cambio social para la psicología social-comunitaria. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(3-4), 349-384.

Serrano-García, I., Carvallo, V., & Walters, K. (2009). Reflexiones sobre valores en la psicología comunitaria: Adiestramiento ¿para qué? En F. Cintrón Bou, E. Acosta Pérez, & L. Díaz Meléndez (Eds.), *Psicología comunitaria: Trabajando con comunidades en las Américas* (pp. 227-254). Publicaciones Puertorriqueñas.

Suares, M. (2004). *Mediación: Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Paidós.

Whitehill, J. M., Webster, D. W., & Vernick, J. S. (2013). Street conflict mediation to prevent youth violence: Conflict characteristics and outcomes. *Injury Prevention*, 19(3), 204-209.

“En mi piel... tu piel: Una mirada compasiva para la educación”

Autora: Isabel Norma Villarreal, Mediadora ARGENTINA



Dibujo: Vanina Alejandra Danielo, optimizado con Mónica IA

Figura resiliente se eleva,
Abrazando el tiempo que fluye,
Cultivando la paz que trasciende.

Resumen

El artículo "En mi piel... tu piel" destaca la importancia de integrar un enfoque compasivo en la educación, abordando la necesidad de la educación emocional, la mediación educativa y la justicia restaurativa. Se enfatiza que la educación emocional es fundamental para el desarrollo de habilidades sociales y el bienestar de los estudiantes. La mediación educativa promueve la resolución pacífica de conflictos y mejora el clima escolar, mientras que la justicia restaurativa, a través de círculos de paz, fomenta la reparación de relaciones y el empoderamiento de los estudiantes. En conjunto, estos elementos contribuyen a formar individuos resilientes y comunidades más justas y pacíficas.

Introducción

La educación juega un papel fundamental en nuestro tiempo, especialmente en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial. Esta era, caracterizada por la fusión de la información, la tecnología digital y la inteligencia artificial, ha transformado nuestras vidas y la forma en que nos comunicamos. Sin embargo, estos avances también han traído desafíos significativos, como la impulsividad y la desconexión social, que afectan nuestra capacidad para mediar y resolver conflictos, especialmente los intrapersonales.

Ante esta realidad, es imperativo revisar los contenidos curriculares de nuestras instituciones educativas, centrándonos en un modelo pedagógico integral que adopte un enfoque compasivo. Esto implica priorizar la educación desde el saber "ser" y el saber "convivir", conceptos fundamentales para el desarrollo de habilidades blandas y sociales. En este contexto, "En mi piel" se enfoca en la resiliencia, mientras que "tu piel" se centra

en la verdadera empatía, dos aspectos esenciales para la formación integral de los estudiantes.

Objetivo

Promover la mediación educativa desde la cultura de paz, integrando un enfoque compasivo en la educación que fomente la resolución pacífica de conflictos, desarrolle resiliencia ante desafíos emocionales y sociales, y fortalezca las habilidades de comunicación y empatía, potenciando el trabajo en equipo.

Contexto y Justificación

Situación Actual

La crisis de salud mental en las Américas afecta a millones de personas, con un impacto severo en niños y jóvenes. Más de 160 millones sufren problemas de salud mental, y el suicidio se ha convertido en una de las principales causas de muerte entre los jóvenes. Esta situación exige un enfoque educativo que no solo aborde los problemas visibles, como la ansiedad y la depresión, sino que promueva el bienestar emocional y psicológico desde sus raíces.

Problemas a Abordar

Crisis de Salud Mental: La creciente incidencia de trastornos mentales subraya la necesidad de una intervención educativa que fomente el bienestar emocional.

Estigmatización y Exclusión: El estigma asociado limita el acceso a la ayuda, por lo que es esencial crear un entorno educativo inclusivo.

Falta de Enfoque Integral: Muchos sistemas educativos carecen de un enfoque pedagógico que integre la salud mental, la mediación y el desarrollo emocional.

Desarrollo de Habilidades Emocionales: Sin un enfoque en la inteligencia emocional, los estudiantes pueden carecer de las habilidades necesarias para manejar conflictos y emociones.

Justificación de la Acción

La educación debe ser un pilar fundamental en la promoción de la salud mental y el bienestar social. Un enfoque pedagógico integral, inclusivo y compasivo es esencial para abordar la crisis de salud mental. Esto implica:

Inteligencia Emocional: Integrar la inteligencia emocional en el currículo escolar para ayudar a los estudiantes a desarrollar habilidades intrapersonales e interpersonales.

Aprendizaje SEE: Incorporar el Aprendizaje Social, Emocional y Ético (SEE), propuesto por Daniel Goleman y el Dalai Lama, es esencial para generar nuevos modelos educativos que respondan a las necesidades de la sociedad actual. Este enfoque promueve no solo el desarrollo académico, sino también el crecimiento personal y social de los estudiantes, preparándolos para ser ciudadanos responsables y empáticos.

Mediación Educativa como Cultura de Paz: Implementar prácticas de mediación que fomenten la resolución pacífica de conflictos y la comunicación efectiva entre estudiantes.

Desarrollo del Tema

Subtema 1: Necesidad de la Educación Emocional

"La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones."

Daniel Goleman

La inteligencia emocional es fundamental para el desarrollo integral de los estudiantes y la mejora del clima institucional. Su implementación es prioritaria para garantizar el éxito y el bienestar de todos los involucrados.

La inclusión de la educación emocional en el sistema educativo es esencial para formar individuos íntegros y resilientes. No solo se trata de enseñar a los estudiantes a manejar sus emociones, sino de prepararlos para interactuar de manera efectiva y compasiva con el mundo que les rodea. Al integrar la educación emocional en el currículo, se está invirtiendo en un futuro más saludable y armonioso para todos.

BENEFICIOS:

Para los estudiantes:	Para los docentes:
<ul style="list-style-type: none">• Comprender y manejar mejor sus emociones.• Mejorar habilidades sociales y de comunicación.• Aumentar motivación y compromiso.	<ul style="list-style-type: none">• Comprender mejor las necesidades emocionales de los estudiantes.• Crear un ambiente de aprendizaje positivo.• Establecer relaciones más efectivas con la comunidad educativa.

Importancia de la Inclusión de la Educación Emocional en la Educación

La educación emocional se ha convertido en un componente esencial del currículo educativo contemporáneo. Su inclusión no solo beneficia el desarrollo personal de los estudiantes, sino que también tiene un impacto significativo en el entorno escolar y en la sociedad en general. A continuación, se presentan varias razones que fundamentan su importancia:

Mejora del Bienestar Emocional: La educación emocional proporciona a los estudiantes las herramientas necesarias para identificar, comprender y gestionar sus emociones. Esto es fundamental en un contexto donde las tasas de ansiedad, depresión y otros problemas de salud mental están en aumento. Al aprender a regular sus emociones, los estudiantes pueden experimentar una mejora en su bienestar emocional general.

Desarrollo de Habilidades Sociales: La educación emocional fomenta habilidades sociales clave, como la empatía, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos. Estas habilidades son esenciales para la interacción positiva con los demás y son vitales en la mediación y la colaboración. Los estudiantes que desarrollan estas habilidades son más propensos a formar relaciones saludables y a contribuir a un ambiente escolar armonioso.

Prevención de la Violencia y el Acoso Escolar: La inclusión de la educación emocional en el currículo puede ser un factor determinante en la reducción de la violencia y el acoso escolar. Al promover la empatía y la comprensión entre los estudiantes, se crea un ambiente en el que se valoran las diferencias y se resuelven los conflictos de manera pacífica. Esto contribuye a un clima escolar más seguro y acogedor.

Aumento del Rendimiento Académico: Existe evidencia que sugiere que los estudiantes que reciben educación emocional tienden a tener un mejor rendimiento académico. Al mejorar la regulación emocional y reducir el estrés, los estudiantes pueden concentrarse mejor en sus estudios y participar de manera más activa en el aprendizaje. Esto se traduce en un mayor compromiso y motivación hacia la educación.

Preparación para la Vida Adulta: La educación emocional no solo es relevante en el contexto escolar, sino que también prepara a los estudiantes para enfrentar los desafíos de la vida adulta. Las habilidades emocionales son cruciales en el ámbito laboral, donde la colaboración, la comunicación y la gestión del estrés son esenciales. Los individuos que han desarrollado estas habilidades están mejor equipados para manejar las demandas y presiones del mundo laboral.

Fomento de la Resiliencia: La educación emocional ayuda a los estudiantes a desarrollar resiliencia, que es la capacidad de recuperarse de las adversidades. Al aprender a enfrentar y manejar sus emociones, los estudiantes se vuelven más capaces de superar obstáculos y adaptarse a situaciones difíciles. Esta resiliencia es fundamental no solo para el éxito académico, sino también para el bienestar personal a lo largo de la vida.

Inclusión y Diversidad: La educación emocional promueve una cultura de inclusión y respeto por la diversidad. Al enseñar a los estudiantes a reconocer y valorar las diferencias en las emociones y experiencias de los demás, se fomenta un ambiente en el que todos se sienten valorados y aceptados. Esto es especialmente importante en contextos educativos diversos, donde la comprensión y el respeto mutuo son esenciales para la cohesión social.

Apoyo a la Salud Mental: Integrar la educación emocional en el currículo escolar contribuye a la prevención de problemas de salud mental. Al proporcionar un espacio seguro para que los estudiantes expresen y comprendan sus emociones, se reduce el riesgo de desarrollar trastornos emocionales. Además, la educación emocional puede ser una herramienta valiosa para identificar y abordar problemas de salud mental en etapas tempranas.

Subtema 2: Mediación Educativa

"Bienaventurados los pacificadores, porque ellos serán llamados hijos de Dios."

Frase célebre de Jesucristo en el Sermón del Monte (Mateo 5:9)

La incorporación de la mediación educativa en el currículo es esencial para formar estudiantes capaces de enfrentar los desafíos de la vida con habilidades de resolución de conflictos y empatía. Al integrar este enfoque en la educación, se está invirtiendo en un futuro más pacífico y colaborativo, donde los estudiantes no solo aprenden a convivir, sino a construir comunidades más fuertes y unidas.

La mediación debe ingresar a las instituciones educativas para fomentar la cooperación y el desarrollo de la noción de justicia. Las opciones para implementar la mediación incluyen:

Mediaciones a cargo de un adulto: Capacitar a profesores y personal para mediar en conflictos.

Mediaciones a cargo de estudiantes: Incorporar la mediación entre pares con estudiantes entrenados.

Escuela mediadora: Capacitar a toda la comunidad educativa en habilidades mediadoras.

Mediación global: Combinar las tres opciones anteriores para un enfoque integral.

Importancia de la Incorporación de la Mediación Educativa en el Currículo

La mediación educativa es un enfoque que se centra en la resolución de conflictos y la promoción de un ambiente de aprendizaje positivo y colaborativo. Su incorporación en el currículo escolar es fundamental por diversas razones:

Fomento de la Resolución Pacífica de Conflictos: La mediación educativa enseña a los estudiantes a abordar y resolver conflictos de manera pacífica y constructiva. Al aprender técnicas de mediación, los estudiantes desarrollan habilidades para manejar desacuerdos sin recurrir a la violencia o la confrontación, lo que contribuye a un ambiente escolar más armonioso.

Desarrollo de Habilidades Interpersonales: La mediación promueve habilidades interpersonales clave, como la comunicación efectiva, la escucha activa y la empatía. Estas habilidades son esenciales no solo para la vida escolar, sino también para el futuro personal y profesional de los estudiantes. Un currículo que incorpora mediación educativa prepara a los estudiantes para interactuar de manera positiva con los demás.

Promoción de un Clima Escolar Positivo: La mediación educativa contribuye a crear un clima escolar positivo y seguro. Cuando los estudiantes se sienten apoyados y escuchados, es más probable que se involucren en su aprendizaje y se sientan parte de la comunidad escolar. Esto reduce la incidencia de problemas como el acoso escolar y la violencia.

Mejora del Bienestar Emocional: Al enseñar a los estudiantes a gestionar sus emociones y a comprender las de los demás, la mediación educativa apoya su bienestar emocional. Los estudiantes que participan en programas de mediación tienden a desarrollar una mayor resiliencia y habilidades para enfrentar el estrés, lo que es crucial en la actualidad.

Preparación para la Vida Adulta: Las habilidades blandas/sociales adquiridas a través de la mediación educativa son transferibles a situaciones de la vida real. Los estudiantes que aprenden a mediar y resolver conflictos están mejor preparados para enfrentar los desafíos en sus futuras relaciones personales y profesionales. Estas habilidades son altamente valoradas en el entorno laboral, donde la colaboración y la gestión de conflictos son esenciales.

Inclusión y Diversidad: La mediación educativa también promueve un enfoque inclusivo y respetuoso hacia la diversidad. Al enseñar a los estudiantes a reconocer y valorar las diferencias entre ellos, se fomenta un ambiente donde todos se sienten aceptados. Esto es especialmente importante en contextos educativos diversos, donde la comprensión y el respeto mutuo son clave para la cohesión social.

Desarrollo de la Autoeficacia: La mediación empodera a los estudiantes al darles herramientas para resolver sus propios conflictos. Al sentirse capaces de manejar situaciones difíciles, los estudiantes desarrollan una mayor autoeficacia y confianza en sí mismos. Esto no solo beneficia su vida escolar, sino que también impacta positivamente en su desarrollo personal.

Implementación de una Cultura de Paz: Integrar la mediación educativa en el currículo ayuda a establecer una cultura de paz en las escuelas. Al promover la resolución pacífica de conflictos y la comunicación efectiva, se contribuye a la formación de ciudadanos responsables y comprometidos con la construcción de sociedades más justas y equitativas.

Importancia de la Justicia Restaurativa y el Círculo de Paz en la Mediación Educativa

La justicia restaurativa, como los círculos de paz, ofrecen un enfoque transformador para la mediación educativa. Al centrarse en la reparación de relaciones y el empoderamiento de los estudiantes, se fomenta un entorno escolar más saludable y colaborativo. Implementar estos principios desde una edad temprana no solo beneficia a los estudiantes en su desarrollo emocional y social, sino que también contribuye a construir comunidades más justas y pacíficas.

La justicia restaurativa es un enfoque que busca reparar el daño causado por un conflicto o delito, enfocándose en la rehabilitación de los involucrados y en la restauración de las relaciones. En el contexto educativo, la implementación de círculos de paz como parte de la mediación educativa ofrece múltiples beneficios y justificaciones:

Reparación de Relaciones: Los círculos de paz permiten a los estudiantes involucrados en un conflicto expresar sus sentimientos y perspectivas. Este espacio seguro fomenta el diálogo y la comprensión mutua, lo que contribuye a la reparación de relaciones dañadas. Al restaurar estas conexiones, se promueve un ambiente escolar más cohesionado y respetuoso.

Empoderamiento de los Estudiantes: La justicia restaurativa, a través de los círculos de paz, empodera a los estudiantes al darles voz en el proceso de resolución de conflictos. Al participar activamente, los estudiantes sienten que sus opiniones son valoradas, lo que aumenta su compromiso y responsabilidad en la comunidad escolar.

Fomento de la Empatía y la Comprensión: Los círculos de paz facilitan la práctica de la empatía al permitir que cada participante comparta su experiencia. Escuchar las historias de los demás ayuda a los estudiantes a comprender las emociones y motivaciones detrás de las acciones, promoviendo un clima de respeto y aceptación.

Prevención de Comportamientos Violentos: Al abordar los conflictos de manera restaurativa, se reduce la probabilidad de que surjan comportamientos violentos o de acoso. Los círculos de paz enseñan a los estudiantes a resolver sus diferencias de forma pacífica, lo que contribuye a un entorno escolar más seguro.

Desarrollo de Habilidades Sociales y Emocionales: Participar en círculos de paz ayuda a los estudiantes a desarrollar habilidades sociales y emocionales esenciales. Aprenden a comunicarse de manera efectiva, a escuchar activamente y a gestionar sus emociones, habilidades que son fundamentales para su desarrollo personal y académico.

Promoción de una Cultura de Paz: Implementar círculos de paz en las escuelas contribuye a establecer una cultura de paz y restauración. Este enfoque transforma la manera en que se perciben y se manejan los conflictos, promoviendo una filosofía de resolución pacífica y colaboración en lugar de castigo y confrontación.

Inclusión y Diversidad: Los círculos de paz son una herramienta inclusiva que permite a todos los estudiantes participar, independientemente de su origen o habilidades. Este enfoque promueve un sentido de pertenencia y aceptación, lo que es especialmente valioso en contextos educativos diversos.

Preparación para la Vida Adulta: Las habilidades y valores aprendidos a través de la justicia restaurativa y los círculos de paz son transferibles a la vida adulta. Los estudiantes que han experimentado este tipo de mediación están mejor equipados para manejar conflictos en sus relaciones personales y en el ámbito laboral, donde la colaboración y la resolución pacífica son esenciales.



Dibujo: Vanina Alejandra Danielo, optimizado con Mónica IA

Corazones unidos en un latido.

Abrazando el tiempo con compasión,

tejiendo un vínculo que trasciende.

Subtema 3: Enfoque del Aprendizaje SEE y la Mirada Compasiva hacia Nosotros Mismos

"La verdadera fuente de la felicidad es el interior de uno mismo. La compasión es la clave para la paz y la felicidad."

Dalai Lama

El Aprendizaje Social, Emocional y Ético (SEE) es fundamental para promover un ambiente educativo que fomente la resiliencia y la empatía. Este enfoque no solo se centra en la relación con los demás, sino también en la mirada compasiva hacia uno mismo, que es esencial para el desarrollo personal y social.

Autoconocimiento y Autocompasión: Fomentar la autocompasión permite a los estudiantes reconocer sus propias emociones y limitaciones sin juzgarse. Esto les ayuda a desarrollar una mayor resiliencia ante los fracasos y desafíos, promoviendo una mentalidad de crecimiento.

Regulación Emocional: Al integrar la autocompasión en el aprendizaje SEE, los estudiantes aprenden a gestionar sus emociones de manera más efectiva. Esto incluye la capacidad de calmarse en momentos de estrés y de ser amables consigo mismos cuando enfrentan dificultades.

Fomento de Relaciones Saludables: La mirada compasiva hacia uno mismo se traduce en la capacidad de establecer relaciones más saludables con los demás. Cuando los estudiantes son amables y comprensivos consigo mismos, están más dispuestos a extender esa misma compasión a sus compañeros.

Desarrollo de Habilidades de Comunicación: Un enfoque compasivo en el aprendizaje SEE también mejora las habilidades de comunicación. Los estudiantes que practican la autocompasión son más propensos a comunicarse de manera efectiva y a escuchar activamente a los demás, lo que es crucial en la mediación y la resolución de conflictos.

Preparación para Desafíos Futuros: Al cultivar la autocompasión y la resiliencia, los estudiantes se preparan mejor para enfrentar los desafíos de la vida. Esta preparación no

solo les ayuda a superar obstáculos personales, sino que también les permite ser agentes de cambio en sus comunidades.

La educación no transforma el mundo; cambia a las personas, y las personas transforman el mundo. Adoptar un enfoque compasivo en la educación es esencial para preparar a los estudiantes para enfrentar los desafíos de la vida y tener un impacto positivo en la sociedad. La mediación educativa, como estrategia de resolución de conflictos, puede convertirse en una herramienta fundamental para fomentar una cultura de paz y bienestar en nuestras comunidades educativas.

Bibliografía

Emory University. (2019). Aprendizaje social, emocional y ético: Educar el corazón y la mente (M. E. Donoso & F. Williams, Trad.; M. R. Casanova, Ed.). Centro para la Ciencia Contemplativa y la Ética basada en la compasión. <https://compassion.emory.edu>

Goleman, D. (1998). La práctica de la inteligencia emocional (F. Mora & D. González Raga, Trad.). Editorial Kairós. (Título original: Working with emotional intelligence).

Goleman, D. (2011). La inteligencia emocional. Editorial Kairós.

Kabat-Zinn, J. (2015). Vivir con plenitud las crisis: Cómo utilizar la sabiduría de tu cuerpo y la mente para afrontar el estrés, el dolor y la enfermedad. Ediciones Urano.

Porges, S. W. (2017). La teoría polivagal: Fundamentos neurofisiológicos de las emociones, el apego, la comunicación y la autorregulación. Ediciones Kairós.

Shapiro, L. (2018). La mediación consciente: Cómo usar la atención plena para resolver conflictos y crear armonía. Ediciones Urano.

Siegel, D. J. (2013). El cerebro y la inteligencia emocional: Nuevas estrategias para transformar la relación entre emociones y pensamiento. Editorial Kairós.

LA MEDIACION EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA.

Autor: Gabriel Sixto Mendoza, Mediador ARGENTINA

En la actualidad un porcentaje muy elevado (el 95% aprox.), de la actividad económica se desarrolla en el seno de las empresas familiares y consecuente a esto, las que generan mayor cantidad de empleo.

Y por ende los conflictos familiares se palpitan en todos los ámbitos, ya sea en el trabajo, en el hogar, en las reuniones familiares, etc.

La propuesta de la exposición se centra, en el estudio de las particularidades y problemas específicos de la empresa familiar y/o familia empresaria, desarrollando el análisis de los mismos y trabajando de manera práctica las posibles soluciones.

OBJETIVOS

El objetivo básico es otorgar al órgano de la empresa familiar los conocimientos necesarios para abordar con éxito a la gestión y dirección.

Conocer y comprender la problemática específica y los aspectos más críticos de la dirección y gestión de empresas familiares.

Comprender los fundamentos, causas y posibles soluciones de los conflictos y relaciones familiares.

Comprender el proceso de sucesión, el punto de vista desde el que se posicionan los diversos grupos de interés, así como las fases y situaciones críticas de dicho proceso.

Adquirir una actitud activa de escucha, crítica y positiva hacia la empresa familiar sus problemas y las herramientas para solucionarlos.

VENTAJAS de Las Empresas Familiares

Unión de los socios.

Prestigio y confianza en las relaciones.

Adhesión y lealtad de los empleados.

Continuidad del proyecto en el tiempo.

Autofinanciamiento.

Mayor agilidad en la toma de decisiones.

Mayor dedicación a la empresa.

Mayor preocupación por la calidad y la imagen ante los consumidores.

Mayor responsabilidad social.

DESVENTAJAS de Las Empresas Familiares

Elección de puestos directivos sin tener en cuenta los intereses del negocio.

Confusión familia / empresa, se festeja y se discute cualquier tema en cualquier lugar. Genera problemas de comunicación y conflictos emocionales que se proyectan al negocio.

Las remuneraciones se establecen fuera del mercado y no están directamente relacionado con la tarea y responsabilidad de cada uno, sino que mayormente tiene que ver con la situación personal.

Inexperiencia de la segunda / tercera generación.

Síndrome del hijo patrón y el peso de la antorcha.

Resistencia a incorporar administradores externos.

Algunos detonantes en las Empresas de Familia

Imprevisibles: fallecimiento, revés económico, cambios en el mercado, etc.

De Desarrollo: fundar la empresa, nacimiento de un hijo, transición de la dirección, etc

Estructurales: problemas internos de la familia, competitividad, celos, etc.

Percepciones sobre el conflicto

¿Son subjetivas u objetivas?

¿Son prejuicios o realidades?

¿Son emocionales o racionales?

Junto con las causas habituales de conflictos societarios no familiares, aparece el gran problema de la confusión de límites entre familia y empresa:

Cualquier miembro de la familia., se cree con derecho (o se siente obligado) a trabajar en la empresa, sin computarse su capacidad, existencia de alguna vacante, etc.

Todos los herederos se creen con derecho a gestionar en la empresa.

Confusión de las cuentas entre la empresa y familia.

Discrepancias entre el empresario y sus hijos por la designación del sucesor.

Se confunde justicia (igualdad) con equidad (actitud y merecimientos) a distribuir o transmitir la propiedad a los hijos.

Desacuerdo entre el empresario y su conyugue sobre la situación de los hijos con la empresa, sucesión de poder y propiedad.

Malestar de los directivos no familiares de la empresa con la situación familiar.

POSIBLES MECANISMOS PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS

En toda empresa familiar, independientemente la rentabilidad que persiga, es necesario que todos tiren para el mismo lado, esto implica la participación de todos, por lo cual, todo el engranaje de la empresa, si tracciona hacia un objetivo claro, y sobre todo se sienten parte de él, así se minimizan muchos conflictos.

Se podría abordar las empresas de familias de dos maneras, una a través de la producción y participación de todos y por otro ámbito desde la dirección familiar.

Por tal motivo se propone una matriz de objetivos para el cuerpo de la empresa y la mediación específicamente para la cabeza de la empresa.

MATRIZ DE OBJETIVOS (OMAX)

La productividad está influida sustancialmente por la motivación y el esfuerzo de la gente, cuando ésta tiene un fuerte compromiso con las metas de la organización, generalmente muestra un alto nivel de desempeño.

Esta Matriz Omax, pondera los factores que influyen en la productividad para integrar un indicador global de la productividad.

Se usa para evaluar la productividad de cuadrillas, departamentos, núcleos de personal y organizaciones completas.

Como medir la Productividad en E.F.

Este trabajo trata de presentar una herramienta práctica para medir la productividad y compromisos de los sectores, trabajando con metas y poder evaluar mesurablemente la productividad en la empresa familiar.

La productividad está influida sustancialmente por la motivación y el esfuerzo de la gente, cuando ésta tiene un fuerte compromiso con las metas de la organización, generalmente muestra un alto nivel de desempeño.

Factores que detienen o retardan las actividades de mejoramiento continuo:

1. Desconocimiento del programa por todos los empleados.
2. No comprender por qué y cómo se hace.
3. Adiestramiento insuficiente o inefectivo.
4. Planeamiento inadecuado antes de dar inicio al programa.
5. Falta de cooperación entre áreas funcionales.
6. Falta de coordinación entre áreas funcionales por equipos.
7. Resistencia al cambio por parte de la administración a nivel medio.
8. Carencia de aptitudes de liderazgo por el cambio de cultura.

Lo que NO es la matriz de objetivos:

No es una medida de cantidad de producción

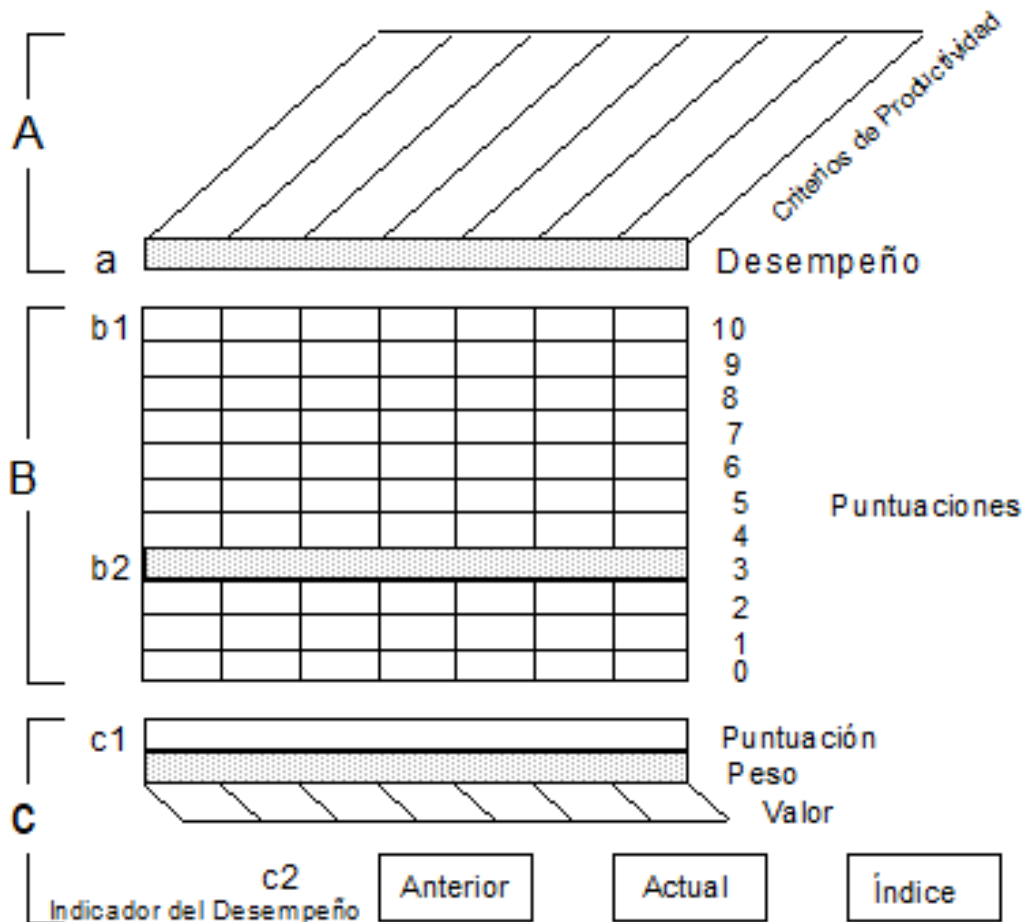
No es una medida de rentabilidad

No es una manera garantizada de reducir la inflación

No es una técnica para que los trabajadores trabajen más

Matriz de Objetivos (OMAX)

Riggs, James L



A: Definir los factores importantes que influyen en la productividad.

- **a: Registro de los logros reales**

B: Cuantificar el desempeño alcanzado

- **b1: Objetivos realistas de desempeño**
- **b2: Nivel de desempeño al iniciar la matriz Omax**

C: Indicador de desempeño

- **c1: Pesos asignados a cada factor de acuerdo a su importancia relativa**
- **c2: Evaluación de la productividad**

Criterios de productividad:

1. **CANTIDAD** = maximización de la producción
2. **CALIDAD** = satisfacción del cliente
3. **PUNTUALIDAD** = eliminación de retrasos
4. **RENDIMIENTO** = maximización de insumos
5. **UTILIZACION** = Disponibilidad de personas y máquinas
6. **CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO** = desempeño productivo (seguridad, rotación, ausentismo)

Ejemplo "A"

Matriz para una empresa manufactura con diferentes sectores de la organización, producción, contabilidad, logística, clientes, y recursos humanos.

MATRIZ DE OBJETIVOS EMPRESA MANUFACTURA									
	A	B	C	D	E	F	G		
	Unidades Producidas / hs. Hombre	Costo real / costo presupuestado	Entrega a tiempo en %	Clasificación por el cliente	Errores / producción	costo de lesiones / h trabajadas	hs. Trabajadas / hs pagadas		
	13	0,91	88,71	7	5	0,97	0,86	DESEMPEÑO (..../..../.....)	
	17	-	98,00	10	0,50	0,10	0,90	10	Puntuaciones
	16	0,18	96,14	9	1,00	0,20	0,88	9	
	15	0,36	94,29	8	1,50	0,30	0,86	8	
	14	0,54	92,43	7	2,00	0,40	0,84	7	
	13	0,73	90,57	6	2,50	0,50	0,81	6	
	12	0,91	88,71	5	3,00	0,60	0,79	5	
	11	1,09	86,86	4	3,50	0,70	0,77	4	
	10	1,27	85,00	3	4,00	0,80	0,75	3	
	9	1,45	80,00	2	5,00	0,97	0,70	2	
	8	1,62	75,00	1	6,00	1,13	0,65	1	
	7	1,80	70,00	0	7,00	1,30	0,60	0	
	6	5	5	7	2	2	8	Puntuación	
100	13	20	14	22	16	7	8	Peso	
512	78	100	70	154	32	14	64	Valor	
				ACTUAL	ANTERIOR	INDICE PRODUCTIV. %			
				512	300	71%			

Ejemplo "B"

Matriz para una empresa de servicios donde se relacionaron criterios de productividad de tiempos.

MATRIZ DE OBJETIVOS EMPRESA SERVICIO								
	A	B	C	D	E	F	G	
	Lavado de baños / jornada	Barrer / jornada	Cortar pasto / jornada	Mantenim soldaduras / jornada	Mantenim Eléctrico / jornada			
	50,14	54,29	107,14	45,43	160,00		DESEMPEÑO (..../..../.....)	
	45,00	40,00	90,00	30,00	120,00	-	-	10
	46,71	42,86	94,29	32,57	124,29	-	-	9
	48,43	45,71	98,57	35,14	128,57	-	-	8
	50,14	48,57	102,86	37,71	132,86	-	-	7
	51,86	51,43	107,14	40,29	137,14	-	-	6
	53,57	54,29	111,43	42,86	141,43	-	-	5
	55,29	57,14	115,71	45,43	145,71	-	-	4
	57,00	60,00	120,00	48,00	150,00	-	-	3
	58,00	73,33	130,00	52,00	160,00	-	-	2
	59,00	86,67	140,00	56,00	170,00	-	-	1
	60,00	100,00	150,00	60,00	180,00	-	-	0
	7	5	6	4	2			Puntuación
100	20	30	15	15	20			Peso
480	140	150	90	60	40	0	0	Valor
	INDICADOR DE DESEMPEÑO			ACTUAL	ANTERIOR	INDICE PRODUCTIV. %		
				480	300	60%		

Es un procedimiento para estimular la participación de los altos directivos, consiste en hacer que los administradores elaboren una matriz maestra para la organización.

Esa matriz es un plan de operación orientado hacia las relaciones y le puede dar dimensiones a la misión de una compañía.

MEDIACIÓN ESPECIALIZADA PARA EMPRESAS FAMILIARES

TEORÍA DEL CONFLICTO, encontramos cualquier detonante, como necesidades, posiciones y objetivos personales, intereses, conciencia, percepciones.

Tanto los fundadores como los hijos comparten el sueño de ver crecer a la empresa en manos de la familia.

A medida que la familia crece se va haciendo más explícitas las diferencias entre sus miembros, haciendo que algunos miembros confronten en lugar de complementarse.

Las dificultades que enfrentan las EF son de origen psicológico, social y organizacional.

Las EF se caracterizan por la superposición de roles, desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa.

Existen dos preguntas cuando se está frente a un conflicto:

- 1) ¿Qué gana la familia manteniendo el conflicto sin resolver? Y
- 2) ¿A qué le temen si el conflicto no se resuelve?

El objetivo es identificar el patrón que sostiene los conflictos, desmitificando y usarlo como una oportunidad para crecer.

La vida real nos muestra que los conflictos son, en general, muy frecuentes, pero lo grave no es eso, sino cuando no se sabe cómo resolverlos, o mejor aún, cómo prevenirlos para que no se desencadenen.

El Ciclo de los Conflictos: a medida que la ansiedad aumenta, las discusiones crecen en una escalada destructiva que genera aún más ansiedad. Por momento las cosas parecieran que se calman, pero tarde o temprano los dilemas familiares no resueltos vuelven a florecer y el ciclo del conflicto vuelve a comenzar.

Diversas causas

- ✓ Una de las causas principales del fracaso de las EF son los conflictos no resueltos adecuadamente.
- ✓ Otro de las causas es la visión del fundador, sobre la continuidad de la empresa por sus hijos, prosperando y consiguiendo nuevas oportunidades para hacerla crecer.
- ✓ A medida que la familia crece, se hacen más explícitas las diferencias. En épocas actuales hay mujeres emprendedoras, divorcios, segundas nupcias, etc.
- ✓ Superposición de roles y capacidades de cada uno. Los compromisos que asumen unos y otros, tanto en la familia como en la empresa, provocan tensiones que son la antesala de problemas mayores.

El camino más sencillo para la resolución o prevención de conflictos es la Mediación especializada para empresas familiares.

Para ello es necesario el Reconocimiento.

- ✓ Toma de conciencia de que existe un conflicto por todas las partes.
- ✓ Acuerdo y consenso respecto de la forma de desvinculación o resolución del elemento conflictivo.
- ✓ Reconocer cuales son las motivaciones reales de cada parte en el conflicto ya que muchas veces la raíz del conflicto es subyacente al motivo visible o la cuestión a resolver.

Técnicas: (Método Transformativo, y Circular Narrativo)

- Analizar y evaluar las opciones y alternativas que tengamos expuestas,
- Realización de reuniones conjuntas y luego privadas.
- Hacer que las partes reflexionen sobre el conflicto.
- Participación de las personas involucradas en el conflicto.
- Desestabilizar las posiciones y abrir las narraciones del conflicto para que permitan el desarrollo de una nueva historia conjunta.
- Analizar las pretensiones de las partes a través de filtros objetivos independientes de la voluntad de las partes
- Obtención de una visión más realista de las posibilidades
- Tratar la participación de todos los que tengan poder de decisión del conflicto y las alternativas que más les conviene.

En conclusión, la participación activa de los integrantes en conflicto, y sobre todo las reuniones personales, generan un mejor canal de comunicación y posibles soluciones. También va a depender en gran medida, de la Actitud, Aptitud y Templanza del Mediador para tratar de llevar a buen puerto la empresa.

La mediación educativa como herramienta de vida

Educar para un nuevo tipo de justicia

El diálogo es el inicio de un nuevo tipo de justicia, y la educación es el mejor camino para construirla.

Mildred Molineros Guerrero, Mediadora ECUADOR

El conflicto forma parte inherente de la condición humana. Allí donde existen relaciones, expectativas, emociones y diversidad de miradas, surgen desacuerdos que desafían la convivencia. En los entornos educativos, esta realidad se manifiesta de manera cotidiana y, muchas veces, silenciosa: tensiones entre estudiantes, dinámicas complejas entre docentes, fricciones entre familias y escuela, y conflictos institucionales no dichos que, aunque inevitables, impactan profundamente en el clima escolar. La escuela, como espacio social por excelencia, no está exenta de estas dinámicas; por el contrario, las concentra y las amplifica.

Durante décadas, el conflicto escolar fue abordado principalmente desde una lógica correctiva y disciplinaria. El desacuerdo se entendía como una alteración del orden que debía ser controlada, contenida o sancionada. Este enfoque, heredero de modelos educativos verticales, puso el énfasis en la norma y en la obediencia, relegando a un segundo plano la dimensión relacional y emocional del conflicto. Si bien este abordaje permitió —y sigue permitiendo— establecer límites básicos de convivencia, y en muchos casos resulta necesario aplicar sanciones conforme a lo establecido institucionalmente, mostró ser insuficiente para comprender y acompañar la complejidad de las interacciones humanas que se producen en la vida escolar.

La existencia de normas claras y consecuencias proporcionales no es negativa; por el contrario, brinda marco, seguridad y previsibilidad. Sin embargo, el conflicto no desaparece únicamente con la sanción. En muchos casos, se desplaza, se silencia o se transforma en malestar acumulado. Aparece luego en forma de resistencias pasivas, climas tensos, vínculos deteriorados o conductas que se repiten una y otra vez. La sanción puede cerrar un episodio —y muchas veces debe hacerlo—, pero rara vez transforma la relación ni genera aprendizaje relacional por sí sola.

Desde esta perspectiva, la pregunta central no es cómo eliminar el conflicto de la escuela, sino cómo acompañarlo de manera pedagógica cuando inevitablemente aparece. Aquí es donde la mediación educativa y las prácticas restaurativas no sustituyen al marco normativo, sino que lo complementan, ofreciendo herramientas para comprender lo ocurrido, asumir responsabilidades, reparar el daño y fortalecer los vínculos dentro de la comunidad educativa.

A partir de este enfoque, el texto recorre tres planos que se entrelazan: primero, cómo se vive el conflicto y por qué su comprensión exige mirar la percepción y la emoción; luego, cómo la mediación educativa y las prácticas restaurativas permiten acompañar tensiones complejas en la comunidad educativa; y, finalmente, cómo el lenguaje y los círculos de diálogo sostienen una cultura preventiva que trasciende la escuela y se proyecta a la vida.

El conflicto como experiencia humana y aprendizaje social

Comprender el conflicto como experiencia humana implica reconocer que no se trata únicamente de un hecho objetivo, observable y medible, sino de una vivencia subjetiva profundamente atravesada por la percepción. Dos personas pueden atravesar una misma situación y experimentarla de formas completamente distintas. Esta diferencia no reside

en el hecho en sí, sino en el significado que cada una construye a partir de su historia personal, sus emociones, sus expectativas y su lugar dentro del grupo.

En el ámbito educativo, esta dimensión suele quedar invisibilizada. Se tiende a analizar el conflicto desde una mirada externa: qué ocurrió, quién infringió la norma, qué consecuencia corresponde. Sin embargo, cuando no se considera cómo fue vivida la situación por quienes participaron en ella, la intervención pierde profundidad. El conflicto no se transforma porque no se comprende. Las personas no reaccionan a los hechos, sino a la narrativa interna que construyen sobre esos hechos.

Un comentario puede ser percibido como una broma por quien lo emite y como una humillación por quien lo recibe. Un silencio puede interpretarse como indiferencia, rechazo o desinterés. Un límite puede vivirse como cuidado o como castigo, dependiendo del vínculo previo y del modo en que se comunique. Estas interpretaciones no son arbitrarias; responden a trayectorias emocionales y relacionales distintas. Ignorar esta dimensión conduce a respuestas estandarizadas que no logran generar aprendizajes duraderos.

El conflicto activa emociones intensas. Miedo, enojo, frustración, vergüenza o tristeza emergen de forma inmediata y, muchas veces, desbordante. En el contexto escolar, estas emociones suelen ser minimizadas en nombre de la urgencia por “restablecer el orden”. Sin embargo, cuando la emoción no es reconocida, el conflicto permanece abierto. La conducta puede corregirse, pero el malestar continúa operando en silencio.

Reconocer la emoción no implica justificar la conducta ni relativizar responsabilidades. Implica, más bien, crear las condiciones mínimas para que el diálogo sea posible. Un estudiante que se siente herido difícilmente podrá escuchar; un docente desbordado emocionalmente tendrá dificultades para acompañar procesos complejos. Nombrar lo que se siente permite disminuir la intensidad emocional y pasar de la reacción a la reflexión. Este paso es clave para evitar la escalada del conflicto y para transformar la experiencia en aprendizaje.

La infancia ocupa un lugar central en este proceso. La manera en que niños y niñas aprenden a relacionarse con el conflicto en sus primeros años de vida tiene un impacto decisivo en su desarrollo personal y social. La infancia es una etapa fundacional en la construcción de habilidades emocionales, comunicativas y relacionales. En ella se aprenden, muchas veces de forma implícita, las estrategias que luego se reproducen en la adolescencia y en la adultez.

Cuando un niño crece en entornos donde el conflicto se evita, se silencia o se resuelve mediante la imposición de autoridad, aprende que expresar el desacuerdo es peligroso o inútil. Algunos desarrollan estrategias de retraimiento; otros, respuestas agresivas. En ambos casos, el conflicto no se elabora, solo se posterga. Estas formas de afrontamiento reaparecen más adelante en relaciones de pareja, en contextos laborales o en espacios comunitarios, reproduciendo dinámicas poco saludables.

Por el contrario, cuando el niño crece en entornos donde el conflicto es acompañado, escuchado y trabajado, aprende que el desacuerdo forma parte natural de la convivencia y que puede ser transitado sin romper el vínculo. Aprende a poner en palabras lo que siente, a reconocer el impacto de sus acciones y a buscar soluciones dialogadas. Este aprendizaje no se produce a partir de discursos teóricos ni de normas abstractas, sino de experiencias concretas, repetidas y sostenidas en el tiempo.

La escuela ocupa un lugar privilegiado en este proceso. Es uno de los primeros espacios donde los niños interactúan de manera continuada con pares y adultos fuera del ámbito familiar. Allí se ensayan formas de convivencia que luego se trasladan a otros escenarios de la vida social. La pregunta no es si habrá conflictos en la escuela, sino qué

herramientas se ofrecerán para aprender a gestionarlos. Educar en el conflicto no significa provocarlo, sino acompañarlo cuando inevitablemente aparece.

Desde esta perspectiva, el conflicto deja de ser un problema a erradicar y se convierte en una oportunidad pedagógica: para enseñar a escuchar, expresar emociones, asumir responsabilidades y cuidar el vínculo incluso en el desacuerdo. Este cambio de mirada exige abandonar la lógica exclusivamente sancionadora y avanzar hacia enfoques que integren la dimensión emocional, relacional y educativa del conflicto.

Aquí es donde la mediación educativa y la cultura restaurativa comienzan a cobrar sentido. No como respuestas aisladas o reactivas, sino como parte de un proyecto pedagógico más amplio que entiende que aprender a convivir es tan importante como aprender contenidos académicos. Formar personas capaces de dialogar, reparar y responsabilizarse es una inversión a largo plazo que trasciende los muros de la escuela y se proyecta en la sociedad.

Mediación educativa y prácticas restaurativas: acompañar para educar

Partiendo de la comprensión del conflicto como una experiencia humana atravesada por la percepción, la emoción y la historia relacional de quienes participan en él, la mediación educativa se presenta como una forma concreta de acompañar pedagógicamente las tensiones propias de la convivencia escolar. No se trata de una respuesta aislada ni de una técnica puntual, sino de un proceso formativo y preventivo que fortalece habilidades esenciales para la vida.

La mediación educativa no se activa únicamente cuando el conflicto ha escalado ni se limita a la búsqueda de acuerdos inmediatos. Su sentido más profundo está en acompañar a la comunidad educativa en la construcción de una cultura de diálogo que permita comprender lo ocurrido, asumir responsabilidades y cuidar el vínculo, incluso en contextos de desacuerdo. En este marco, mediar es educar: educar en la escucha, en la responsabilidad y en el respeto mutuo.

Hablar de comunidad educativa implica comprenderla en un sentido amplio. No está compuesta únicamente por estudiantes y docentes, sino también por autoridades, personal administrativo, equipos de apoyo y familias. Todos influyen —de manera directa o indirecta— en el clima relacional de la institución. Por ello, la mediación educativa no acompaña solo conflictos entre estudiantes, sino también relaciones, procesos y dinámicas adultas que impactan de manera decisiva en la vida escolar.

Desde esta mirada, resulta evidente que muchos de los conflictos que afectan a niñas, niños y adolescentes no se originan necesariamente entre ellos, sino en las relaciones entre los adultos que los rodean. Tensiones no resueltas entre docentes, climas laborales deteriorados, dificultades de comunicación entre equipos directivos y profesorado, o vínculos frágiles entre la institución y las familias terminan filtrándose en el aula, generando inseguridad y malestar en los estudiantes, aun cuando ellos no sean los protagonistas formales del desacuerdo.

Cuando los adultos no dialogan, el conflicto se traslada al niño. El estudiante queda atrapado en medio de tensiones que no le corresponden y que muchas veces no puede comprender, pero cuyos efectos sí experimenta: mensajes contradictorios, cambios abruptos en las normas y una sensación persistente de inestabilidad relacional. La mediación educativa permite intervenir en este nivel invisible del conflicto, creando espacios donde los adultos puedan escucharse, clarificar expectativas y construir acuerdos coherentes, liberando al niño de un lugar de carga que no le pertenece.

En este contexto, resulta útil comprender la mediación educativa como parte de un modelo progresivo de gestión del conflicto dentro de la escuela. Los sistemas educativos

eficaces no deben limitarse a intervenir cuando el conflicto ya ha estallado, sino anticiparse mediante un trabajo preventivo y sistemático que promueva una cultura de diálogo y respeto. La gestión del conflicto se concibe así como un proceso escalonado, en el que cada nivel cumple una función pedagógica específica.

El primer nivel de este modelo se sitúa en la prevención y se orienta al desarrollo de habilidades socioemocionales. La empatía, la escucha activa, el autocontrol y la cooperación no son aprendizajes accesorios, sino condiciones necesarias para una convivencia consciente. Cuando estas competencias se trabajan de manera intencional y sostenida, el conflicto pierde carga destructiva y se transforma en una oportunidad de aprendizaje relacional.

Un segundo nivel se manifiesta en la gestión directa entre las partes. Aquí, el énfasis está puesto en el diálogo autónomo entre quienes se encuentran involucrados en el desacuerdo, sin intervención externa. Este nivel reconoce la capacidad progresiva de niñas, niños y adolescentes para expresarse, escucharse y buscar soluciones por sí mismos, siempre que cuenten con herramientas y un entorno que lo habilite. Enseñar a dialogar no es dejar solos a los estudiantes, sino confiar en su capacidad de autorregulación acompañada.

Cuando estos niveles no resultan suficientes, aparece la mediación o el apoyo de un tercero. La participación de una persona neutral —ya sea un par capacitado o un adulto— permite facilitar el diálogo, ordenar la comunicación y acompañar la comprensión del impacto de lo ocurrido. En este punto, la mediación no sustituye la responsabilidad de las partes, sino que la fortalece, ofreciendo un espacio seguro para asumir compromisos y construir acuerdos conscientes.

Finalmente, cuando la complejidad del conflicto lo requiere, se recurre a la intervención formal de las autoridades escolares. Esta instancia cumple un rol necesario de contención y cuidado institucional, especialmente en situaciones que exceden la capacidad de los niveles anteriores. Sin embargo, su eficacia aumenta cuando se integra a un sistema que ya ha priorizado la prevención, el diálogo y la mediación, evitando que la sanción se convierta en la única respuesta disponible.

Este enfoque pone de relieve que la escuela debe trabajar de manera articulada en todos los niveles, sin oponer prevención y autoridad, sino comprendiendo su complementariedad. El desarrollo del autoconocimiento emocional, la comunicación asertiva y las relaciones basadas en la empatía, la cooperación y la solidaridad resulta central para que los estudiantes no recurran a la agresión ni al aislamiento como formas habituales de resolver sus diferencias.

Sin estas herramientas, niñas, niños y adolescentes quedan más expuestos a dinámicas de imposición, silencio o exclusión. Desde esta perspectiva, ninguna estrategia de mediación o intervención institucional será verdaderamente efectiva si no se apoya en una base sólida de valores compartidos. El respeto —entendido como reconocimiento del otro en su dignidad, diversidad y legitimidad— constituye el pilar central de toda convivencia educativa.

Entendida desde una perspectiva formativa, la mediación educativa se convierte en un aprendizaje para la vida. No solo permite resolver conflictos concretos, sino que transforma la manera en que las personas se relacionan con el desacuerdo, fortaleciendo su capacidad de diálogo y responsabilidad. En este punto, la mediación educativa se articula de manera natural con el enfoque restaurativo, ampliando el horizonte de intervención más allá del acuerdo puntual.

No todo conflicto es mediable: criterios, rutas y responsabilidad institucional

Un aspecto central de la mediación educativa —y que resulta imprescindible aclarar— es que no todo conflicto es mediable. Decirlo con claridad no debilita la mediación; por el contrario, la fortalece y la sitúa dentro de un marco de responsabilidad institucional y cuidado de derechos.

En las instituciones educativas, una parte significativa de las situaciones de convivencia corresponde a conflictos relacionales: problemas de comunicación, malentendidos, desacuerdos cotidianos entre estudiantes, tensiones entre familia y escuela o dificultades en las relaciones entre adultos. Este tipo de conflictos se beneficia enormemente del diálogo y suele ser abordable mediante mediación educativa y prácticas restaurativas.

Sin embargo, existen situaciones que no son mediables, al menos en una primera etapa. Casos de violencia grave, situaciones de riesgo, vulneración de derechos, posibles delitos o contextos donde existe una asimetría de poder marcada requieren, antes que cualquier proceso de diálogo, medidas de protección, activación de rutas y cumplimiento de los protocolos institucionales y legales vigentes. En estos escenarios, priorizar la mediación sin una evaluación adecuada puede exponer a las personas involucradas y generar revictimización.

Por esta razón, la mediación educativa no opera de manera automática ni indiscriminada. Requiere de una evaluación previa del conflicto, que permita determinar su naturaleza, nivel de complejidad y abordaje adecuado. La ficha de análisis del conflicto —exigida por la normativa educativa— no constituye un trámite burocrático, sino una herramienta de cuidado y responsabilidad institucional. Su finalidad es garantizar que cada situación sea atendida desde el enfoque más adecuado, resguardando la integridad de niñas, niños y adolescentes.

Esta evaluación solo es posible cuando la institución cuenta con procedimientos claros, conocidos y compartidos. Uno de los mayores factores de desgaste en la relación familia–escuela surge cuando no existen protocolos visibles ni flujogramas definidos: no se sabe quién recibe el caso, quién interviene, en qué etapa se encuentra ni cuáles son los siguientes pasos. En estos contextos, la percepción frecuente de las familias es que “el colegio no hace nada”, aun cuando existan acciones internas que no son comunicadas de manera adecuada.

Para evitar esta brecha, resulta fundamental avanzar hacia programas institucionalizados que incluyan una Unidad de Mediación Interna (UMI), una Unidad de Gestión de Conflictos o el espacio formal equivalente que cada institución defina, de acuerdo con su estructura organizacional. Lo relevante no es la denominación, sino la existencia de un espacio claro, reconocido y operativo para el abordaje del conflicto.

Esta unidad o espacio institucional no reemplaza a otras instancias, sino que organiza el tratamiento del conflicto: recibe los casos, realiza el análisis inicial, determina si la situación es mediable, deriva cuando corresponde y acompaña el proceso conforme a protocolos y flujogramas claros. Su existencia aporta orden, transparencia y coherencia, tanto hacia el interior de la institución como hacia las familias, y evita la improvisación o la discrecionalidad en la gestión de la convivencia.

En este marco, también resulta necesario diferenciar con claridad los roles profesionales. El psicólogo o psicóloga institucional cumple una función fundamental de acompañamiento socioemocional, contención y evaluación clínica cuando la situación lo requiere.

La mediación educativa, en cambio, constituye un proceso distinto. El mediador es un tercero neutral e imparcial: no aconseja, no diagnostica, no juzga ni impone soluciones. Su rol es facilitar la comunicación entre las partes para que sean ellas quienes construyan acuerdos responsables. Esta diferenciación no genera competencia entre

funciones, sino complementariedad, y suele generar mayor confianza en estudiantes y adultos que buscan un espacio de diálogo no evaluativo.

Finalmente, ningún sistema de mediación educativa puede sostenerse sin formación continua de toda la comunidad educativa. Docentes, estudiantes, familias, autoridades y personal administrativo necesitan comprender qué es la mediación, cuándo se aplica, cuándo no, y cómo se articula con los demás mecanismos institucionales. La capacitación, junto con protocolos claros y flujogramas operativos, permite que la mediación educativa deje de depender de voluntades individuales y se consolide como una política institucional coherente, preventiva y responsable.

El diálogo como cultura: lenguaje, círculos y proyección social

En muchos países, la convivencia escolar ha dejado de ser entendida únicamente como una aspiración pedagógica para convertirse en un compromiso institucional y legal. Hoy resulta mandatorio que la escuela no solo transmita conocimientos académicos, sino que también forme en habilidades para convivir, dialogar y resolver diferencias de manera constructiva. En este marco, diversos sistemas educativos han incorporado normativas que obligan a implementar mecanismos alternativos de resolución de conflictos con enfoque restaurativo, reflejando un movimiento global que concibe la cultura de paz como una responsabilidad ética y pedagógica de toda comunidad educativa.

El lenguaje ocupa un lugar central en la manera en que los conflictos se comprenden y se gestionan en la escuela. Las palabras no son neutras: crean realidades, refuerzan jerarquías y modelan vínculos. No es lo mismo hablar de un “problema de conducta” que de una “situación de conflicto”, ni referirse a un estudiante como “conflictivo” que reconocer que está atravesando una dificultad relacional. El modo en que se nombra una situación puede marcar la diferencia entre una experiencia de aprendizaje y una experiencia de exclusión.

Las prácticas restaurativas parten de esta comprensión profunda del lenguaje como constructor de sentido. Cuando el lenguaje se utiliza para etiquetar, culpar o humillar, se debilita el vínculo y se refuerzan dinámicas de exclusión. Por el contrario, un lenguaje respetuoso y claro permite sostener límites sin dañar la relación y ejercer la autoridad sin recurrir a la amenaza.

En esta línea, la Comunicación No Violenta ofrece un marco fundamental para comprender cómo el lenguaje puede convertirse en una herramienta de cuidado del vínculo y de transformación del conflicto. Diferenciar hechos de interpretaciones, reconocer emociones, identificar necesidades y formular peticiones claras permite atravesar el conflicto sin romper la relación. Integrada a la mediación educativa y al enfoque restaurativo, esta forma de comunicación no evita el conflicto, sino que lo hace transitable.

El lenguaje cumple también una función reguladora de la emoción. Nombrar lo que se siente reduce la intensidad emocional y habilita la reflexión. En contextos donde las emociones suelen ser reprimidas o minimizadas, aprender a ponerlas en palabras se convierte en una herramienta poderosa de prevención. La alfabetización emocional no es un complemento del aprendizaje académico, sino una condición para que este pueda darse en un clima seguro y de confianza.

Junto con el lenguaje, la estructura de los espacios de diálogo resulta determinante. Entre las prácticas que permiten llevar el enfoque restaurativo a la vida cotidiana de la escuela, los círculos de diálogo ocupan un lugar central. No se trata de una técnica puntual ni de una dinámica aislada, sino de una forma distinta de organizar el encuentro entre las personas. El círculo transforma el espacio, el tiempo y la relación con la palabra, creando

condiciones que favorecen la escucha, la participación equitativa y el reconocimiento mutuo.

La disposición circular elimina jerarquías simbólicas y transmite un mensaje claro: todas las voces importan. El uso del objeto de la palabra, los turnos de participación y el respeto por el silencio introducen una pedagogía del tiempo que contrasta con la lógica acelerada que predomina en muchos entornos educativos. Hablar deja de ser una reacción impulsiva y escuchar deja de ser una espera para responder.

El tiempo de círculo, practicado de forma regular, cumple una función preventiva fundamental. No está diseñado para intervenir únicamente cuando el conflicto ya estalló, sino para fortalecer el tejido relacional antes de que las tensiones se acumulen. En estos espacios, la comunidad se encuentra para hablar de sí misma, compartir experiencias, expresar emociones y construir confianza. La repetición en el tiempo convierte al círculo en un ritual pedagógico que sostiene la convivencia.

Cuando los círculos forman parte de la rutina escolar, los conflictos no irrumpen de manera abrupta. Las microtensiones pueden ser identificadas y abordadas antes de escalar. Los estudiantes desarrollan mayor capacidad para expresar lo que les ocurre y para escuchar a los demás, mientras que los docentes cuentan con un espacio estructurado para acompañar procesos grupales sin recurrir exclusivamente a sanciones.

Los círculos restaurativos, por su parte, se activan cuando existe una situación concreta que requiere ser abordada de manera reparadora. Su finalidad es reparar un daño específico y restaurar una relación afectada, manteniendo los mismos principios: respeto, escucha, igualdad simbólica y responsabilidad. El círculo sostiene la conversación incluso cuando el tema es difícil y permite que las personas se escuchen sin defenderse de manera automática.

Uno de los mayores desafíos en la implementación de prácticas restaurativas es la gestión del tiempo. En sistemas educativos atravesados por la urgencia y la sobrecarga, suele esperarse que los conflictos se resuelvan rápidamente. Sin embargo, la restauración requiere tiempo. No se trata de demorar innecesariamente, sino de respetar los ritmos emocionales y relacionales de las personas involucradas. La prisa puede cerrar formalmente un conflicto, pero rara vez lo transforma.

Aprender a dar tiempo al proceso es también un aprendizaje institucional. Implica confiar en el valor del diálogo y sostenerlo incluso cuando los resultados no son inmediatos. Esta paciencia pedagógica es una de las claves para que las prácticas restaurativas se consoliden como cultura y no queden reducidas a intervenciones aisladas.

La prevención del conflicto no puede entenderse como un conjunto de actividades puntuales ni como un protocolo que se activa ante determinadas situaciones. Prevenir es una forma de estar en la institución. Se expresa en la manera en que se construyen las relaciones, se comunican las normas y se gestionan las diferencias cotidianas. Una cultura preventiva se reconoce en la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Las instituciones que logran consolidar esta cultura no son aquellas donde no existen conflictos, sino aquellas que cuentan con herramientas compartidas para afrontarlos. El conflicto deja de vivirse como una amenaza al orden y comienza a percibirse como una oportunidad recurrente de aprendizaje. Esta mirada reduce la necesidad de respuestas punitivas y fortalece el sentido de pertenencia a la comunidad educativa.

Las habilidades que se desarrollan a través de la mediación educativa, la Comunicación No Violenta y las prácticas restaurativas trascienden el ámbito escolar. Aprender a dialogar, a escuchar, a asumir responsabilidades y a reparar el daño prepara a las personas para desenvolverse en contextos familiares, laborales y comunitarios. La

escuela se convierte así en un laboratorio social donde se ensayan formas de relación que luego se reproducen en la sociedad.

Hablar de mediación educativa y cultura restaurativa es, en definitiva, hablar de un nuevo modo de comprender la justicia. Una justicia que no se limita a sancionar, sino que educa; que no excluye, sino que integra; que no se impone, sino que se construye. Esta justicia no se aprende en los tribunales, sino en la vida cotidiana de la escuela, en cada conversación difícil, en cada límite bien comunicado y en cada proceso de reparación sostenido.

Si queremos transformar la manera en que la sociedad enfrenta el conflicto, es necesario comenzar por la infancia. Es allí donde se siembran las bases de una cultura de diálogo. La mediación educativa y la cultura restaurativa no prometen eliminar el conflicto, pero sí transformarlo en una oportunidad de crecimiento colectivo y de aprendizaje para la vida.

Educar para el diálogo no es una estrategia alternativa: es una decisión ética que define el tipo de sociedad que queremos construir desde la infancia.

Referencias

Boqué, M. C., González, M., & Ortega, M. (2023). Guía de los primeros pasos para la implementación de políticas institucionales de protección de la infancia y la adolescencia en centros educativos. Educo. <https://www.educo.org/landing/protegemos>

Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (2005). La promesa de la mediación: El enfoque transformativo del conflicto. Jossey-Bass.

Cohen, R. (1995). Students resolving conflict: Peer mediation in schools. Good Year Books.

Costello, B., Wachtel, J., & Wachtel, T. (2009). Manual de prácticas restaurativas para docentes, personal responsable de la disciplina y administradores. International Institute for Restorative Practices.

Costello, B., Wachtel, J., & Wachtel, T. (2010). Círculos restaurativos en los centros escolares: Fortaleciendo la comunidad y mejorando el aprendizaje. International Institute for Restorative Practices.

Hopkins, B. (2020). Prácticas restaurativas en el aula: El enfoque restaurativo en el trabajo cotidiano. National Centre for Restorative Justice in Youth Settings.

Morrison, B. (2007). Restoring safe school communities. Federation Press.

Pranis, K. (2005). The little book of circle processes: A new/old approach to peacemaking. Good Books.

Rosenberg, M. B. (2006). Nonviolent communication: A language of life. PuddleDancer Press.

Schmitz, J. (2016). Manual de prácticas restaurativas en el ámbito educativo. Asociación Flamenca de Cooperación al Desarrollo y Asistencia Técnica (VVOB).

Zehr, H. (2015). The little book of restorative justice. Good Books.

Sistematización del Modelo CMA de Aislamiento Analítico

Dispositivo de aprendizaje situado para la formación de mediadores familiares en Chile

Autora: Claudia Meriño Muñoz Mediadora Familiar CHILE

El presente artículo tiene por objetivo sistematizar una práctica formativa desarrollada en un centro de mediación familiar pública en Chile, (Centro de Mediación Familiar y Arbitraje CMA Curicó), dirigida a mediadores y mediadoras en formación que han aprobado la etapa teórica exigida por la normativa vigente y se encuentran en proceso de cumplir la práctica habilitante requerida por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. La exigencia normativa establece un estándar cuantitativo de 40 horas de práctica con casos reales, pero no define explícitamente la arquitectura pedagógica que debe estructurar dicho aprendizaje. En este contexto, se presenta el Modelo CMA de Aislamiento Analítico como un dispositivo formativo y estructurado, que transforma la observación situada en comprensión conceptual explícita. El modelo se articula en tres tiempos formativos: observación situada, aislamiento analítico y cuidado emocional. Se trata de una experiencia localizada, cuyo aporte central consiste en conceptualizar el aislamiento analítico como operación estructurante del aprendizaje profesional en mediación familiar.

2. Introducción

La mediación familiar en Chile se ha consolidado como un mecanismo institucional de resolución colaborativa de conflictos, especialmente en materias vinculadas al Cuidado Personal, Relación Directa y Regular y Pensión de Alimentos. Su incorporación al sistema de justicia implicó no solo su regulación normativa, sino también la definición de requisitos formativos para quienes desean ejercer profesionalmente como mediadores familiares.

Entre estos requisitos se encuentra la realización de 40 horas de práctica efectiva con casos reales, condición indispensable para la incorporación del profesional a la nómina oficial del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Esta exigencia garantiza exposición a procesos auténticos de mediación; sin embargo, no asegura por sí misma que el aprendizaje adquirido durante ese período sea estructurado, reflexivo y conceptualmente fundamentado.

En este contexto, la práctica habilitante en mediación familiar no puede reducirse a la mera observación de casos reales. El ejercicio mediador implica toma de decisiones situadas, lectura relacional compleja, manejo emocional y aplicación integrada de marcos teóricos. En consecuencia, el desafío formativo consiste en transformar la experiencia observada en conocimiento explícito y transferible.

El presente artículo sistematiza una práctica formativa desarrollada en el Centro de Mediación Familiar de la Universidad Católica del Maule, conceptualizando el Modelo CMA de Aislamiento Analítico como una respuesta metodológica a la necesidad de densificar y nutrir pedagógicamente la práctica habilitante.

3.- Contexto institucional y alcance

La experiencia se implementa en el Centro de Mediación Familiar de la Universidad Católica del Maule, ubicado en la comuna de Curicó, Chile. Este centro forma parte del sistema público licitado (subvencionado por el estado de Chile, pero ejecutado por un externo) y presta servicios gratuitos a la comunidad, atendiendo casos derivados desde Tribunales de Familia.

La práctica formativa o habilitante, está dirigida a mediadores y mediadoras en formación a los que se les otorga un permiso ministerial llamado perfil pasante. Esta habilitación les permite observar procesos reales y conocer el funcionamiento del Sistema Informático de Mediación Familiar (SIMEF), bajo estrictas condiciones de confidencialidad.

4.-Origen y justificación pedagógica del Modelo CMA de Aislamiento Analítico

El Modelo CMA de Aislamiento Analítico surge de una necesidad formativa concreta: estructurar de manera más rigurosa la práctica habilitante exigida normativamente para mediadores y mediadoras familiares en formación.

En la práctica habitual de muchos centros de mediación en Chile, (públicos o privados), la etapa formativa se desarrolla principalmente mediante observación directa del proceso de mediación a cargo del profesional mediador titular durante un proceso real. Si bien, esta modalidad permite exposición a casos auténticos, no garantiza por sí misma un aprendizaje conceptual profundo ni una comprensión estructurada del ejercicio profesional.

La experiencia cotidiana en el CMA, permitió constatar que la mera observación genera, con frecuencia, dudas en los mediadores en formación o preguntas que quedan sin responder. Ello ocurre porque gran parte de las decisiones profesionales desplegadas en una mediación familiar son tácitas, rápidas y situadas. El mediador experto actúa desde un saber incorporado, muchas veces no verbalizado durante la sesión, y no dispone (ni debe disponer), del tiempo ni del rol para explicar simultáneamente los fundamentos teóricos de cada intervención.

En efecto, el mediador que conduce el proceso no puede desempeñar simultáneamente el rol de facilitador del conflicto y el de observador analítico de su propia práctica. La mediación familiar exige atención plena a la dinámica relacional, gestión emocional de las partes y toma de decisiones en tiempo real, especialmente en la práctica de mediación pública en Chile, con poco tiempo para realizar cada proceso. Introducir explicaciones pedagógicas en ese mismo momento alteraría el encuadre, afectaría la fluidez del proceso y comprometería la neutralidad del espacio.

Esta tensión estructural, entre ejercicio profesional y formación reflexiva, evidenció la necesidad de incorporar una segunda figura dentro del dispositivo formativo: un mediador o mediadora supervisora cuya tarea específica sea observar el caso con fines pedagógicos y posteriormente desarrollar el proceso de aislamiento analítico. En el caso puntual del CMA, este rol lo desarrolla una mediadora.

De este modo, el Modelo CMA establece una diferenciación funcional clara:

- El mediador titular conduce el proceso de mediación.
- La mediadora supervisora observa con foco formativo.
- La mediadora supervisora identifica, aísla y explicita los componentes teóricos desplegados en la práctica real, tal como si fuera un análisis de caso. Este punto es el aporte real de la práctica en el CMA y lo central de este artículo.

Dicha estructura, permite preservar la integridad del proceso de mediación y, al mismo tiempo, garantizar una mediación pedagógica sistemática para los estudiantes. En términos metodológicos, el dispositivo opera de manera análoga a la lógica de la sala Gesell tradicional, en la cual existe una separación entre quien interviene y quien observa con fines analíticos. Sin embargo, el Modelo CMA traslada esta lógica al entorno digital, utilizando la plataforma Zoom como espacio de observación, lo que permite mantener la diferenciación de roles sin interferir en el encuadre profesional.

Así, el aislamiento analítico no es una intervención improvisada posterior, sino una función estructural del modelo, diseñada precisamente para resolver la imposibilidad de que el mediador titular sea simultáneamente ejecutor y analista pedagógico de su propia práctica. El origen del Modelo CMA, por tanto, no responde únicamente a una innovación conceptual, sino a la necesidad concreta de garantizar un aprendizaje más estructurado, comprensible y transferible en contextos de mediación familiar altamente complejos.

5.-Operativización del Modelo CMA de Aislamiento Analítico. ¿Cómo se implementa?

El Modelo se implementa en tres tiempos pedagógicamente diferenciados, articulados entre sí y estructurados deliberadamente para garantizar un aprendizaje situado, observacional y reflexivo.

5.1 Primer tiempo: observación situada

Corresponde a la observación en vivo de un proceso real mediante plataforma digital, bajo lógica equivalente a sala Gesell y contempla la participación de:

El mediador titular que conduce el proceso.

La mediadora supervisora, con rol exclusivamente formativo.

Hasta tres mediadores/as en formación como observadores.

Los mediados participando en la sesión real.

La observación se realiza con consentimiento informado previo y expreso de las personas mediadas, resguardando confidencialidad y encuadre profesional. El dispositivo funciona de manera análoga a la lógica de la sala Gesell tradicional, existiendo una diferenciación clara entre quien interviene en el conflicto y quienes observan con fines analíticos.

En el primer tiempo se observa:

La conducción del proceso por parte del mediador titular.

Las intervenciones técnicas desplegadas en la sesión.

La dinámica comunicacional entre las partes (verbal y no verbal)

Las reacciones emocionales y relacionales.

La evolución del conflicto en tiempo real.

Es en este momento donde la mediadora supervisora realiza internamente el proceso de aislamiento analítico. Esto implica identificar, mientras ocurre la mediación: los constructos teóricos activados, las herramientas técnicas utilizadas, las estrategias comunicacionales implementadas, las decisiones profesionales implícitas y los principios éticos aplicados.

Es importante precisar que el aislamiento no interrumpe el proceso real ni se verbaliza durante la sesión. Se trata de una operación analítica diferida, que será explicitada en el segundo tiempo del modelo.

5.2 Segundo tiempo: aislamiento analítico

Concluida la sesión, se desarrolla el segundo tiempo formativo, núcleo estructurante del modelo. Se provoca sin los mediados en la sala y está destinado a la explicitación estructurada de los componentes teóricos aislados por la mediadora supervisora,

vinculándolos con sus fundamentos teóricos y analizando la intencionalidad profesional subyacente en donde se:

Nombran las herramientas y estrategias observadas.

Vinculan con su marco teórico correspondiente.

Explica la intencionalidad profesional detrás de cada intervención.

Analizan los efectos generados en la dinámica del conflicto.

Generan espacios para preguntas y reflexión crítica por parte de los mediadores en formación. Es aquí donde la experiencia observada se convierte en conocimiento conceptual explícito.

La desaceleración del proceso permite descomponer intervenciones que, en tiempo real, pudieron parecer espontáneas o intuitivas, evidenciando su fundamento teórico y estratégico. Es el momento donde se promueve integración reflexiva y elaboración profesional orientándose al aprendizaje y cuidado del proceso formativo. Lo anterior, promueve reflexiones generadas en conjunto (alumnos, mediadora supervisora, mediador titular inclusive) sobre alternativas posibles de intervención, identificación de aprendizajes transferibles, reconocimiento de resonancias emocionales y lo que es muy importante: la diferenciación entre reacción personal y juicio profesional.

Este espacio (momento), permite consolidar el tránsito desde la observación situada hacia la apropiación conceptual y ética del rol mediador. La diferenciación clara de tiempos y roles es lo que permite que el modelo funcione como dispositivo pedagógico estructurado y no como simple observación acompañada.

5.3 Tercer tiempo: El cuidado de las emociones como dimensión del Modelo CMA

La mediación familiar se desarrolla generalmente en escenarios de alta vulnerabilidad relacional. La exposición continua a narrativas de conflicto puede generar impacto emocional significativo.

El tercer tiempo del Modelo CMA de Aislamiento Analítico, se orienta explícitamente al cuidado de las emociones, constituyéndose en una dimensión estructural del dispositivo formativo. Este componente no formó parte originalmente de un diseño formal, sino, que emergió como una práctica espontánea del equipo profesional ante la constatación de que la observación de casos de mediación familiar, especialmente aquellos que involucran escenarios altamente vulnerables y condiciones humanas complejas, generaba impacto emocional significativo tanto en los mediadores como en los estudiantes en formación. La mediación familiar aborda conflictos relacionales profundos, rupturas vinculares, tensiones parentales intensas y situaciones de alta carga afectiva. La exposición continuada a este tipo de narrativas, puede producir resonancias personales, fatiga emocional o confusión entre empatía profesional e involucramiento personal, particularmente en quienes se encuentran en etapas iniciales de formación.

Frente a esta realidad, se incorporó deliberadamente un espacio posterior al aislamiento analítico destinado a realizar una pausa reflexiva, guiado por la mediadora supervisora cuyo propósito es:

Reconocer el impacto emocional de la experiencia observada.

Diferenciar vivencias personales de análisis profesional.

Favorecer la autorregulación emocional.

Fortalecer recursos de afrontamiento saludable.

Preparar al grupo para el siguiente proceso de mediación.

Este espacio no tiene carácter terapéutico ni clínico. Se enmarca en una lógica de autocuidado profesional y prevención del impacto emocional, entendiendo que el trabajo sostenido en contextos de conflicto familiar exige desarrollar competencias de manejo emocional junto con habilidades técnicas.

La inclusión formal de este tercer tiempo responde a una preocupación ética por el bienestar de quienes inician su trayectoria en el ámbito de la mediación familiar. De este modo, el cuidado de las emociones deja de ser una práctica espontánea para convertirse en componente integrado del modelo, reforzando su carácter integral. Aprendizaje situado, explicitación conceptual y autorregulación emocional, convergen como dimensiones inseparables del proceso formativo.

6.-Dimensión ética, consentimiento informado y resguardo de confidencialidad en el Modelo CMA

El Modelo CMA de Aislamiento Analítico se sostiene sobre un marco ético riguroso que reconoce que la mediación familiar es un espacio protegido por principios de voluntariedad, confidencialidad y autonomía de las partes. En consecuencia, la incorporación de mediadores y mediadoras en formación como observadores de procesos reales exige un resguardo explícito y reforzado de dichos principios. La participación de estudiantes en la observación de mediaciones solo se realiza previa obtención de consentimiento informado, libre y expreso por parte de las personas mediadas. En dicho consentimiento, se especifica el carácter exclusivamente académico y formativo de la observación, la ausencia de intervención directa por parte de los pasantes y el mantenimiento irrestricto de la confidencialidad de la información compartida durante el proceso.

Desde la ética profesional del mediador, esta práctica se enmarca en la responsabilidad institucional de contribuir a la formación de futuros profesionales competentes, sin afectar los derechos ni la seguridad relacional de las partes. La transparencia respecto de la presencia de observadores constituye condición indispensable para preservar la confianza en el proceso y la legitimidad del encuadre. Asimismo, los mediadores en formación que participan en el Modelo CMA cuentan con autorización formal otorgada por el Ministerio de Justicia bajo un “perfil de pasante”, que los habilita a observar prácticas reales de mediación y a conocer el funcionamiento del Sistema Informático de Mediación Familiar (SIMEF), herramienta oficial utilizada a nivel nacional para la gestión de los procesos.

Esta habilitación normativa refuerza el carácter regulado de la práctica formativa. El acceso al sistema y a la información se encuentra estrictamente delimitado por deberes de confidencialidad y uso responsable de los datos, los cuales son explicitados y reforzados al inicio del proceso formativo, (encuadre inicial). La confidencialidad no se relativiza por el carácter académico de la observación, por el contrario, se intensifica como parte del aprendizaje ético del rol mediador.

De este modo, el Modelo CMA articula formación profesional y resguardo ético, asegurando que la práctica habilitante se desarrolle dentro de parámetros normativos claros, con consentimiento informado, participación voluntaria y protección estricta de la información sensible.

7.-Conclusiones y aporte del modelo a la Mediación Familiar:

La práctica habilitante exigida para la autorización de mediadores y mediadoras familiares en Chile establece un estándar cuantitativo, esto es, 40 horas de trabajo con casos reales, que aseguren exposición a la experiencia profesional. Sin embargo, la

experiencia descrita en este artículo permite sostener que la exposición, por sí sola, no garantiza aprendizaje estructurado ni apropiación conceptual del rol mediador.

En este contexto, el principal aporte del presente trabajo es la sistematización del Modelo CMA de Aislamiento Analítico como dispositivo pedagógico orientado a transformar la observación situada en comprensión profesional estructurada. Este modelo se articula en tres tiempos formativos diferenciados y complementarios, cuya secuencia organiza deliberadamente el proceso de aprendizaje.

El primer tiempo, corresponde a la observación situada de casos reales a través de plataforma digital, bajo una lógica equivalente a sala Gesell. Este momento garantiza aprendizaje en contexto auténtico, permitiendo a los mediadores en formación presenciar en tiempo real la conducción del proceso, la dinámica relacional de las partes y el despliegue técnico del mediador titular, sin interferir en el encuadre profesional.

El segundo tiempo, núcleo estructurante del modelo, es el aislamiento analítico. Aislar, en este marco, no significa fragmentar la experiencia, sino desacelerarla reflexivamente para identificar, separar y explicitar los componentes teóricos, estratégicos y éticos que subyacen a la intervención del mediador experto. Este procedimiento convierte la práctica implícita en conocimiento explícito y transferible, permitiendo que aquello que en la mediación ocurre de manera rápida y situada, se vuelva comprensible y conceptualizable.

El aislamiento analítico permite resolver una tensión estructural propia de la formación en mediación familiar: el mediador que conduce el proceso no puede simultáneamente desempeñar el rol de facilitador del conflicto y el de analista pedagógico de su propia práctica. La incorporación de una segunda figura: la mediadora supervisora, y la diferenciación clara entre el primer y el segundo tiempo formativo posibilitan preservar la integridad del proceso de mediación y, a la vez, garantizar densidad conceptual en el aprendizaje.

El tercer tiempo, integra el cuidado de las emociones como dimensión formativa esencial. En escenarios de alta vulnerabilidad y complejidad humana, la exposición a conflictos familiares puede generar impacto emocional significativo en quienes se encuentran en formación. Este momento de pausa reflexiva permite elaborar la experiencia vivida, fortalecer la autorregulación profesional y diferenciar empatía de involucramiento personal, contribuyendo a la sostenibilidad ética del ejercicio mediador.

El Modelo CMA aporta, así, una arquitectura pedagógica que articula de manera coherente:

- 1.-Aprendizaje situado en casos reales (primer tiempo).
- 2.-Explicitación conceptual guiada mediante aislamiento analítico (segundo tiempo).
- 3.-Cuidado emocional del equipo (tercer tiempo).

En el ámbito de la mediación familiar, donde los conflictos se desarrollan en escenarios de alta vulnerabilidad y complejidad humana, la formación profesional requiere no solo acumulación de experiencia, sino construcción de juicio profesional, claridad conceptual y madurez emocional. El aislamiento analítico, como eje central del segundo tiempo formativo, se constituye en el mecanismo estructurante que permite ese tránsito desde la observación hacia la comprensión profesional consciente.

En este sentido, el Modelo CMA de Aislamiento Analítico contribuye al campo de la mediación familiar al:

Sistematizar una práctica formativa que habitualmente permanece implícita.

Proponer una estructura metodológica clara y secuenciada en tres tiempos.

Fortalecer la articulación entre teoría y práctica mediante el aislamiento analítico.

Incorporar el cuidado emocional como dimensión estructural del aprendizaje.

Posicionar el aprendizaje reflexivo como núcleo del desarrollo del rol mediador.

Finalmente, el modelo abre un campo de reflexión más amplio sobre la calidad de la formación práctica en mediación familiar, invitando a repensar la práctica habilitante no solo como requisito administrativo, sino como espacio estratégico de construcción del saber profesional.

El aislamiento analítico, en tanto eje central del Modelo CMA, se configura así como la operación estructurante que permite que la experiencia situada y organizada en tres tiempos formativos, se transforme en conocimiento consciente, crítico y éticamente fundamentado.

Referencias:

Bandura, A. Teoría del Aprendizaje Social

Jara, O. La sistematización de experiencias. Práctica y teoría para otros mundos posibles

Kolb, D. Aprendizaje Experiencial. La experiencia como fuente de aprendizaje y desarrollo

Lave, J., & Wenger, E. Aprendizaje Situado. Participación periférica legítima

Maslach, C., & Jackson, S. La medición del burnout experimentado

Schön, D. El profesional reflexivo

LA CURIOSIDAD COMO ELIXIR: EL ARTE DE LA INDAGACIÓN Y NUESTRA PROYECCIÓN EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS

Autor: Andrea Israel

1. EL CAMBIO DE PARADIGMA: DE LA CONFRONTACIÓN A LA GESTIÓN

Históricamente, el conflicto ha sido interpretado como un síntoma de fallo, una ruptura en el orden natural de las relaciones humanas que debía ser "solucionada" de forma quirúrgica e impositiva.

Bajo esta premisa tradicional, la solución implicaba necesariamente un ganador y un perdedor; un enfoque binario donde prevalecía la fuerza sobre el entendimiento.

El gran disruptor de este pensamiento fue Remo Entelman, que propuso un cambio de paradigma, pasar de una visión puramente jurídica, a una visión atómica y descriptiva. Entelman sostiene que la mayoría de los conflictos sociales son "no normados", y requiere métodos de resolución que no busquen culpables, sino una gestión de intereses

Actualmente el conflicto se expande a una sociedad hiperconectada, demostrando que el conflicto no es una anomalía, sino un componente inherente a la interacción.

Por ello, el paradigma ha virado de la solución hacia la Gestión: la transformación de la crisis en oportunidad. Gestionar un conflicto implica diseñar un proceso donde el objetivo principal es la sostenibilidad del vínculo y el acuerdo en el tiempo.

La palabra "solución" sugiere un final cerrado que a menudo resulta forzado por la urgencia de aliviar la incomodidad del estrés diario. En cambio, la Gestión es un acto de resistencia frente a la impulsividad.

Entelman, miraba el conflicto desde afuera como un laboratorio para estudiar el mismo, como una foto, aunque marcaba que el conflicto es esencialmente dinámico. Actualmente, en este periodo de hiperconectividad, se podría decir que su naturaleza es viva y viral, y esto nos posiciona dentro del sistema

La gestión moderna es autorreferencial, depende de la propia capacidad de las partes de reconocerse y redefinir su realidad.

No puedes gestionar la confrontación ajena, si no tienes una curiosidad activa sobre tus propias reacciones ante la sombra del otro.

La inmediatez tecnológica ha eliminado el tiempo de enfriamiento, nos enfrenta a una reactividad constante, que sugiere una mirada holística en todos los campos.

Es pasar de la lógica del bombero que apaga incendios a la del arquitecto que utiliza los materiales disponibles —por más inflamables que sean— para construir una estructura nueva y habitable.

2. VITALIDAD EN LA INDAGACIÓN: DESPIERTOS, VIVOS Y ALEGRES

En nuestra práctica profesional, enfrentamos un desafío constante: la erosión que produce el estrés diario y la sobreexposición a la conflictividad, pensemos que la mayoría de los días de la semana, estamos escuchando historias ajenas, que a la larga cargan nuestro sistema, máxime cuando nuestra función es llevar tranquilidad a las partes.

Esta saturación puede anquilosar nuestra mirada, empujándonos hacia un "piloto automático" donde el cerebro deja de investigar y comienza a predecir basándose en prejuicios y repitiendo por experiencia situaciones vividas.

Muchos confunden la experiencia con la repetición de fórmulas, pero el verdadero profesional activo es aquel que se niega a dejar que su técnica se oxide.

La curiosidad es lo que nos mantiene despiertos, vivos y alegres. No es solo una herramienta de trabajo, es un estado de presencia que nos permite procesar la experiencia sin que esta se convierta en una carga de estrés.

La curiosidad actúa como un elixir de renovación técnica: mientras el estrés cierra puertas, la indagación abre ventanas.

Mantenerse curioso es la única forma de habitar el conflicto con alegría, transformando la confrontación en un campo de descubrimiento permanente.

La alegría en la gestión surge cuando dejamos de ver al "otro" como un obstáculo y empezamos a verlo como un misterio por descifrar.

HAY UNA BRECHA INSALVABLE ENTRE ENTENDER ALGO Y ENCARNARLO. ES LA DIFERENCIA ENTRE LEER UN MAPA Y SENTIR EL VIENTO EN LA CARA MIENTRAS CAMINAS POR EL TERRENO.

PARA "PODER ESTAR" (EN EL SENTIDO DE PRESENCIA, DE DOMINIO Y DE AUTENTICIDAD), LA TEORÍA TIENE QUE PASAR POR EL CUERPO.

LA BRECHA ENTRE EL SABER Y EL SER

LA TEORÍA ES UN ESCUDO: A VECES ACUMULAMOS CONCEPTOS TEÓRICOS COMO UNA FORMA DE DEFENSA. ES MÁS SEGURO ANALIZAR LA "EMPATÍA FINGIDA" DESDE UN LIBRO QUE APLICARLA EN UNA MESA DE NEGOCIACIÓN REAL, DONDE EL PULSO TE SUBE Y LA PRESIÓN ES TANGIBLE.

LA EXPERIENCIA COMO FILTRO: LA EXPERIENCIA DIRECTA DESCARTA LO QUE NO SIRVE. PUEDES TENER DIEZ TÉCNICAS PARA ENCARAR LA SIGUIENTE PREGUNTA, PERO SOLO CUANDO ESTÁS FRENTE AL CLIENTE DESCUBRES CUÁL DE ELLAS RESUENA CON TU VOZ AUTÉNTICA.

LA CURIOSIDAD ES EL MOTOR QUE TE SACA DE LA COMODIDAD DE LA TEORÍA Y TE EMPUJA A LA EXPERIENCIA DIRECTA. UN TEÓRICO SIN CURIOSIDAD SE VUELVE RÍGIDO; UN CURIOSO SIEMPRE BUSCA "ESTAR" EN LA PRÁCTICA.

3. HABITARSE PARA TRASCENDER: LA INGENUIDAD ESTRATÉGICA

Para que esta curiosidad sea efectiva, el gestor debe aprender a habitarse el cuerpo. Habitarse, significa tener conciencia plena de nuestras reacciones y tensiones en el momento exacto en que ocurren.

En situaciones de alta tensión, el cuerpo reacciona antes que la razón; si no somos conscientes de ese nudo en el estómago, o de la aceleración del pulso, el ego toma el mando.

Solo a través de este ejercicio logramos un objetivo superior: evitarse a uno mismo. Al evitar que nuestra identidad se sienta amenazada, dejamos espacio para la ingenuidad estratégica: el arte de "preguntarlo absolutamente todo", incluso lo obvio.

Al posicionarnos desde un "no saber" táctico, obligamos a la contraparte a explicar su lógica, revelando grietas en su argumento mientras protegemos nuestra integridad emocional al no "poner el cuerpo" en la línea de fuego.

Esta "ingenuidad" no es falta de conocimiento, es el uso del conocimiento para dar lugar a que la verdad del otro emerja sin filtros.

4. EL MARCO SISTÉMICO DE PALO ALTO Y LA COMUNICACIÓN

Este enfoque encuentra su respaldo intelectual en la Escuela de Palo Alto, en autores como Paul Watzlawick.

La gestión de conflictos, desde esta perspectiva, entiende que es imposible no comunicar. Incluso el silencio o la pregunta "ingenua" son mensajes poderosos que alteran el sistema.

Al habitarse el cuerpo, el negociador logra meta comunicar: estar presente en la interacción pero manteniendo la capacidad de observar el sistema desde fuera.

Esto permite romper los círculos viciosos de la comunicación hostil, actuando como un observador participante que utiliza la curiosidad para alterar las reglas del juego conflictivo sin necesidad de confrontación directa.

La gestión sistémica nos enseña que el problema no reside en las personas, sino en los patrones de comunicación que estas han establecido. Al cambiar la pregunta, cambiamos el patrón.

5. EL CASO DEL BOHEMIO Y EL EMPRESARIO: EL COLAPSO DEL PREJUICIO

En un encuentro inolvidable con mis alumnos en un entorno de educación abierta y plural, propuse un ejercicio de negociación diseñado para testear la calidad de la observación frente al sesgo cognitivo.

El caso presentaba a un joven de estética "bohemia" y a un "empresario" del sector calzado. Inmediatamente, los alumnos tomaron postura por el bohemio, asumiendo que era la "parte débil" y el empresario el "poderoso".

Lo fascinante es que las preguntas técnicas y legales se hicieron todas. Se cumplió con el rigor de Harvard y la Escuela de Palo Alto.

Sin embargo, el sesgo interpretativo actuó como un filtro invisible.

Tenían los datos, pero no pudieron "ver". Preguntaron por el dinero del bohemio, pero su prejuicio les impidió indagar si existía un respaldo hereditario. Preguntaron por las finanzas del empresario, pero se quedaron en la superficie de su fama, sin investigar si su estructura estaba colapsada.

No fue falta de información; fue que la información obtenida fue procesada para encajar en el prejuicio del "débil vs. fuerte".

Al dar una "vuelta más" desde la curiosidad alegre, la realidad emergió: el bohemio era un heredero de gran patrimonio y el empresario estaba con graves problemas financieros.

Esta experiencia demostró que el prejuicio propio puede ser desarmado si nos atrevemos a usar la curiosidad para dudar de nuestra primera impresión.

6. LA GESTIÓN FLUIDA: EL CONCEPTO DE WU WEI PEDAGÓGICO

En la gestión de conflictos, el Wu Wei es el arte de no oponer resistencia a la energía del otro. Si la contraparte actúa con agresividad, el negociador habitado no choca; fluye. Utiliza la curiosidad y la pregunta como herramientas de resistencia fluida. Al igual que el agua, el gestor se adapta a la forma del conflicto para encontrar la salida desde adentro.

Como docente, apliqué este Wu Wei pedagógico: en lugar de imponer una corrección sobre el sesgo inicial de los alumnos, elegí no oponer resistencia a su energía, permitiendo que habitaran su propia construcción mental.

Esta "acción sin esfuerzo" permitió que fueran ellos mismos quienes tropezaran con la realidad del caso al intentar profundizar en la indagación.

El asombro de los alumnos al descubrir la fragilidad del supuesto "fuerte" fue el punto de inflexión donde la teoría se convirtió en experiencia viva, y la risa compartida hizo de esta experiencia una anécdota más en el claustro universitario.

Esta situación también se puede ver desde la perspectiva del choque teórico, a menudo se enseña el conflicto como un problema a resolver mediante la norma. Pero vemos que en los casos reales el derecho es insuficiente, no solo es saber la ley, es saber quién soy yo mientras el otro me confronta.

7. LA EMPATÍA DE INTERVENCIÓN: VALIDACIÓN Y DISEÑO

Finalmente, la "Empatía" de intervención se distingue de la empatía emocional tradicional. No requiere que el negociador "sienta" el dolor del otro, lo cual podría nublar el juicio, sino que valide su experiencia para desactivar la resistencia biológica al diálogo.

Es una validación técnica que permite recolectar datos psicográficos mientras se mantiene la neutralidad. El gestor que aborda el conflicto con la curiosidad de un detective utiliza esta empatía para desatascar nudos comunicacionales, demostrando que la curiosidad, cuando se habita correctamente, es la llave para transformar la realidad a través del entendimiento.

8. El Encuentro con la Sombra: La Proyección en el Conflicto

No se puede hablar de habitarse y de curiosidad genuina sin integrar la psicología analítica de Carl Jung. Según Jung, la Sombra comprende todas aquellas partes de nuestra personalidad que hemos rechazado o reprimido por no ajustarse a nuestro ideal de "yo".

En la gestión de conflictos, la Sombra es el actor invisible más peligroso: lo que más nos irrita de la contraparte suele ser una proyección de aquello que no aceptamos en nosotros mismos.

Para que la curiosidad sea un elixir y no una máscara, el operador debe hacerse las "Preguntas de la Sombra":

- ¿Qué es lo que más me molesta de esta persona? (Identificar el rasgo proyectado).
- ¿En qué medida ese rasgo habita en mí, aunque sea de forma latente?
- ¿Cómo mi necesidad de tener razón está bloqueando mi capacidad de asombro?

Al reconocer nuestra propia Sombra, dejamos de "pelearnos" con el otro y empezamos a gestionar la realidad del sistema. La curiosidad florece cuando ya no necesitamos que el otro sea "el malo" para sentirnos "los buenos".

Este es el corazón de la individuación aplicada a la mediación: el profesional que ha integrado su Sombra no teme al conflicto ajeno, porque ya no le dispara sus propias alarmas internas.

Cuando hablamos de la preparación interna del profesional en la gestión de conflictos, la integración de la **sombra** (en el sentido junguiano) es lo que permite una neutralidad real.

Como ejemplo podríamos pensar:

En la Mediación Educativa y Comunitaria las sombras suelen ser colectivas o culturales (prejuicios raciales, de clase o de edad). El mediador debe haber trabajado sus propios estereotipos para no "comprar" una narrativa basada en el estigma.

EN LAS NEGOCIACIONES ESTRATÉGICAS Y CORPORATIVAS

Incluso en el mundo de los negocios, la "sombra" del negociador puede ser su necesidad de ganar a toda costa o su miedo a la confrontación, lo que nubla la estrategia.

En los conflictos sucesorios o conyugales

La sombra suele manifestarse en las lealtades invisibles o en mandatos no resueltos. El mediador debe estar atento a no proyectar sus propias vivencias de herencia o roles de cuidado.

En este caso voy a exponer un tema personal que vi proyectado en una mediación, en el año 2019 en Buenos Aires, que es el ámbito donde realizo mis mediaciones, como así también en la localidad de San Isidro en la Provincia de Buenos Aires, ejerzo como mediadora.

En ese año, las mediaciones eran todas presenciales, recién se estaba hablando de mediaciones virtuales, pero solo limitado a casos que estuvieran en otras jurisdicciones, ciudades o, países.

La que voy a narrar, es una mediación entre dos hermanas, pero visto desde mi propia sombra.

Estas hermanas tenían una diferencia de edad de un año entre ellas

El objeto de la mediación versaba sobre el cuidado de la madre, y la administración de la herencia que les había dejado el padre, no se ponían de acuerdo cómo administrar la herencia, ahora que la madre comenzaba por un tema de edad y salud a requerir cuidados especiales.

Cuando comenzaron a hablar, inmediatamente sentí algo incómodo en mi cuerpo. Cuando el conflicto involucra a dos hermanas y la gestión de los padres, las proyecciones personales suelen intensificarse debido a la carga arquetípica de la familia.

La sombra se manifiesta a través de reacciones viscerales. Comencé a observar qué conducta de las hermanas me generaba una "carga" desproporcionada:

En ese momento pensé: ¿Me irrita el control de la hermana administradora?, ¿hay una parte de mi sombra que teme perder el orden o que desea ejercer ese mismo poder, pero no se lo permite?, o me irrita la hermana cuidadora, ¿percibo victimismo o abnegación? ¿Qué resuena en mí sobre el sacrificio o el descuido de las propias necesidades?

En ese diálogo interno para que mi sombra no "intervenga" en la mediación de forma inconsciente, me pregunté también ¿qué estoy juzgando?, es fundamental para mediar, alejarse de cualquier juicio de valor o prejuicio.

Pensé en mi propia familia, también tengo una madre viuda y una hermana, pero en mi caso vivo en otro país, por lo que mi rol se convirtió en el de "Articuladora a Distancia" o la "Resolutora de Contingencias". En la dinámica de sistemas familiares, este es un papel sumamente complejo y cargado de sombra, porque opera desde una omnipresencia invisible.

Cuando intervienes sólo cuando "las cosas se complican", te conviertes en el punto de fuga del conflicto: todos los hilos tensos terminan en tus manos, aunque no estés físicamente en el centro del escenario.

La Sombra del Poder: Al ser quien "arregla" lo que otros no pueden, se genera una jerarquía implícita. La sombra aquí puede ser la necesidad de ser indispensable. Si tú arreglas el caos, el sistema depende de tu intervención para no colapsar.

Integración en el Rol de Mediadora

Una vez reconocida, la sombra deja de ser un obstáculo y se convierte en una herramienta:

- Validación de lo No Dicho: Al aceptar tus propias sombras sobre la herencia o el cuidado de los padres, puedes validar los sentimientos de ambivalencia de las hermanas (culpa, resentimiento, cansancio) sin que ellas se sientan juzgadas por ti.
- Contención del Caos: La sombra a menudo contiene nuestra propia agresividad. Al integrarla, desarrollas la capacidad de sostener momentos de alta tensión emocional entre las hermanas sin necesidad de "pacificar" apresuradamente el ambiente.

. LA MEDIACIÓN DE MI PROPIA SOMBRA EN ESTE ROL

Al mediar entre estas dos hermanas, mi sombra de "gestionadora a distancia" puede activarse de dos formas:

- **Impaciencia Estratégica:** Como sé "arreglar" las cosas rápido, puede que me cueste tolerar el tiempo de las hermanas para procesar sus propios nudos. La sombra me susurra: *"Dales la solución y terminemos con esto"*. Esto fue lo que me pasó en esta audiencia, me costó aplicar el Wu Wei, y mi cuerpo se tensó en varias oportunidades.
- **El Filtro de la Eficacia:** Puede tender a valorar más a la hermana que sea más "ejecutiva" o "resolutiva", porque se parece a mi parte funcional, y sentir rechazo por la que genera el "ruido" o la complicación.

Fueron varias sesiones, pero pudieron las hermanas resolver las diferencias, y hasta dividirse las joyas, que eso tiene un valor simbólico que nos podría llevar a otro capítulo. Ellas trabajaron mucho con ellas mismas, también trabajamos las tres en equipo junto a sus abogados, y para mí fue una lección enorme de humildad, de realidad, y de trabajo interno para mi vida personal y como gestionadora de conflictos.

En todas las mediaciones como ejercicio de estrategia para el mediador, se propone:

Antes de la sesión, imagina que la sombra camina a tu lado.

No va sentada en la mesa de negociación, pero te susurra las verdades que las partes no se atreven a decir. Esto permite que tu "yo consciente" mantenga la imparcialidad, mientras tu sombra actúa como una antena para lo que está latente bajo la superficie.

9. CONCLUSIÓN: LA CURIOSIDAD COMO DESTINO DE INDIVIDUACIÓN

A lo largo de este análisis, hemos visto que la gestión de conflictos no es meramente una técnica de negociación, sino una postura ética frente a la vida.

La curiosidad como elixir no es un recurso que se agota con el uso, sino que se retroalimenta de la propia experiencia.

Cuando el operador se atreve a habitar, a establecer la confianza como axioma y a mirar de frente a su propia Sombra, el conflicto deja de ser una carga para convertirse en un maestro.

Como bien enseñaba Carl Jung, el proceso de individuación —llegar a ser quien uno realmente es— requiere coraje para navegar la incertidumbre.

En la mesa de negociación, ese coraje se traduce en la ingenuidad estratégica: la capacidad de soltar nuestras certezas para permitir que emerja una verdad nueva.

El verdadero elixir de la curiosidad es aquel que nos permite terminar una jornada de mediación no con el agotamiento del que ha luchado, sino con la vitalidad del que ha descubierto otra mirada, otras vidas.

Mantenerse despiertos, vivos y alegres no es solo un objetivo profesional; es el resultado natural de entender que, en cada conflicto gestionado con curiosidad, no solo se resuelve un acuerdo, sino que se expande la conciencia de todos los involucrados

Referencias Bibliográficas

- Claro, A. (2025). Carl Jung y el poder de la sombra. Editorial Jaxbird.
- Entelman, R. F. (2002). Teoría de conflictos: Hacia un nuevo paradigma. Editorial Gedisa.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1981). ¡Sí... de acuerdo! Cómo negociar sin ceder. Penguin Books.
- Jaffé, A. (1991). C.G. Jung: Recuerdos, sueños y pensamientos. Seix Barral.
- Senge, P. (1990). La quinta disciplina. Editorial Granica.
- Tucci, N. (2021). Wu Wei: El arte del no hacer y fluir. Editorial Ella.
- Ury, W. (2015). Obtenga el Sí: El arte de negociar sin ceder. Penguin Books.
- Watzlawick, P., Beavin Bavelas, J., & Jackson, D. D. (1967). Teoría de la comunicación humana. Editorial Herder.
- Zweig, C., & Abrams, J. (1997). Encuentro con la sombra. Editorial Kairós.

La importancia legal, ética y social de la mediación en salud/sanitaria

Autor: Mauricio Ernesto López Ramos, Médico y Mediador MÉXICO

Resumen

La mediación en salud/sanitaria comienza a tener una penetración lenta pero progresiva en la forma de resolver los conflictos relacionados con el ámbito de la salud, ya sea en los prestadores de servicios (médicos, enfermeras, personal de salud diversos) como en los sistemas organizacionales de la salud (llámese hospitales) así como en los diversos niveles de educación médica (universidades/hospitales escuela), esto conlleva de acuerdo a nuestro sistema legal en México, a diferentes implicaciones tanto legales, éticas y sociales, que deben de tomarse en cuenta para poder llevar a cabo este tipo de Mediaciones altamente sensibles y podría decirse especializadas, es por eso la importancia de desarrollar cada uno de estos temas y considerarlos antes de llevar a cabo este tipo de mediaciones. El fin es incrementar su efectividad mediante la preparación adecuada del mediador/facilitador en el complejo mundo de la salud.

Mediación sanitaria, mediación en salud, Métodos, Alternos de solución de Controversias (MASC), conflictos hospitalarios, conflictos en sistemas de salud, educación médica.

Introducción

La “mediación en salud/sanitaria” se refiere a procesos y roles que facilitan la comunicación, la resolución de conflictos y el acceso al sistema sanitario mediante un tercero neutral o un profesional puente entre sectores sanitario y social, otra forma de decirlo es un tercero neutral que facilita diálogo tras eventos adversos, desacuerdos al final de la vida o conflictos paciente–médico, con enfoque confidencial, no adversarial y centrado en acuerdos voluntarios^{1,2,3,4,5}

Los conflictos en salud son diversos, y la pandemia de COVID-19 evidenció las deficiencias del sistema y cómo estas afectan la prestación del servicio¹².

Este es un proceso para gestionar conflictos entre profesionales sanitarios, usuario-profesional, usuario-usuario, institución-profesional y otros organismos relacionados (Sales 2024)¹³; pero hay que añadirle el de la educación médica, debido a la complejidad, la violencia y los abusos que ocurren en este rubro^{14,15}.

Aspectos legales

Los Métodos Alternos de Solución de Controversias (MASC) deben considerarse no solo para reducir la congestión de los tribunales, sino también como una vía efectiva, en ciertas condiciones, para la resolución de conflictos (Zepeda 2022)⁶.

En México, debido a las modificaciones del artículo 17 de la CPEUM (1987, 2008 y 2017), el acceso a la resolución de diferencias ya no se limita al juicio formal/adversarial, sino que también puede realizarse mediante los Métodos Alternos de Solución de Controversias (MASC), específicamente a través de la mediación, según lo establecido en la Ley General de los MASC publicada en enero de 2024¹⁶. Además, la justicia alternativa se reconoce como un derecho humano y, en nuestro país, llegar a un acuerdo se considera cosa juzgada, lo que le da fortaleza. (García Villegas Sánchez Cordero 2021)^{7,8}.

Los Métodos Alternos de Solución de Controversias (MASC), en específico la mediación, se han propuesto como un proceso voluntario alternativo y/o complementario al sistema judicial, y en función de su utilización pueden prevenir, resolver o contener muchos de los conflictos que afectan al ejercicio de la medicina y al sistema^{9,10,11,12}

Este esbozo legal es de suma importancia, debido a que en la Ley General MASC, en el artículo 30 menciona una de las directrices más importantes

“Corresponde a las personas facilitadoras, los siguientes deberes y obligaciones:

I. Determinar si el asunto que le corresponde conocer es susceptible de ser resuelto a través de la aplicación de los mecanismos alternativos de solución de controversias, de conformidad con esta Ley y demás disposiciones jurídicas aplicables al conflicto”

Y esta parte se vuelve un poco limitativa, pero no, por ende, exclusiva, cuando se debe determinar si hay viabilidad en el ámbito de la salud. Esto se debe a que, si el profesional facilitador/mediador no conoce la complejidad del acto médico, a veces no puede determinar si el acto es aceptable; por ende, se requiere un “técnico”, llámese personal de salud, que participe en esta primera evaluación para determinar su aceptación. Muchos prefieren evitar estos conflictos debido a que van aparejados a la responsabilidad profesional.

Lo que se plantea es crear equipos de ayuda (especialistas en derecho y medicina), como en el caso de EUA, que lo hace a través del Affidavit of Merit (declaración pericial de mérito); esto equivale a un Estudio de Viabilidad Médico-Jurídica (EVMJ): se valida la evidencia, el estándar de cuidado y el nexo causal antes de encender la máquina judicial. Esta evaluación previa favorece aceptar un conflicto médico-legal y brindar la certeza de que puede resolverse en la mediación.

En la experiencia de muchos abogados especializados en defensa médica y peritos, se sabe que en el sistema adversarial es extremadamente difícil que el acto médico sea comprendido en su totalidad y, por ende, conlleve una alta insatisfacción para las partes involucradas; muchos de estos participantes terminan un litigio sin saber qué ocurrió, mientras que la mediación da una opción a acercarse a la verdad en un ambiente sano y controlado por la ley.

Aspectos éticos

El marco legal en México (Ley General MASC 2024) plantea claramente, en su artículo 6, los principios rectores que, si bien se emparentan con los principios éticos planteados en diversos escritos al respecto, es menester saber cómo se aplican a la mediación en el ámbito de la salud.

Estos principios delimitan el marco de la acción del mediador, como son la equidad, la neutralidad y la imparcialidad, por solo mencionar algunos, pero existen otros más que deben considerarse a una forma más profunda para poder llevar a cabo este tipo de mediaciones.

A continuación, relato lo que considero los 10 principios éticos de la mediación:

10 Principios Éticos de la mediación en salud/sanitaria	
1	Los mediadores deben evitar conflictos de interés, incluidos los indirectos, y actuar con transparencia, divulgando previamente dicha información para que las partes puedan decidir si desean continuar con el mediador.
2	La competencia profesional y los límites del rol son esenciales; los mediadores deben reconocer sus límites, comunicar su experiencia y rechazar casos en los que carecen de la competencia necesaria.
3	También deben abstenerse de ofrecer otros servicios profesionales que puedan comprometer su eficacia como mediadores.
4	La imparcialidad requiere que los mediadores mantengan una postura neutral, controlando sus sentimientos y comportamientos para no favorecer a ninguna parte. Si no pueden ser imparciales, deben retirarse.
5	La voluntariedad implica que, aunque algunas partes puedan ser obligadas a participar, deben tener la libertad de abandonar el proceso en cualquier momento. Los mediadores deben recordarles que cualquier acuerdo debe ser voluntario y autodeterminado.
6	La confidencialidad abarca la protección de la privacidad del proceso y la reserva de la información obtenida en sesiones privadas, e informa a las partes sobre los límites legales, como los reportes obligatorios.
7	El principio de no hacer daño exige que los mediadores eviten procesos que puedan perjudicar emocional o psicológicamente a los participantes, ajustando el proceso o, si es necesario, retirándose para prevenir daños.

8	La autodeterminación de las partes es central; los mediadores deben facilitar que las partes tomen decisiones propias, evitando que una parte domine a las demás y asegurando que las resoluciones reflejen su percepción de justicia. La información adecuada es clave para decisiones informadas; los mediadores deben garantizar que las partes cuenten con suficiente información para evaluar sus opciones y, si no la tienen, ayudarlas a obtenerla.
9	Los mediadores deben considerar el impacto de los acuerdos en terceros vulnerables o en la comunidad, promoviendo que las partes tengan en cuenta dichos intereses en la negociación.
10	La honestidad requiere transparencia sobre las cualificaciones, honorarios y aspectos relevantes del proceso, así como mantener la confidencialidad y no mentir en sesiones privadas, respetando la confianza depositada en ellos.

Este conjunto de principios busca fortalecer la ética en la mediación, promoviendo prácticas responsables, justas y respetuosas con todos los involucrados, y vinculándolo con la salud, el mediador debe capacitarse en el tema de estos conflictos, auxiliarse de personal de salud entrenado con experiencia en estos temas, no es menor este punto, si realmente se quiere reproducir los éxitos alcanzados en otras partes del mundo, se debe considerar a una adecuada preparación en la mediación en salud/sanitaria^{17,18,19,20}.

La evidencia menciona que entre más profesionales de la salud entrenados en mediación participen, mejores resultados se tendrán^{21,22}.

Aspectos sociales

Relación social actual con la medicina

La sociedad contemporánea mantiene una interacción compleja y ambivalente con la medicina. Por un lado, existe una fuerte demanda de bienestar físico y social, lo que se refleja en las altas expectativas que la población deposita en el sistema de salud. Sin embargo, el acceso a los servicios es inequitativo, lo que genera tensiones y descontento, especialmente entre quienes no logran recibir una atención adecuada.

Cuadro. Síntesis para mejor comprensión (Aspectos sociales)

- **Expectativas, avances y deshumanización:** avances elevan la esperanza de vida y tratamientos; a la vez, se percibe deshumanización/mercantilización y pérdida de trato personalizado y respeto de derechos.
- **Altas expectativas y “rebeldía del usuario”:** pacientes demandan atención personalizada y reconocimiento como personas, no solo “casos”.
- **La salud como mercancía:** altas inversiones convierten la salud en mercado; los costos impactan la equidad y excluyen a sectores vulnerables.
- **Desigualdad en el acceso:** persisten brechas; se menciona que en 2022 el 39,1% de la población mexicana carecía de atención médica adecuada.
- **Enfoques integrales vs. mecanicistas:** se busca integrar lo biológico, psicológico, social y cultural, pero domina un enfoque técnico que deja de lado lo humano.
- **Necesidad de un nuevo paradigma:** equilibrio entre progreso científico-tecnológico y perspectiva humanista/justa, orientada a calidad y universalidad.
- **Conclusión:** armonizar avances médicos con un enfoque centrado en la persona para no perder la dimensión humana.

Los avances tecnológicos han contribuido significativamente a aumentar la esperanza de vida y a mejorar los tratamientos disponibles, lo cual es altamente valorado por la sociedad. No obstante, junto a estos logros, se observa una creciente deshumanización y mercantilización de la salud, en la que el trato personalizado y el respeto a los derechos de los pacientes parecen relegarse a favor de procesos más mecanicistas y orientados al negocio.

ALTAS EXPECTATIVAS Y LA “REBELDÍA DEL USUARIO”

Los pacientes exigen una atención más personalizada y el respeto de sus derechos, y manifiestan oposición a la objetivación clínica. Esta "rebelión del sujeto" implica que las personas buscan ser reconocidas como individuos, no solo como casos médicos.

LA SALUD COMO MERCANCÍA

La medicina y la tecnología asociada a ella requieren inversiones significativas, lo que ha convertido a la salud en un mercado atractivo para inversores. Esto ha llevado a que la atención médica se conciba como una mercancía, lo que afecta directamente la equidad y el acceso, ya que los costos elevados excluyen a los sectores vulnerables.

DESIGUALDAD EN EL ACCESO A LA SALUD

A pesar de los avances, persisten profundas brechas en el acceso a servicios de salud. Un claro ejemplo es que, según datos de 2022, el 39,1% de la población mexicana carece de atención médica adecuada, lo que evidencia la gravedad del problema y la necesidad de políticas que garanticen la equidad.

ENFOQUES INTEGRALES Y MECANICISTAS

Existe una búsqueda de integrar aspectos biológicos, psicológicos, sociales y culturales en la atención médica; sin embargo, en la práctica, suele prevalecer un enfoque técnico y mecanicista que deja de lado lo humano. Esto impide que la medicina se desarrolle plenamente como una disciplina al servicio de las personas.

NECESIDAD DE UN NUEVO PARADIGMA

La realidad actual exige un enfoque innovador que fortalezca la relación médico-paciente y garantice el derecho a la salud en un contexto de transiciones demográficas y epidemiológicas constantes. Este nuevo paradigma debe equilibrar el progreso científico-tecnológico con una perspectiva humanista y justa, orientada a la calidad y a la universalidad de la atención.

En síntesis, la sociedad moderna enfrenta el desafío de armonizar los avances de la medicina con un enfoque centrado en la persona, asegurando que todos reciban atención de calidad y que no se pierda la dimensión humana en el proceso^{24,25}.

Todo lo anterior ha hecho que el médico pierda parte de su reconocimiento social como figura de referencia. Esto, sumado a un sistema público de salud sobrecargado y a la creciente criminalización del acto médico, ha incrementado la tendencia a sancionar o judicializar cualquier evento percibido como “no satisfactorio”, incluso cuando la inconformidad se basa únicamente en la percepción del paciente, de sus familiares y de los abogados.

Es momento de recuperar la posición de líder de la sociedad en el ámbito del conocimiento sobre la salud, si no, por lo menos, el manejo del conflicto relacionado con la salud, y la forma de recuperarlo es a través de la mediación especializada en salud/sanitaria.

No hay otra forma mediante la comunicación continua y explícita para que esta pérdida se recupere; la sociedad debe mirar la actividad médica de otra forma y es la labor a través de las diferencias que se llevan a la mediación donde puede comenzar el cambio.

Asimismo, se debe capacitar al personal en salud para manejar el fracaso y el conflicto, y esto solo puede ser a través de centros de mediación en su lugar de preparación académica (universidades-hospitales-escuelas) y desarrollo profesional.

El médico y el demás personal de salud no pueden permanecer impassibles ante la visión de la sociedad; deben hacer cosas diferentes si esperan cambios en una sociedad cada vez más informada. Debemos generar respeto dando respeto y promoviendo acciones de cambio.

Conclusión

La mediación en salud/sanitaria representa la alternativa para atender los conflictos que surgen en la atención médica, porque permite encauzar el desacuerdo mediante el diálogo, la escucha y la construcción de acuerdos, en un entorno confidencial y no adversarial. En un ámbito tan sensible como el sanitario, donde suelen confluír dolor, incertidumbre, expectativas altas y asimetrías de información, contar con un mecanismo que privilegie la comunicación puede disminuir la escalada del conflicto y favorecer soluciones más rápidas y satisfactorias para las partes.

Sin embargo, para que esta multidisciplinaria funcione con rigor y genere confianza, no basta con trasladar la mediación “general” al ámbito clínico. Se requiere preparación específica: conocimiento básico del contexto sanitario y del acto médico, dominio del marco legal aplicable, formación ética sólida y habilidades para gestionar dinámicas complejas (por ejemplo, duelos, eventos adversos, comunicación de riesgos y toma de decisiones compartida). En muchos casos, además, resulta recomendable contar con apoyo técnico (equipos médico-jurídicos o asesoría especializada) que ayude a valorar la viabilidad del asunto y a orientar el proceso, sin sustituir la autodeterminación de las partes.

En síntesis, la mediación en salud/sanitaria no solo es una opción para resolver controversias, sino también una vía para fortalecer la relación entre pacientes, familias, profesionales e instituciones, promoviendo prácticas más transparentes, humanas y responsables. Cuando se implementa con capacitación adecuada y criterios claros, contribuye a reconstruir la confianza, a prevenir la judicialización innecesaria y a consolidar una verdadera Cultura de Paz en el ámbito de la salud y la sociedad en general.

Bibliografía

1. Lee and Lai (2015) The practice of mediation to resolve clinical, bioethical, and medical malpractice disputes. Hong Kong medical journal = Xianggang yi xue za zhi. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26634373/>
2. Dimitrov and Miteva-Katrandzhieva (2024) Mediation in Healthcare: Enhancing Conflict Resolution Between Patients and Physicians Beyond the Courtroom. Cureus. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/39791044/>
3. Gómez (2020) [Medical mediation in the international context]. Revista médica de Chile. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33480378/>
4. Bergman (2013) Surmounting elusive barriers: the case for bioethics mediation. The Journal of clinical ethics. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23631331/>
5. McGreevy (2015) In the Ethos of the Safety Net: An Expanded Role for Clinical Ethics Mediation. The Journal of clinical ethics. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26752390/>
6. “Sobre la necesidad de una teoría de la composición del conflicto. Reflexiones a partir de los Métodos Alternos de Solución de Conflictos”,- en del Campo, M. E. F. M., Lecuona, G. R. Z., & Ugarte, P. S. (2022). Aportes de Sergio García Ramírez al Derecho y al Humanismo Volumen IV (Vol. 4). Instituto de Estudios Constitucionales.

7. García Villegas Sánchez Cordero, PM. "Dialogo entre la Justicia formal y la mediación. Similitudes y diferencias" en Othón Pérez Fernández del Castillo Homenaje, Primer diplomado nacional en mediación en sede notarial, México, Porrúa, 2021.
8. Tesis I.3oC.3 CS "Justicia alternativa. Constituye un derecho humano de rango constitucional", Gaceta del Seminario Judicial de la Federación, Décima época, t. IV, libro 71, octubre de 2019, p3517.
9. Currie, C. M. (1998). Mediation and medical practice disputes. *Mediation Quarterly*, 15(3), 215–226. Portico. <https://doi.org/10.1002/crq.3890150306>
10. Lewer, N. (1990). Mediation: developing a new role for physicians in peacemaking processes. *Medicine and war*, 6(1), 33-36.
11. DeSouza, J. R. (1998). Alternative Dispute Resolution: Methods to Address Workplace Conflict in Health Services Organizations. *Journal of Healthcare Management*, 43(5), 453–466. <https://doi.org/10.1097/00115514-199809000-00013>
12. Gómez, P. M., & Tremolosa, I. A. (2024). La mediación sanitaria como vía alternativa en la solución de conflictos en el ejercicio de la medicina en tiempos convulsos: puesta al día. *Medicina Clínica*, 162(1), 29-34.
13. MA De Simón, MV Marún, Mutidisciplinas y mediación, ODR Latinoamérica Editorial. 2ª edición, julio 2024.
14. López-Ramos M. E. (2025). Mediación en Salud, Los Retos de Hoy, Caso México en: ADR Magazine NUMERO 9 MARZO 2025.pdf (1.659Mb)
15. López-Ramos M. E. (2025). Mediación en salud: Importancia de su inclusión en los programas educativos. Mutidisciplinas y mediación, ODR Latinoamérica Editorial.
16. Ley General de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias, artículo 1, DOF, 26-01-2024
17. Hoffman, D. A. (2005). Ten principles of mediation ethics. *Boston Law Collaborative Journal*, 56.
18. Casanovas, P. (2014). Ética en la mediación y ética de la Mediación: la redefinición del espacio público.
19. Temprano, M. C. (2024). Fundamentación ética de la mediación: una aproximación desde la ética del cuidado. *La Ley. Mediación y arbitraje*, (21), 4.
20. Taboada González, M. L. (2011). Reflexiones ético-morales en mediación.
21. Hyman et al. (2010) Interest-based mediation of medical malpractice lawsuits: a route to improved patient safety?. *Journal of health politics, policy and law*. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21123671/>
22. Lin et al. (2018) A knowledge, attitude, and practice survey on mediation among clinicians in a tertiary-care hospital in Singapore. *PloS one*. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29985925/>
23. Guerra, F. J. S. (2002). El médico ante la sociedad. *Anales Médicos de la Asociación Médica del Centro Médico ABC*, 47(1), 49-53.

24. de la Fuente, Juan Ramón. (2013). Medicina y sociedad. Boletín médico del Hospital Infantil de México, 70(4), 331-335.

LA MEDIACIÓN EN STARTUPS: UNA RESPUESTA ESTRATÉGICA AL CONFLICTO SOCIETARIO

Autor: Jorge Miralles Andress, Mediador empresarial ESPAÑA

“Ir juntos es comenzar. Mantenerse juntos es progresar. Trabajar juntos es triunfar”.
— Henry Ford

INTRODUCCIÓN

Los startups representan hoy uno de los espacios más dinámicos de la actividad económica. Su capacidad de innovación, su rapidez de adaptación y su orientación al crecimiento las convierten en actores especialmente relevantes dentro del tejido empresarial contemporáneo. Sin embargo, ese mismo contexto de agilidad, presión y transformación constante hace de ellas organizaciones particularmente expuestas al conflicto.

Desde la perspectiva de la mediación empresarial, una startup no es únicamente una empresa de reciente creación con vocación escalable. Es, además, una estructura de alta intensidad relacional. En ella convergen expectativas ambiciosas, incertidumbre estratégica, exigencias financieras y vínculos personales que, en no pocas ocasiones, preceden al propio proyecto empresarial. Muchos equipos fundadores nacen de relaciones de amistad, familiares o profesionales previas; es decir, sobre un capital de confianza que resulta esencial en el origen, pero que puede revelarse insuficiente cuando el crecimiento exige reglas, procesos y marcos de decisión más robustos.

En este contexto, el conflicto entre socios no debería interpretarse como una anomalía excepcional, ni reducirse a un mero desencuentro interpersonal. Muy al contrario, constituye uno de los riesgos más delicados para la estabilidad y viabilidad del proyecto. Paul Graham, inversor y fundador de “Y Combinator” —aceleradora de la que han surgido compañías como Dropbox o Airbnb— advirtió hace años que uno de los factores más letales para una *startup* eran las disputas entre socios capaces de destruir una empresa que, operativamente, funcionaba.

Noam Wasserman, en *The Founder’s Dilemmas: Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup*, concluyó, tras analizar cerca de 10.000 emprendedores del sector tecnológico y de ciencias de la vida, que el 65% de los fracasos se debían a tensiones en el equipo fundador. Y sin embargo, por otra parte, la experiencia demuestra que cuando las divergencias entre socios se gestionan bien, pueden convertirse en una oportunidad de mejora y fortalecimiento.

La experiencia profesional demuestra que los conflictos societarios en el ámbito startup rara vez responden a una única causa. Suelen emerger de manera gradual, a partir de expectativas no explicitadas, asimetrías de implicación, divergencias estratégicas o indefiniciones en la distribución del poder. Lo que comienza como una tensión latente puede evolucionar hacia una fractura operativa, especialmente cuando no existen mecanismos internos para encauzar la discrepancia.

Es precisamente en ese punto donde la mediación empresarial adquiere especial relevancia. Frente a la lógica adversarial del litigio o a la inercia del deterioro silencioso, la mediación ofrece un espacio estructurado para comprender el conflicto, ordenar los intereses en juego y explorar soluciones funcionales. No se trata de idealizar el acuerdo ni de presuponer que toda relación puede recomponerse. Se trata, más bien, de reconocer que en el entorno empresarial contemporáneo —y especialmente en el ecosistema emprendedor— la gestión del conflicto debe orientarse, ante todo, a preservar valor, proteger la operativa y reducir el coste total de la ruptura.

LA STARTUP COMO SISTEMA DE ALTA EXPOSICIÓN RELACIONAL

A diferencia de las organizaciones consolidadas, las startups suelen desarrollarse en un marco de incertidumbre persistente. El modelo de negocio no siempre está validado, las funciones

evolucionan con rapidez, los recursos son escasos y la toma de decisiones se concentra en un núcleo reducido de personas. Esta configuración exige una gran cohesión entre quienes lideran el proyecto, pero al mismo tiempo multiplica las posibilidades de fricción.

En las primeras fases, es frecuente que los pactos fundacionales descansen más sobre la intuición y la confianza que sobre una arquitectura de gobierno claramente definida. Las decisiones se adoptan con rapidez, los roles se solapan y las responsabilidades se distribuyen de manera flexible. Esa elasticidad puede ser una fortaleza en el arranque, pero también una fuente de vulnerabilidad cuando la empresa empieza a crecer y las expectativas de cada socio dejan de coincidir plenamente.

A ello se suma una particularidad decisiva: en una startup, los fundadores rara vez ocupan un único lugar. Son al mismo tiempo socios, administradores, ejecutivos, trabajadores clave e incluso referentes simbólicos del proyecto. Esta superposición de roles complica enormemente la gestión de cualquier discrepancia. Una discusión sobre estrategia puede esconder una disputa de poder; una objeción sobre resultados puede vivirse como una descalificación personal; una diferencia en la dedicación puede percibirse como una quiebra de lealtad.

Desde la mediación empresarial, este rasgo obliga a leer el conflicto con mayor profundidad. No basta con observar el desacuerdo visible. Es necesario identificar qué planos están en juego y cómo se entrecruzan: el societario, el profesional, el económico, el emocional y, en ocasiones, también el familiar o el afectivo. Solo así resulta posible intervenir de forma verdaderamente útil.

EL CONFLICTO ENTRE SOCIOS COMO RIESGO ESTRATÉGICO

Persisten todavía en muchas organizaciones ciertas inercias culturales que trivializan o privatizan los conflictos entre fundadores. Se los considera problemas de carácter, tensiones pasajeras o cuestiones que acabarán resolviéndose por sí solas. Sin embargo, en una startup esta visión suele resultar particularmente costosa.

El conflicto entre socios afecta de manera directa a la capacidad de decisión. Retrasa acuerdos, contamina la comunicación, dificulta la ejecución y proyecta inseguridad sobre el conjunto de la organización. Los equipos internos perciben rápidamente las fracturas del liderazgo, y los terceros relevantes —inversores, clientes, partners o financiadores— interpretan esas señales como un factor de riesgo.

Conviene recordar que, en una startup, buena parte del valor reside en la confianza depositada en el equipo fundador. Cuando esa confianza se erosiona, no solo se resiente la relación interna; se compromete también la credibilidad externa del proyecto. Por ello, el conflicto societario no debe abordarse como un asunto periférico, sino como una cuestión central de continuidad empresarial.

La mediación aporta aquí una premisa especialmente valiosa: desplazar el foco desde la culpabilidad hacia la funcionalidad. No se trata de ignorar responsabilidades ni de neutralizar los daños existentes, sino de evitar que el conflicto se formule exclusivamente en términos de reproche. La pregunta decisiva deja de ser quién ha fallado primero para pasar a ser qué necesita la organización y qué solución permite reducir el deterioro adicional.

PRINCIPALES FUENTES DE CONFLICTO EN LAS STARTUPS

1. Indefinición de roles y ámbitos de autoridad

Uno de los focos más habituales de fricción radica en la insuficiente delimitación de funciones. En las etapas iniciales, la polivalencia es una virtud. Los socios fundadores son, simultáneamente, accionistas, administradores y trabajadores. Esta superposición de roles crea una confusión de jerarquías. Sin embargo, a medida que la startup crece, la ausencia de un reparto claro de responsabilidades puede convertirse en una fuente de bloqueo.

La pregunta sobre quién decide qué, adquiere entonces una relevancia crítica. ¿Corresponde al CEO la última palabra en materia de producto? ¿Puede el responsable técnico vetar una decisión comercial por razones de viabilidad? ¿Quién lidera la relación con inversores? Cuando estas cuestiones no están bien resueltas, el desacuerdo sobre una decisión concreta se transforma con facilidad en una disputa sobre autoridad y legitimidad.

En términos de mediación, no pocas controversias que se presentan como conflictos de contenido son, en realidad, conflictos de estructura. Las partes discuten sobre la decisión visible, pero el verdadero problema es la ausencia de un marco claro de gobernanza.

2. Divergencias en la visión estratégica

La startup es un ente vivo que debe adaptarse rápidamente. Todo cambia con rapidez: el mercado, la financiación, el producto, el equipo, las prioridades. Las diferencias sobre el rumbo del proyecto constituyen otra fuente frecuente de tensión. No todos los socios comparten necesariamente la misma concepción del crecimiento, del riesgo o del éxito. Muchas veces, la solución que sirvió para arrancar deja de ser válida en fases posteriores, obligando a revisar decisiones, redefinir objetivos o incluso reinventar el modelo de negocio. Mientras unos apuestan por una ronda de inversión agresiva que diluye el control, otros prefieren modelos más prudentes, orientados a la consolidación progresiva y al mantenimiento del control.

Estas discrepancias no son meramente técnicas. En muchas ocasiones reflejan distintas formas de entender la empresa, el liderazgo y la propia identidad emprendedora. Uno de los desencuentros más profundos aparece cuando existe una mala alineación entre las estrategias personales de los socios y los objetivos empresariales que deben alcanzarse colectivamente. Por ello, cuando no se trabajan adecuadamente, tienden a endurecerse y a personalizarse. La mediación resulta especialmente eficaz en este terreno, pues permite explorar no solo las posiciones expresas, sino también los intereses, temores y valores subyacentes que las sostienen.

3. Asimetrías en la dedicación y en la percepción de equidad

Este es el disparador emocional más potente. Pocas tensiones son tan corrosivas como la sensación de que el esfuerzo no se distribuye de manera justa. En las startups, donde la implicación suele ser intensa y las retribuciones iniciales limitadas, el reconocimiento de la aportación de cada socio adquiere una importancia decisiva.

¿Cuánto valen mil líneas de código frente a una inversión de 100.000 euros? La valoración del “*sweat equity*” es una fuente constante de litigio. El problema aparece cuando esas aportaciones, especialmente las no dinerarias, se valoran de forma subjetiva. Es muy humano magnificar lo propio y minimizar lo ajeno. La mediación permite ordenar este terreno especialmente sensible. No para convertir las relaciones societarias en una contabilidad moral del esfuerzo, sino para objetivar, en la medida de lo posible, las expectativas de reciprocidad y facilitar conversaciones que de otro modo suelen enquistarse.

4. Retribución, participaciones y reconocimiento

El reparto inicial del capital suele cerrarse en etapas muy tempranas, cuando todavía resulta difícil anticipar cómo evolucionará la dedicación real de cada socio. A ello se suma una cuestión especialmente sensible: la valoración de las aportaciones. Cada cofundador suele contribuir de manera distinta. Unos aportan capital; otros, conocimiento técnico; otros, contactos comerciales; otros, visibilidad, experiencia o capacidad de ejecución.

El tiempo invertido, la aportación técnica, la capacidad comercial, el acceso a financiación o la red de contactos pueden tener un valor estratégico distinto según el momento del proyecto. Cuando las partes no comparten criterios de valoración o no actualizan sus expectativas en función de la evolución real de la empresa, con el tiempo, la fotografía inicial puede dejar de percibirse como

justa. Entonces surgen cuestiones complejas: si la implicación ha cambiado sustancialmente, ¿debe mantenerse intacta la distribución? ¿Cómo se compensa al socio que ha asumido una carga claramente superior? ¿Qué sucede cuando alguien conserva un peso societario relevante, pero ya no participa activamente en la construcción del proyecto?

Estas preguntas contienen una dimensión económica evidente, pero también una fuerte carga simbólica. El equity no representa únicamente un porcentaje; expresa también reconocimiento, pertenencia y poder. Por eso, cualquier revisión en esta materia exige una aproximación cuidadosa, capaz de integrar tanto la racionalidad empresarial como la sensibilidad relacional.

5. Deterioro de la comunicación y escalada del conflicto

En una *startup*, los socios no solo comparten capital: comparten trabajo diario, presión, incertidumbre y exposición frente al equipo. Por eso, la calidad de la relación entre ellos influye directamente en el clima laboral, en la confianza de los empleados y en la cultura de la organización. A diferencia de lo que sucede en sociedades con accionistas alejados de la gestión cotidiana, en una *startup* los conflictos entre socios sí se ven, sí se sienten y sí contaminan el entorno.

En numerosas ocasiones, el problema de fondo no es tanto la discrepancia original como la degradación progresiva del canal de comunicación. Las reuniones se vuelven improductivas, las conversaciones difíciles se postergan, los mensajes se formulan en clave defensiva y las conductas del otro se interpretan sistemáticamente de forma negativa. Es el momento en que el conflicto deja de ser gestionable de manera espontánea.

La mediación ofrece, precisamente, una estructura para intervenir en esa fase de escalada. Su valor no reside solo en facilitar el diálogo, sino en hacerlo posible allí donde la relación ya no dispone de las condiciones mínimas para sostenerlo por sí misma.

LA INSUFICIENCIA DEL ENFOQUE LITIGIOSO

Cuando los conflictos surgen por las razones expuestas —o por otras similares—la experiencia demuestra que, si no se detecta a tiempo el deterioro de la relación y no se interviene sobre la dimensión personal del problema, el conflicto termina aflorando con toda su intensidad. En ocasiones, solo cuando el enfrentamiento ya repercute en la cuenta de resultados o compromete la operativa de la empresa se reconoce la gravedad de la situación.

Ramón Alzate, en su ensayo *Teoría del conflicto*, reflexiona sobre el momento en que las partes alcanzan una situación de estancamiento: son conscientes de que no han logrado sus objetivos por sí mismas, pero también sienten que han invertido demasiado en el conflicto como para abandonarlo sin más. Y es precisamente ahí donde suele aparecer la duda: cuando las posiciones parecen demasiado alejadas, ¿acudir a mediación es realmente útil o es una pérdida de tiempo?

Existe una inercia muy arraigada a judicializar los conflictos societarios. Cuando el desacuerdo se agrava, la reacción automática suele ser acudir a los tribunales para que un tercero decida. Tanto los abogados como sus clientes están habituados a los mecanismos jurisdiccionales, y por eso resulta natural recurrir a ellos. Sin embargo, incluso en escenarios en los que la tutela jurisdiccional puede parecer necesaria y legítima, especialmente cuando concurren conductas gravemente desleales, incumplimientos sustanciales o bloqueos societarios irreparables, conviene advertir que el litigio no suele constituir la respuesta más eficiente desde una perspectiva empresarial.

La primera limitación es el tiempo. Un proceso judicial societario puede durar entre 2 y 5 años. En el mundo tecnológico, tres años es una era geológica. Para cuando el juez dicta sentencia sobre quién debía ser el administrador, la tecnología es obsoleta, la caja está vacía y los empleados se han ido a la competencia. Lo que para un procedimiento puede ser un plazo razonable, para una empresa en crecimiento puede equivaler a una pérdida irreparable de oportunidad.

La segunda limitación es el coste total del conflicto. No solo el económico, vinculado a honorarios y procedimientos, sino también el coste organizativo y humano. Litigar exige fijar posiciones, consolidar relatos adversariales y destinar una parte relevante de la energía directiva a la confrontación. Todo ello debilita la capacidad de la empresa para seguir operando con eficacia.

La tercera limitación puede destruir la reputación. Un conflicto público en los tribunales es una señal de alarma para cualquier inversor (*VC* o *Business Angel*). Nadie invierte en una empresa con un pleito activo entre fundadores. La mediación ofrece un blindaje de confidencialidad que protege la valoración de la compañía.

La cuarta limitación reside en la naturaleza misma de la respuesta judicial. Detrás de una posición rígida suele haber necesidades no expresadas, expectativas frustradas, miedos, agravios o luchas de reconocimiento que no aparecerán jamás con claridad en una demanda judicial. Una sentencia puede declarar derechos, resolver impugnaciones o imponer consecuencias jurídicas. Pero difícilmente repara la arquitectura relacional que permite a una organización funcionar. No redefine espacios de colaboración, no reconstruye confianza ni diseña mecanismos operativos para convivir o separarse de manera ordenada.

En definitiva, la judicialización de un conflicto societario puede perpetuar la disputa, especialmente si alguna de las partes siente que el resultado no responde realmente a lo que estaba en juego. Los litigios sucesivos incrementan costes, deterioran aún más las relaciones y acaban afectando al proyecto empresarial de forma directa.

La mediación no sustituye al Derecho, ni pretende hacerlo. Se sitúa, más bien, en un plano complementario y estratégicamente anterior: el de la gestión inteligente del desacuerdo antes de que el conflicto destruya más valor del estrictamente inevitable.

LA APORTACIÓN DE LA MEDIACIÓN EMPRESARIAL

La mediación empresarial ofrece una respuesta especialmente adecuada en entornos donde la complejidad relacional y la necesidad de preservar la continuidad operativa conviven de forma intensa. Su principal fortaleza no radica únicamente en favorecer el acuerdo, sino en proporcionar un método para comprender y ordenar el conflicto.

Los mediadores no imponemos soluciones ni actuamos como terceros decisores. Nuestra función consiste en conducir un proceso estructurado que permita a las partes identificar con mayor precisión qué les enfrenta, qué intereses están en juego y qué opciones pueden resultar viables. Esta labor requiere neutralidad, rigor técnico y una comprensión suficiente de la lógica organizacional en la que se inserta la controversia.

En el ámbito de las startups, la mediación resulta especialmente valiosa por varias razones. En primer lugar, porque permite trabajar con una lógica de flexibilidad y adaptación, compatible con la naturaleza cambiante del negocio. En segundo lugar, porque crea un espacio de confidencialidad que protege tanto a la empresa como a sus socios frente a la exposición innecesaria del conflicto. Y, en tercer lugar, porque posibilita soluciones más finas y funcionales que las que habitualmente ofrece una lógica puramente adversarial.

El verdadero valor de la mediación no consiste en evitar el conflicto, sino en impedir que este derive en destrucción evitable. Su objetivo es convertir una dinámica de bloqueo en una dinámica de decisión.

EL PROCESO DE MEDIACIÓN EN LOS CONFLICTOS ENTRE SOCIOS

La eficacia de la mediación depende, en buena medida, de la calidad del proceso. No se trata de reunir a las partes en una conversación informal, sino de diseñar un marco de trabajo serio y técnicamente solvente.

Habitualmente, la intervención comienza con una fase de exploración individual. Esta etapa permite conocer la percepción de cada parte, identificar los temas sensibles y valorar si existen

condiciones mínimas para iniciar un proceso conjunto. Es también el momento en que suelen emerger intereses que no habían sido verbalizados: necesidad de reconocimiento, temor a quedar excluido, deseo de recuperar autonomía, preocupación por la continuidad del equipo o necesidad de una salida digna.

Posteriormente, se desarrollan sesiones conjuntas orientadas a clarificar los puntos de desacuerdo, ordenar prioridades y reducir la escalada. Los mediadores utilizamos en este contexto técnicas de reformulación y reencuadre que ayudan a transformar acusaciones en necesidades operativas, sin trivializar la carga emocional del conflicto.

Una vez despejado el terreno inicial, el proceso avanza hacia la generación de opciones. Aquí se abre uno de los espacios más fértiles de la mediación, ya que permite diseñar soluciones ajustadas a la singularidad del caso: redefinición de funciones, incorporación de mecanismos de control compartido, protocolos de decisión, revisión del esquema retributivo, reordenación del equity, salida pactada de un socio o introducción de terceros neutrales en la gobernanza.

Finalmente, si existe base suficiente, se articula un acuerdo que debe ser al mismo tiempo claro, realista y jurídicamente consistente. En el contexto societario, la precisión del cierre es esencial. Un buen acuerdo no solo pone fin a la controversia inmediata; también previene futuras ambigüedades y facilita la estabilidad posterior.

SOLUCIONES POSIBLES: CONTINUIDAD, REORDENACIÓN O SALIDA PACTADA

Una de las mayores virtudes de la mediación empresarial es que no reduce el conflicto a una disyuntiva elemental entre reconciliación y ruptura. En el ecosistema startup, las soluciones útiles suelen ser más complejas.

En algunos supuestos, la mediación permite reconstruir la colaboración sobre nuevas bases. Ello exige revisar roles, clarificar expectativas, profesionalizar mecanismos de decisión y, en ocasiones, introducir instrumentos de seguimiento que compensen la pérdida de confianza inicial.

En otros casos, la salida más adecuada será una reordenación societaria que preserve la empresa, aunque implique una modificación sustancial del equilibrio interno. Y en determinados escenarios, la solución más responsable consistirá en articular una salida pactada de uno de los socios, con garantías suficientes para ambas partes y con especial atención a la continuidad del proyecto.

La clave no está en forzar la permanencia ni en precipitar la separación, sino en identificar qué solución es más funcional para la organización y más sostenible para quienes la integran. Ese criterio de funcionalidad es, precisamente, uno de los mayores aportes de la mirada mediadora.

EL ACUERDO COMO INSTRUMENTO DE ESTABILIDAD

Existe aún cierta tendencia a considerar que los acuerdos alcanzados en mediación tienen un valor menor que las soluciones impuestas. Sin embargo, la experiencia muestra que un acuerdo bien construido puede ofrecer un nivel muy elevado de estabilidad práctica y jurídica.

Su fortaleza reside, ante todo, en que responde a la realidad específica del conflicto y no a una solución abstracta prediseñada. Las partes participan activamente en su elaboración, lo que incrementa la comprensión de sus términos y favorece el cumplimiento voluntario. Además, cuando el acuerdo se documenta adecuadamente y se integra en el marco jurídico societario correspondiente, puede alcanzar una notable solidez formal.

Para una startup, esta cuestión es especialmente relevante. Lo que necesita no es solo una respuesta jurídicamente válida, sino una solución que le permita seguir funcionando, restaurar certidumbre y proyectar confianza hacia dentro y hacia fuera de la organización.

CONCLUSIÓN

La conflictividad entre socios fundadores forma parte, en gran medida, de la realidad normal del emprendimiento innovador. La combinación de presión, incertidumbre, ambición y proximidad personal convierte a las startups en entornos especialmente sensibles al desacuerdo. Negarlo no fortalece a la organización; la debilita.

La verdadera cuestión no es, por tanto, si pueden surgir tensiones, sino cómo se gestionan cuando aparecen. Y es aquí donde la mediación empresarial se revela como una herramienta de singular utilidad. No porque prometa soluciones fáciles, sino porque permite abordar el conflicto con una lógica más inteligente, más económica y más ajustada a la complejidad real del negocio.

Frente a la inercia del deterioro o la rigidez del enfrentamiento judicial, la mediación ofrece una vía para ordenar intereses, reducir daño y preservar, en la medida de lo posible, tanto la continuidad de la empresa como la dignidad de quienes la han construido. En un ecosistema donde el valor depende en gran medida de la confianza, de la capacidad de ejecución y de la calidad del liderazgo, gestionar bien el conflicto no es una cuestión accesorio. Es, en sí misma, una decisión estratégica.

La startup puede tolerar errores de mercado, ajustes de producto o etapas de escasez. Lo que difícilmente soporta es una confrontación prolongada en el núcleo que debe sostenerla. Por ello, la mediación empresarial no debería concebirse como un recurso de último momento, sino como una expresión de madurez organizativa y de responsabilidad directiva. Allí donde existe voluntad suficiente para explorar soluciones, mediar no es ceder: es proteger valor, ordenar el desacuerdo y preservar futuro.

La victimización en asuntos familiares – Estudios de casos

Autor Carlos Arturo Chico Luis, Mediador MÉXICO

Introducción

En las intervenciones enfocadas en la gestión y resolución de conflictos, las personas que se encargan de realizarlas, deben tener un nivel de conocimiento del proceso en sí junto con conocimientos adecuados para manejar tanto el factor legal de la situación así como el factor emocional y moral de las personas involucradas.

Uno de los puntos que es necesario estar consciente es sobre las diferentes posturas que se llevan a cabo durante la sesión. Estas nos definen la actitud con la que demandan una acción u objeto del conflicto y la forma en como contempla conseguirlo.

Cuando deciden tomar una postura de víctima, la persona facilitadora que realizará la intervención, tiene que comprender y entender que dicha postura puede ser analizada a favor del proceso. Si es capaz de distinguirla, trabajará de manera óptima entre los involucrados del conflicto a atender, consiguiendo que las partes se responsabilicen de la situación por la que se presentan ante la institución que corresponde, con ánimos de que sean empoderados para un adecuado cumplimiento al acuerdo al que hayan llegado.

Marco Conceptual

Para poder analizar la victimización en los casos a exponer, se utilizarán los siguientes conceptos teóricos que nos permitan explicar las posturas, justificaciones y conductas de los involucrados ante la situación conflictiva.

Mendelsohn, quien es pionero en analizar distinciones sobre la participación de la víctima ante situaciones de conflicto, realiza la siguiente tipología sobre el concepto de la victimización:

- Victimización Primaria: Daño directo ocasionado por el estallido del conflicto, en el que se ven afectados status quo psíquicos y/o jurídicos.
- Victimización Secundaria: Daño que tiene la persona por el manejo inadecuado de las instituciones o personas profesionales que pueden intervenir en búsqueda de una resolución al conflicto planteado. Si la forma de dirigirse o intervenir en el problema llega a ser juzgador, insensible o demasiado burocrático donde se centra en lo cognitivo sin tomar en cuenta lo emocional, llega a generar una nueva capa de victimización.
- Victimización Terciaria: Refiere a los costos sociales y estigmas que la persona asume cuando adopta el rol de víctima frente a su comunidad o familia extendida.
-

De igual forma, el autor menciona que las personas involucradas en un conflicto, tienen una percepción estructurada conforme a la interpretación de los hechos, donde se genera una lógica y emoción que desarrolla una conducta determinada. Al momento que esta interpretación o paradigma hace contraste con la otra parte involucrada en la problemática, se pueden llegar a sumir las siguientes posturas victimizantes:

- Víctima Objetiva: Se han dado situaciones donde el daño comentado es comprobable y se presenta una asimetría de poder evidente entre los involucrados del conflicto.

- Víctima Subjetiva o Imaginaria: Una o varias personas involucradas en el conflicto se percibe como víctima sin que en realidad exista un daño proporcional por el evento detonante del conflicto actual o algún tipo de objetivo de la situación consecuente. Este tipo de postura suele utilizarse en las intervenciones como mecanismo de defensa para evitar culpa y responsabilidad proactiva.

Stephen Karpman en su propuesta de triangulo dramático enfocada a la terapia, establece que con ello, se identifica un rol determinado de una o de todas las partes involucradas durante un conflicto, donde se realiza un juego psicológico inconsciente que involucra tres roles que pueden ser intercambiables:

- Víctima: Definido por su postura existencial. La persona desarrolla una conducta de ser incapaz de manejar la situación por ella misma, buscando a alguien que pueda resolver el problema o alguien a quien “culpar” de la situación conflictiva. “No puedo hacer nada si él/ella no cambia” “Todo me pasa a mí”.
- Perseguidor: Señala, critica y establece normas rígidas. Para la víctima es el generador de toda su angustia. “Si esta persona no fuera tan controladora, yo no haría tal acción”
- Salvador: Ayuda desde una posición de superioridad, generando en ocasiones de manera inconsciente, hacer sentir más incapaz a la víctima. Al intentar “arreglar la vida” a uno de los involucrado, alimenta la victimización en vez de desarrollar autonomía y responsabilidad.

Gabay et al. (2020) ha definido un tipo de victimismo: Crónico o “Tendencia a la Victimización Interpersonal” (TVI) el cual lo define como un rasgo de personalidad estable, donde la persona que asume esta categoría. presenta cuatro dimensiones específicas que toda persona que gestione un conflicto debe detectar:

- Búsqueda de reconocimiento moral (de su condición de víctima)
- Superioridad moral (soy “Más bueno” que la otra parte)
- Falta de empatía (hacia el “agresor)
- Rumiación (recuerdos constantes sobre ofensas pasadas)

Estas respuestas se presentan como consecuencias de ubicarse en una postura de victimización ante la situación problemática sin solución. Esto genera que haya riesgo de evitar la responsabilidad de sus acciones para la resolución del conflicto, dejando la generación de opciones hacia la otra u otras personas involucradas, planteando opciones que no estará conforme.

De dichas posturas, hay que considerar dos posturas ante la búsqueda de la resolución de su controversia:

Culpa paralizante: la otra parte cede más de lo razonable por presión moral.

Reactividad agresiva: El otro se siente injustamente atacado y endurece postura, viendo la victimización como táctica de manipulación.

Tomando en cuenta dichos aspectos teóricos relacionados con la victimización, se expondrán tres casos donde una de las partes presenta una postura de víctima en donde se analizará: ¿Hay alguna intención secundaria por mantenerse en la postura de víctima? ¿Hay algo por el cual no se quisiera responsabilidad de sus acciones? O ¿existe alguna necesidad de reconocimiento que aún espera de las partes?

Análisis de casos

Calma VS Impulso

E de 72 años y K de 43 años, han vivido en concubinato desde hace 4 años. M, su hijo, tiene 3 años. E a su edad, ya tiene dos hijos mayores de edad de su primera relación de la cual se separó hace 5 años. K ha tenido problemas con su temperamento por su historia de vida. Se presume que sufrió abuso cuando era adolescente y su padre la abandonó desde que tenía 8 años.

E y K son diferentes entre sí. E es una persona calmada y reservada mientras que K es muy impulsiva y sociable. K se desespera mucho de la pasividad de E ya que a ella le gustaría salir a bailar, a pasear mientras que él ya se cansa mucho y se molesta más rápido de muchas acciones.

Con M, mientras que K trata de jugar con él, E es muy reservado y solo se limita a establecer reglas y límites llegando a ser muy tajante. Eso molesta mucho a K, quien le solicita al padre que sea más empático con su hijo.

E se queja de lo demandante que es K con lo que le exige, mientras que K se queja de que E no expresa a la primera lo que piensa, se reserva y hace que se desespere.

El temperamento de E generó una pelea y la pasividad de K contribuyó a que se separaran.

En el proceso de mediación, K plantea que es víctima de la energía de E, mientras que ella plantea que es víctima de la pasividad de K.

En la sesión inicial, K se presentó muy pasivo donde se mantenía callado sin expresar lo que quería. En cambio E, llegó a desesperarse a un nivel que trató de agredir físicamente al padre de su hijo. Al acudir elementos de seguridad, K manifestó que si bien esa actitud de K es constante en la casa que habitan, su intención es no dejarla. Luego de calmarse, E manifiesta que ya se encuentra cansada de intentar hacer reaccionar a K de muchas maneras, haciéndole pensar que él no tiene interés en su relación.

En este caso es notorio que tanto K y E se ponen en el papel de víctimas por las circunstancias que se les presentan. Al no poder comunicarse de manera adecuada, conforme a su personalidad, su posición es de K perseguidora y víctima y la de E es de salvador y víctima bajo la posición de víctima objetiva, concluyendo esto bajo el panorama de superioridad moral, rumiación y la falta de reconocimiento moral que los ha llevado a no tener empatía entre ellos.

En la sesión de mediación, se tuvo que realizar CAUCUS para poder utilizar técnicas de comunicación y revaloración para que pudiesen ajustar su postura y asumir responsabilidades personales para conseguir un acuerdo benéfico para ellos y para su hijo. El trabajo no termina en el acuerdo: se tiene que dar el seguimiento adecuado y acompañarse en terapias psicológicas a consciencia de ambos para que trabajen a nivel personal la asimilación de la información y las acciones del otro.

Cambio (in)justo de custodia de los padres

D y R con sus dos hijos M con 16 años y C de 10. - Hija decide ir con su padre por supuesto maltrato.

D y R formaron una relación de concubinato hace 18 años. Tuvieron a sus dos hijos M y C y cuando se da la separación conyugal, los hijos se quedaron con D. Llegan a solicitar el servicio, argumentando R que solicita la guarda y custodia de sus dos hijos ya que ellos no quieren estar ya más con su mamá, D.

Ella argumenta que su hermana, P, le pidió que permitiera que sus dos hijos estuvieran con ella el fin de semana. D acepta y el día acordado para ir por ellos, P le comenta que los chicos se quedaron con su padre R debido a comentarios de la hija mayor M la cual comenta haber pasado maltratos físicos y psicológicos de su madre.

D menciona que M es una chica que necesita disciplina y que es gracias a ella que su hija aun estudia y no se ha embarazado aún. Si bien acepta que su relación madre – hija esta mermada, ella esta interesada en continuar con mantener la relación con su hijo C pero en sesión de mediación, en la escucha realizada a los dos hijos, él también comenta haber tenido episodios de violencia con su madre.

La postura del padre, R, es querer proteger a sus hijos, mencionando que le preocupa que, si él tiene la custodia de ellos y D quiere visitarlos, su hija M no quiera verla y piensen que es porque él la manipula. La postura de la madre, D, es que la califican de violenta cuando lo único que busca es disciplina para sus hijos y teme, que si su padre R tiene la custodia, no tendrá ese mismo nivel de disciplina hacia ellos y realicen actos que los pongan en riesgo.

El padre propone que la visita sea una vez a la semana, en un centro de convivencia familiar estatal donde se pueda realizar el seguimiento adecuado por profesionales de la psicología para los dos hijos. La madre enfurece y dice que no es justo que no pueda convivir más días con sus hijos (en especial con su hijo C).

La posición de D al ponerse como víctima, a primera instancia parece ser una postura estratégica para solicitar lo que ella supone que por derecho le corresponde (la custodia de los hijos) pero se tuvo que platicar con ella para averiguar si su postura de víctima está basada en una apreciación de injusticia por retirarle a sus hijos (víctima objetiva o subjetiva). Asimismo, ella maneja las 3 posturas conforme a las peticiones respecto a ser víctima, perseguidora y salvadora argumentando que tiene que poner orden para salvarlos y no le permiten hacer su labor. Lamentablemente esto la ha llevado a presentar una reactividad agresiva, alejándose de generar empatía, confianza y respeto con el padre para acordar la situación de sus hijos.

Choque de posturas ante el cuidado de la madre

A, M y L son tres de los cinco hijos que tuvo doña I, quien tiene 83 años. M de 53 años se ha hecho cargo de doña I desde hace aproximadamente 15 años. Actualmente, M y doña I están viviendo en la casa de A, de 56 años, quien les da asilo y permite que estén junto con los dos hijos de M. Por lo que, en un solo cuarto, Doña I, M y sus dos hijos (21 y 19 años) de ésta última ocupan un solo cuarto de la casa de A.

M se divorcio hace 17 años. Desde entonces ha recibido apoyo de su hermano L y ahora de su hermana A ya que ella atiende a doña I. Esto limita las oportunidades de M de trabajar o de reiniciar una vida personal junto con sus hijos ya que doña I, a su edad actual, ha desarrollado comportamientos inmaduros donde se queja de que los cuidados de M ya no son iguales. En sesión de mediación, se queja de muchos descuidos por parte de M y de A. Menciona que no le dan de comer, no la sacan del domicilio a caminar, que son groseras y desatentas. Las hermanas, en especial M, manifiesta que doña I es grosera, agresiva al pedir las cosas y llega a salirse sin avisar. Esta conducta ha llevado a solicitar ayuda a L, quien esta casado, con hijos y en casa propia.

L, de 51 años, es considerado el “favorito” de doña I y constantemente les recrimina a sus hermanas las quejas que su madre refiere sobre los tratos que recibe de ellas. Las hermanas están muy molestas que su hermano las juzgue de “malas hijas” cuando a su opinión, él no la visita constantemente y solo se limite a llevarle algún postre.

Las hermanas molestas por sus comentarios, le piden a L que las ayude a cuidar a su madre por el cansancio que ya presenta M y para que vea como es la actitud de doña I. L comenta que no es posible para él cuidarla ya que su trabajo es muy demandante y que, de los tres recamaras que tiene su casa, una la ocupan su esposa y él, la otra la ocupan sus dos hijos mientras que la tercera recamara es una pequeña sala. Por lo tanto, a su opinión, no tiene espacio para tenerla. Asimismo, considera que tenerla le puede provocar problemas con su esposa. L se queja de que no entienden que problemas tendría y de la responsabilidad que sugieren que tenga si la cuida.

La posición de M establece una postura de víctima donde abarca las tres dimensiones de Mendelsohn (primaria, secundaria y terciaria) siendo su posición como víctima objetiva por tener las consecuencias directas del cuidado de la madre sin apoyo de los hermanos.

M desarrolla una conducta salvadora y víctima ante la situación y al momento de ser perseguidora para exigir el apoyo de los hermanos, se encuentra sin poder para exigirles el apoyo que a ella le gustaría.

Al no contar con reconocimiento de L, como favorito, ha generado molestia, realizando rumiaciones constantes, afectando su tranquilidad y poniendo en riesgo su salud.

L muestra una postura de víctima subjetiva, ya que se lamenta de posibles responsabilidades que aún no se hace cargo. Él asume ser perseguidor señalando lo que opina, son las omisiones y conductas que afectan a su madre, se muestra salvador haciendo esto pero víctima si se habla de que se responsabilice del cuidado de la misma.

Es un hecho que existe una falta de empatía absoluta hacia M debido a su condición personal.

De igual forma, se realiza CAUCUS acompañado de preguntas descontextualizadoras que generen reflexión y cambio de perspectiva.

Para cada caso debe haber narración, interacción observada y análisis técnico de porqué ocurrió y efectos en el sistema.

Propuestas

En cada uno de los casos planteados, la persona facilitadora deberá de utilizar técnicas que permitan generar responsabilidad de la solución del conflicto a la persona víctima, dependiendo si no cuenta con capacidades personales para avanzar o si es una estrategia de negociación para una obtención lineal de objetivos. Para ello, se tendrá que realizar en las etapas de exploración, valorar el paradigma de las partes, explorar la información que comparten, la forma en cómo interpretan dicha información, conocer los valores y creencias que los llevan a concluir de determinada manera lo que sucede para ajustar una conducta colaborativa productiva a la solución pacífica de conflictos. Conforme al triangulo de Karpman, técnicas como el parafraseo, la legitimación, la revalorización y el reconocimiento o el planteamiento de preguntas reflexivas y descontextualizantes ayudaran a evaluar las posturas, replantear intereses y ubicar necesidades que las personas consideran que dicha postura victimizante sería el único medio para conducirse ante la resolución de conflictos.

Es necesario que la persona que se encargara de gestionar el conflicto, debe conocer los tres modelos principales de la mediación actuales, tener práctica en cada una de las técnicas mencionadas y tenga la capacidad de realizarlas de manera estratégica, conforme el desarrollo de la sesión lo amerite. Es responsabilidad de la institución o centro privado que brinde el servicio

de resolución de conflictos por la vía pacífica y colaborativa, capacitar a las personas facilitadoras y puedan abordar posturas como estas y otras que se desarrollan en la gestión de conflictos.

Independientemente de la preparación que debe tener para el trabajo hacia los demás en la tarea de ser facilitador, ¿que emociones genera la persona facilitadora ante las posturas de víctima? Hay grandes posibilidades de que se hagan presente una contratransferencia debido a las emociones que pueden despertar en la persona facilitadora, aquella que se catalogue como víctima. Se puede asumir conforme a la experiencia personal y eventos personales inconclusos, una postura de salvadora o perseguidora conforme a la triangulación de Kapman en donde se proyecten intereses personales ante el asunto y se pierda la imparcialidad y neutralidad, beneficiando o perjudicando a la persona que nuestros sesgos hayan ubicado como la víctima de la situación.

Conclusión

El tema de la victimización es importante para la persona que busque gestionar conflictos de índole familiar. Dichas posturas son determinantes para definir si el asunto es viable resolverlo por vía del diálogo y la buena voluntad.

Cada asunto es característico y eso genera un aprendizaje significativo para la apreciación, análisis y aprendizaje de las personas facilitadores que los atienden.

Ante los asuntos de dicha índole, es importante de igual forma valorar la actitud del mediador ya que se presenta el riesgo constante de asumir una postura a favor o en contra de la postura de víctima. La responsabilidad de atender estos casos donde es necesario generar reflexión a las partes para que puedan decidir su situación familiar a favor de ellos y de sus hijos, requiere una capacitación constante en temas de psicología, comunicación y neurociencias que ayuden a fortalecer la intervención en términos de conseguir resultados óptimos. Dicha obtención y mejoramiento de competencias, nos permiten aprender y desarrollar técnicas que ayuden a generar resultados positivos a favor de una cultura de paz a favor de la convivencia social armónica.

Bibliografía

- Bush, R. y Folger, J. *La promesa de la mediación: el enfoque transformador del conflicto*. Jossey-Bass Publishers, 2004.
- Covey, S. R., *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Editorial Paidós, México, 1989.
- Diez, F., y Tapia, G. *Herramientas para trabajar en mediación*. Editorial Paidós, México, 1999.
- Frankl, V. E., *El hombre en busca de sentido*, Editorial Herder, Barcelona, España, 2015.
- Gabay, Rahav; Hameiri, Boaz; Rubel-Lifschitz, Tali y Nadler, Arie, *The Interpersonal Victimhood Scale (TVI)*, en *Personality and Individual Differences*, Editorial Elsevier, Ámsterdam, Países Bajos, 2020.
- Karpman, Stephen, *Fairy Tales and Script Drama Analysis*, en *Transactional Analysis Bulletin*, San Francisco, EE. UU., 1968.
- Suares M. *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Editorial Paidós, México, 2010.
- Mendelsohn, Benjamin, *La Victimología*, en *Études de Victimologie*, Sector Ciencias Sociales, Editorial Imprimerie de la Presse, Bucarest, Rumania, 1946.

“MAMI+: Mediaverso como Modelo de Acción Mediadora Inmersiva para la preparación ciudadana, la formación de mediadores y la intervención en conflictos contemporáneos”

Autora: Belén Sánchez, Mediadora ARGENTINA

1. Introducción

La crisis global del año 2020 no constituyó únicamente un evento sanitario, sino un punto de inflexión estructural que aceleró procesos de transformación ya latentes en el campo de la resolución de conflictos. La mediación, históricamente asociada a la presencialidad y al encuentro físico, se vio forzada a reconfigurar sus condiciones de posibilidad, desplazándose hacia entornos digitales que inicialmente fueron concebidos como soluciones transitorias, pero que hoy se consolidan como espacios legítimos de intervención.

Este tránsito no puede ser interpretado como una mera digitalización instrumental, sino como una verdadera mutación paradigmática. La mediación deja de ser un dispositivo situado exclusivamente en el “cara a cara” para convertirse en una práctica expandida, capaz de habitar territorios híbridos donde lo físico y lo virtual se entrelazan. En este nuevo escenario, el desafío no es replicar mecánicamente las dinámicas tradicionales, sino rediseñar la experiencia mediadora en función de las nuevas formas de vinculación social.

La mediación ha experimentado en las últimas décadas un notable desarrollo tanto en el plano normativo como en el teórico, consolidándose como una herramienta fundamental dentro de los métodos adecuados de resolución de conflictos. Sin embargo, este crecimiento no ha sido plenamente acompañado por una transformación equivalente en la práctica, donde persisten limitaciones estructurales que impactan directamente en la calidad de los procesos.

Las partes suelen arribar a la mediación sin haber transitado un proceso previo de comprensión profunda de su propio conflicto, con narrativas rígidas, emociones no elaboradas y posiciones cristalizadas. Esto obliga al proceso mediador a operar en condiciones desfavorables, reduciendo su potencial transformador.

En este contexto creó el Modelo de Acción Mediadora Inmersiva (MAMI+), implementado a través del “Mediaverso”, como una propuesta que redefine la mediación como un proceso continuo, integrando preparación previa, intervención y formación profesional en un mismo sistema.

2. Problema de investigación

¿Cómo mejorar la calidad de la intervención mediadora cuando las partes no han elaborado previamente su conflicto, y cómo entrenar mediadores en condiciones que reflejen la complejidad real de los escenarios conflictivos?

El conflicto contemporáneo se presenta como un fenómeno dinámico, atravesado por la mediación tecnológica y caracterizado por una creciente complejidad relacional. Las partes ya no ingresan al proceso únicamente con una narrativa lineal, sino con identidades fragmentadas, construidas también en entornos digitales, donde los conflictos se gestan, se amplifican y se rigidizan.

En este marco, la mediación enfrenta una doble tensión. Por un lado, las partes arriban sin haber elaborado previamente su conflicto, lo que obliga al proceso a operar en condiciones de alta cristalización narrativa. Por otro lado, los modelos tradicionales de formación de mediadores no logran reproducir la incertidumbre, la emocionalidad y la complejidad de los escenarios reales, generando una brecha entre la formación y la práctica efectiva.

3. Hipótesis

La implementación de un modelo inmersivo que permita trabajar el conflicto previamente y entrenar mediadores mediante simulaciones realistas mejora significativamente la calidad del proceso mediador.

El modelo MAMI+ sostiene que la tecnología no deshumaniza el proceso mediador, sino que puede, bajo determinadas condiciones, profundizar la presencia, la reflexión y la calidad del vínculo.

La hipótesis central plantea que la inmersión en entornos digitales diseñados estratégicamente permite reducir resistencias, favorecer la autorreflexión y generar condiciones de mayor apertura al diálogo. Lejos de producir distancia, la virtualidad puede habilitar una forma distinta de cercanía, donde las partes se vinculan desde espacios más elaborados de conciencia.

Asimismo, se sostiene que la integración de herramientas tecnológicas con una práctica mediadora consciente permite potenciar la capacidad del mediador para intervenir, generando una sinergia entre lo humano y lo digital que redefine el alcance del proceso.

4. Marco conceptual

El conflicto es un fenómeno multidimensional que incluye dimensiones visibles e invisibles. La mediación requiere abordar no solo lo explícito, sino también emociones, intereses y necesidades.

Asimismo, el sujeto contemporáneo se configura en una dimensión híbrida: física y digital. Esta transformación exige nuevos enfoques de intervención.

El modelo MAMI+ se sustenta en una comprensión ampliada del conflicto, del sujeto y de la mediación como práctica transformadora.

4.1. La profundidad del conflicto

El conflicto no puede reducirse a su manifestación superficial. Se trata de un fenómeno que atraviesa dimensiones emocionales, identitarias y relacionales, configurando un entramado donde lo visible es solo una expresión parcial de una dinámica más profunda. Intervenir sin abordar estos niveles implica limitar la capacidad transformadora del proceso.

4.2. La preparación del mediador y de las partes

La mediación no puede ser el primer espacio de reflexión. La calidad del proceso depende en gran medida del nivel de elaboración previa. A su vez, el mediador debe desarrollar una práctica de autoobservación constante, alineando su intervención con un estado interno de coherencia que le permita sostener el proceso con legitimidad.

4.3. Tecnología y acceso a la justicia

La digitalización de la mediación amplía las posibilidades de acceso, reduce costos y elimina barreras geográficas.

4.4. Identidad digital y transformación del vínculo

El sujeto contemporáneo no es exclusivamente presencial. Las identidades digitales forman parte constitutiva de la experiencia social, influyendo en la forma en que los conflictos se construyen y se sostienen. La mediación debe integrar esta dimensión para poder intervenir de manera efectiva.

5. Desarrollo del Modelo de Acción Mediadora Inmersiva (MAMI+)

El modelo se estructura en seis fases que permiten transformar progresivamente la comprensión del conflicto.

- La fase de externalización permite situar el conflicto fuera del sujeto, habilitando una mirada más objetiva.
- La fase de deconstrucción desarma narrativas rígidas, diferenciando hechos de interpretaciones.
- La fase de profundización trabaja sobre emociones, intereses y necesidades, accediendo a los niveles más sensibles del conflicto.
- La fase de simulación introduce un laboratorio de ensayo donde las partes pueden experimentar distintas formas de interacción.
- La fase de generación de alternativas promueve soluciones creativas y adaptativas.

Finalmente, la fase de preparación consolida el proceso, permitiendo a las partes ingresar a la mediación con mayor claridad y apertura.

Este recorrido no es lineal, sino dinámico, y permite transformar la lógica reactiva en una lógica reflexiva y consciente.

6. Mediaverso como entorno

El Mediaverso constituye un entorno inmersivo donde las partes pueden explorar, simular y resignificar sus conflictos.

Permite:

- reconstruir situaciones
- ensayar estrategias
- comprender consecuencias
- reducir rigidez narrativa

Se convierte así en un espacio de preparación previa y democratización del acceso a la mediación.

El Mediaverso constituye el espacio donde el modelo se vuelve operativo. No se trata de un entorno meramente tecnológico, sino de un dispositivo de intervención que combina simulación, reflexión y experiencia.

En este espacio, las partes pueden reconstruir su conflicto, ensayar alternativas y observar las consecuencias de sus decisiones en un entorno controlado. Esta posibilidad de experimentar sin riesgo permite una elaboración más profunda y reduce la rigidez con la que suelen ingresar al proceso.

Asimismo, el Mediaverso amplía el acceso a la mediación, eliminando barreras físicas y permitiendo que más personas puedan acceder a herramientas de resolución de conflictos.

7. Formación de mediadores

El modelo permite entrenar mediadores mediante casos reales anonimizados en entornos inmersivos, superando la limitación de las simulaciones tradicionales.

Esto posibilita:

- entrenamiento en complejidad real
- toma de decisiones en tiempo real
- aprendizaje reflexivo

El modelo incorpora la inteligencia artificial como un sistema de apoyo al mediador humano.

Su función no es sustituir la intervención, sino potenciarla mediante el análisis de patrones discursivos, la detección de bloqueos comunicacionales y la sugerencia de estrategias de intervención. Esta capacidad permite al mediador contar con información procesada en tiempo real, mejorando la calidad de sus decisiones.

Asimismo, la integración de tecnologías como blockchain, contratos inteligentes y análisis de datos permite fortalecer la seguridad, la trazabilidad y la ejecución de los acuerdos, reduciendo la incertidumbre posterior al proceso.

Sin embargo, el modelo sostiene con firmeza que la centralidad del proceso debe permanecer en el mediador humano, quien es el único capaz de sostener la dimensión ética, relacional y simbólica del conflicto.

8. Identidad digital

Los conflictos actuales también se desarrollan en entornos digitales. Las personas construyen identidad, vínculos y tensiones en estos espacios, lo que exige ampliar la mirada mediadora.

Proyecciones del modelo: el punto de no retorno

La mediación inmersiva no constituye una alternativa, sino una evolución inevitable del campo.

La posibilidad de operar sin límites geográficos, reducir costos, mejorar la preparación de las partes y fortalecer la calidad de los acuerdos posiciona al modelo MAMI+ como un estándar emergente en la gestión de conflictos contemporáneos.

Este escenario redefine variables tradicionales como el tiempo, el espacio y la interacción, generando una mediación más flexible, accesible y adaptativa.

9. IA como co-mediador

La inteligencia artificial actúa como asistente del mediador humano, aportando:

- detección de patrones discursivos
- identificación de bloqueos
- sugerencia de estrategias
- análisis en tiempo real

Además, el modelo integra tecnologías clave que redefinen el proceso:

- Blockchain: garantiza la inmutabilidad de los acuerdos, generando confianza en entornos digitales.
- Smart Contracts: automatizan la ejecución de los acuerdos, reduciendo conflictos posteriores.
- Big Data: permite organizar y analizar información compleja, mejorando diagnósticos y decisiones.

Estas herramientas no reemplazan al mediador, sino que potencian su intervención.

Consideraciones éticas: integridad en el Mediaverso

El desarrollo del modelo exige un marco ético sólido que garantice la protección de los derechos de las partes.

La voluntariedad, la confidencialidad, la imparcialidad y el respeto constituyen principios innegociables. A su vez, el uso de tecnología debe estar orientado a reducir desigualdades y no a profundizarlas.

El mediador, en este contexto, asume una responsabilidad ampliada: no solo gestiona el conflicto, sino que legitima la presencia del otro en un entorno digital, sosteniendo la dignidad humana como eje del proceso.

9.1. Redefinición del rol y del poder del mediador en entornos inmersivos

La incorporación del modelo MAMI+ y del Mediaverso no solo introduce nuevas herramientas en el proceso de mediación, sino que redefine de manera sustancial el rol y el alcance del poder del mediador.

En el modelo tradicional, el poder del mediador se encuentra limitado al momento de la audiencia, operando principalmente sobre un conflicto ya configurado, con narrativas cristalizadas y escaso margen de transformación inicial. En este esquema, el mediador actúa sobre lo dado, interviniendo en una instancia tardía del conflicto.

El modelo MAMI+ desplaza este eje, ampliando el campo de acción del mediador hacia etapas previas a la audiencia. De este modo, su poder ya no se limita a facilitar el diálogo, sino que se extiende a la configuración misma de las condiciones en las que ese diálogo tendrá lugar.

Este cambio implica una transformación cualitativa: el mediador deja de intervenir únicamente sobre el conflicto para comenzar a intervenir sobre su proceso de construcción, comprensión y elaboración. A través del Mediaverso, puede acompañar a las partes en la identificación de sus propias narrativas, en la exploración de alternativas y en la toma de conciencia de sus posicionamientos antes de la instancia formal.

En este sentido, el poder del mediador se redefine como un poder preventivo, estructurante y facilitador de procesos de autorreflexión, más que como una mera capacidad de conducción de la audiencia.

Asimismo, la incorporación de herramientas como la inteligencia artificial, el análisis de datos y los entornos inmersivos no sustituye su rol, sino que lo potencia, permitiéndole operar con mayor información, anticipar bloqueos y diseñar intervenciones más precisas. Sin embargo, el criterio, la ética y la legitimidad continúan residiendo exclusivamente en el mediador humano.

9.2. Problema estructural que aborda el modelo MAMI+

El modelo MAMI+ se orienta a resolver una limitación estructural histórica de la mediación: su carácter predominantemente reactivo.

Tradicionalmente, la mediación se activa una vez que el conflicto ha alcanzado un nivel de desarrollo significativo, cuando las posiciones se encuentran consolidadas y las posibilidades de transformación se ven reducidas por la rigidez de las narrativas y la carga emocional acumulada.

Esta lógica implica que el proceso mediador trabaja sobre conflictos en estado avanzado, con escaso espacio para la prevención o la elaboración progresiva.

El modelo MAMI+ introduce un cambio estructural al incorporar una instancia previa de trabajo sobre el conflicto, permitiendo que las partes accedan a un espacio de exploración, comprensión y resignificación antes de la mediación formal.

De este modo, se produce un desplazamiento desde una lógica reactiva hacia una lógica preventiva, preparatoria y progresiva, en la que el conflicto puede ser abordado en etapas más tempranas, con mayor flexibilidad y apertura.

Asimismo, el modelo aborda una segunda limitación estructural: la brecha entre la formación de mediadores y la práctica real. Mediante el uso de entornos inmersivos y casos anonimizados, permite entrenar en condiciones de mayor complejidad, reduciendo la distancia entre teoría y práctica.

Finalmente, el modelo también responde a la problemática de la accesibilidad, al ofrecer un entorno digital que amplía el acceso a la mediación, superando barreras geográficas y facilitando la participación de actores que, de otro modo, quedarían excluidos.

10. Proyecciones

El modelo MAMI+ presenta un alto potencial de expansión hacia ámbitos educativos, organizacionales y comunitarios.

Asimismo, permite la incorporación futura de indicadores emocionales y nuevas tecnologías que mejoren la comprensión del conflicto.

11. Consideraciones éticas

El modelo exige garantizar:

- consentimiento informado
- confidencialidad
- equidad
- control humano

La tecnología debe ser un medio para ampliar derechos.

12. Conclusión

El modelo MAMI+ redefine la mediación como un proceso continuo que comienza antes de la audiencia formal.

El Mediaverso permite una mayor preparación, una intervención más profunda y una mejor calidad de acuerdos.

La tecnología no reemplaza lo humano: lo potencia.

El regreso a lo esencial propone una transformación profunda en la forma de abordar los conflictos, desplazando el foco desde la reacción hacia la preparación, desde la rigidez hacia la exploración, y desde la fragmentación hacia la integración.

La tecnología, lejos de ser el centro, se convierte en un medio para volver a lo esencial: el encuentro humano. En un mundo donde las distancias físicas han dejado de ser una barrera, el verdadero desafío es construir espacios donde el diálogo, la comprensión y la dignidad puedan sostenerse.

La mediación del futuro no será menos humana por ser digital; será, en todo caso, más consciente, más preparada y más capaz de acompañar la complejidad de los vínculos contemporáneos.

Mediación Empresarial y Cultura de Paz: Modelos para la Gestión en Organizaciones.

Autor: Luis Lauro Herrera Bernal, Mediador MÉXICO

Resumen:

Esta ponencia propone un marco integrador entre mediación empresarial y cultura de paz para fortalecer la gestión de conflictos en organizaciones públicas y privadas. En un contexto de alta incertidumbre (presión por resultados, rotación, tensiones laborales, cambios tecnológicos y reputacionales), los conflictos tienden a escalar y a transformarse en costos: pérdida de productividad, desgaste psicosocial, litigios y rupturas de colaboración. Partiendo de enfoques de paz positiva y transformación de conflictos, se argumenta que la mediación no debe entenderse solo como “técnica de cierre de disputas”, sino como capacidad organizacional: prevención, diálogo estructurado, justicia procedimental, reparación de relaciones y aprendizaje institucional. Se presentan modelos aplicables (sistemas integrados de gestión de conflictos, diseño de escalamiento, mediación interna/externa y prácticas restaurativas) y una ruta de implementación con roles, protocolos, indicadores y mecanismos de seguimiento. La contribución central es ofrecer un puente conceptual y operativo: cómo traducir valores de cultura de paz (dignidad, cooperación, no violencia) en procedimientos verificables de gobernanza interna, reduciendo escalamiento y mejorando clima organizacional y desempeño.

Palabras clave: mediación empresarial; cultura de paz; gestión de conflictos; justicia organizacional; diálogo; sistemas integrados de conflicto; prácticas restaurativas.

Introducción

Las organizaciones contemporáneas operan en entornos de alta presión: metas agresivas, cambios tecnológicos acelerados, reconfiguración del trabajo, diversidad de equipos y sensibilidad reputacional. En ese escenario, el conflicto no es una anomalía; es un fenómeno estructural derivado de intereses, identidades, comunicación, asimetrías de poder y condiciones laborales. El problema surge cuando los conflictos se gestionan tarde o mal: se normaliza la confrontación, se burocratiza el diálogo o se judicializa la diferencia, generando costos económicos y humanos.

Frente a ello, la mediación empresarial ofrece un mecanismo probado para desescalar disputas, ordenar conversaciones difíciles y construir acuerdos. Sin embargo, si se limita a intervenir “cuando ya explotó el problema”, su impacto es parcial. Por su parte, la cultura de paz (enfoques de paz positiva y prevención de violencias) aporta una visión más amplia: crear condiciones organizacionales que favorezcan la cooperación, la justicia, el reconocimiento y el cuidado de la dignidad. Esta ponencia sostiene que la innovación está en integrar ambos planos: diseñar modelos de gestión que combinen instrumentos (protocolos de mediación, rutas de escalamiento, mediación interna/externa) con principios y prácticas (justicia procedimental, comunicación no violenta, reparación, aprendizaje). El objetivo es proponer un conjunto de modelos aplicables y una ruta de implementación que convierta la cultura de paz en gobernanza cotidiana y resultados medibles.

1) Planteamiento del problema y objetivo

- Conflicto organizacional: costos visibles e invisibles (productividad, rotación, clima, litigio).
- **Objetivo general:** proponer modelos integrados mediación–cultura de paz para gestión organizacional.
- Preguntas guía:

- ¿Qué añade “cultura de paz” a la mediación empresarial?
- ¿Cómo se implementa sin quedarse en discurso?

2) Marco conceptual

- **Mediación empresarial:**

Los entes empresariales presentes en el mercado actual se enfrentan a un mercado dinámico que requiere de prácticas y estrategias competitivas que vayan acorde a las tendencias actuales, respetando objetivo así como las metas del ente empresarial; de forma que el entorno requiere de estrategias eficaces que afronten las problemáticas del mercado actual. Por lo cual, la colaboración en equipo interna (organización) y externa (clientes, proveedores) es fundamental para lograr los objetivos; no obstante, durante estos procesos de colaboración o adaptación entre los integrantes, se suscita situaciones de fricción producto de diferencias que de escalar generan conflictos en las relaciones que de no abordarse de la forma correcta puede llegar a escalar el problema a un proceso litigioso que a la larga puede representar una pérdida. (Cardoza, 2005)

Ante la necesidad de solucionar controversias que pudiera generar un efecto negativo, se han recurrieron a la aplicación de métodos alternos de solución de conflictos con el fin de disminuir las repercusiones de tiempo y económicas; además, que vaya acorde a las nuevas estrategias de crecimiento, consolidando mecanismos alternativos eficientes que sean prácticos para enfrentar situaciones de controversias, evitando desenlazar un proceso judicial que ocasiona un desgaste a los involucrados. Por ello, la mediación empresarial se presenta como una alternativa eficaz que incentiva la participación de las partes para establecer un convenio en el cual exista un beneficio para los involucrados, durante las etapas del proceso:

1. Presentación, explicación, principios, fines y reglas del proceso de mediación;
2. Análisis de las diversas posturas sobre el conflicto;
3. Definición de metas y objetivos de las partes;
4. Colaboración entre los involucrados para establecer alternativas;
5. Toma de decisión concretas, así mismo, de restricciones;
6. Establecen un convenio. (Vázquez & Pérez, 2018)

Durante el proceso de mediación se encuentra presente la figura del mediador quien es el tercero presente en las sesiones necesarias con el fin de establecer un convenio, recordando que es el objetivo al que se quiere llegar, sin embargo, no en todos los casos se consolida. El mediador debe presentar durante toda la colaboración se caracteriza por ser imparcial y transparente entre las partes; facilita la comunicación entre las partes de forma respetuosa y coherente para que sea entendible la idea que intentan transmitir, al contrario, evitando que se presente un aura hostil; así mismo, otra característica es la solución de dudas que pudieran presentarse en el transcurso del proceso. (Quintana, 2021)

Dicho lo anterior, el mediador debe de garantizar que se encuentren presentes durante todo el proceso los principios de voluntariedad, imparcialidad, confidencialidad, neutralidad. La voluntariedad como principio representa la voluntad de las partes para poder consolidar el proceso de mediación que apertura la posibilidad de llegar a un acuerdo; imparcialidad, recae en el hecho de encontrar un equilibrio que permita que los involucrados se encuentren en una igualdad de condiciones, garantizando de esta forma que las posturas de ambas partes sean respetadas durante su actuación en el procedimiento; confidencialidad, genera la zona segura entre las partes para que los mismos expongan sus intereses en confianza, de forma que todo documento utilizado en el procedimiento con el fin de definir algún punto no sea expuesto a terceros, por lo cual toda información expuesta en el proceso será salvaguarda para no ser utilizada con otros fines. (García, 2010)

Por otro lado, el principio de neutralidad en los procesos, que además destaca una característica fundamental de la mediación, la autocomposición, es decir, que las partes resuelvan, tomen decisiones y lleguen a un acuerdo por sí mismo. De forma que la neutralidad, es una postura que el mediador adopta para respetar la integridad de los participantes, así como sus objetivos, es decir, apoya a las partes, no obstante, el mediador no toma una postura o aptitud que favorezca a alguno. (García, 2010)

No obstante, resulta relevante destacar que la aplicación de los métodos alternos su aplicación se limita aquellas situaciones que sean susceptibles a que las partes lleguen a convenio mientras que este no genere una alteración u afectación a terceros o al orden público, dicha limitante se encuentra establecida en el artículo 4° de la Ley de Mecanismos Alternativos para la Solución de controversias para el Estado de Nuevo León. Por lo cual, utilizar un mecanismo alternativo como lo es la mediación empresarial es viable, siempre que no haya una afectación a terceros o a interés público, además, de que es posible preservar los vínculos existentes entre los involucrados, generando una experiencia que no afecte proyectos, vínculos y relaciones futuras en el entorno empresarial. (LMASCNL, 2020)

- **Cultura de paz / paz positiva**

La cultura de paz se enfoca en la construcción de espacios donde los individuos puedan entablar vínculos y relaciones sanas, basadas en un respeto mutuo por la integridad de las otras personas. Ahora bien, la cultura de paz recae en el fomento de criterios rectores, al igual que la consolidación de valores que permita generar un entorno pacífico en donde se pueda entablar colaboraciones entre dos o más individuos en armonía, además de que las posturas sean respetadas, considerando siempre la presencia de los derechos humanos y creando un desarrollo sostenible presente en el entorno. (Fuentes, 2025)

Actualmente la transformación en la sociedad requiere de una evolución en aspectos claves, no obstante, es una labor que requiere una reconstrucción cultural de muchas dinámicas sociales existentes que requieren una apertura para entablar realidades sociales que impactan al entorno que fueron adquiridas desde el desarrollo personal del ser humano, adoptadas como un comportamiento aceptado, sin embargo, apertura a situaciones de violencia que generan una afectación. La violencia se puede presentar de forma directa que se relaciona con los actos físicos, verbales o psicológicos con el fin de ocasionar un daño a otro ser humano, objeto o naturaleza; por otro lado, se reconoce la presencia de la violencia estructural que se encuentra presente en los diversos niveles o sistemas sociales, políticos y económicos, generando entornos de desigualdad en instituciones que favorece a un sector con oportunidades, dejando a un lado otros que no se encuentran en el mismo nivel. (Salinas, 2023)

En las organizaciones son entes en donde se establecen procesos de colaboraciones entre personas, en algunas ocasiones la presencia de actos violentos contra otro integrante puede tener un trasfondo de violencia familiar, inseguridad, autoestima baja y perspectivas de injusticia en el entorno organizacional. Por lo cual, la integración de una cultura de paz en la organización puede representar paz y libertad a los individuos, evitando que se presenten situaciones de violencia entre los integrantes para que cada elemento crezca en entorno laboral, evitando que se reiteren actos de violencia encontrar de los individuos evitando que las acciones escalen a una situación que afecte la salud física y mental de la víctima de abuso en este contexto. (Cornelio, 2018)

La violencia directa y estructural se puede encontrar presente entre las organizaciones, situando a los colaboradores en una situación que genere un sentimiento de miedo, frustración o de desigualdad motivado por los actos presentes en el entorno. De forma que una empresa con una cultura de paz que se comienza a establecer con protocolos y plan de acción que se establece en la organización puede obtener mayores beneficios, además de representar nuevas oportunidades de negocio, producto de una filosofía empresarial aunado a un interés social que beneficiaría tanto al ente empresarial como a la empresa. (Cornelio, 2018)

Por lo cual, para establecer la paz en un ambiente empresarial requiere de procesos de comunicación, siempre que esta sea utilizada para facilitar los procesos de paz y de cambio social en el entorno corporativo, sobre todo cuando en estos se presente: analizar, escuchar y construir una colaboración que permita afrontar las controversias persistentes en el entorno, además de entablar procesos colaborativos. La función de la comunicación es generar estos canales de confianza que es la apertura para entablar la construcción de relaciones, es decir, la estrategia de la empresa es tener procesos que permita la construcción de diálogos respetuosos que tengan una carga significativa para todos los involucrados, en el sentido de que estos procesos afrontaran las situaciones de violencia o resentimientos presentes, para que los involucrados se sientan en una situación de equidad y poder afrontar las barreras presentes, reconociendo los puntos negativos y positivos para la construcción de colaboraciones en beneficios de las personas que al final repercute en el ente. (Fuentes, 2025)

Con base a lo anterior, la construcción de la cultura de paz no exime la presencia de conflictos, debido a que los ideales y necesidades de las personas en sociedad son distinto, no obstante, la obligatoriedad de la empresa como promotora de dicha cultura, se enfoca en aportar los mecanismos necesarios para promover un dialogo entre las partes. Además, de que la propia organización establecerá esfuerzos en garantizar un clima laboral equitativo que otorgue oportunidades a todos los colaboradores por igual. (Abedaño, Duque, & Álvarez, 2022)

3) Diagnóstico: tipologías de conflicto en organizaciones

- Intereses (recursos, metas), relacionales (comunicación), valores/identidad, estructurales (poder/roles).
- Señales de escalamiento y “puntos de quiebre”.

4) Modelos para gestión en organizaciones

Modelo A. Sistema Integrado de Gestión de Conflictos (ICMS)

- Canales: diálogo temprano, mediación, ombuds/tercero interno, comité de revisión.
- Escalamiento por niveles (“escalation ladder”).

Modelo B. Mediación interna + mediación externa (híbrido)

- Cuando usar cada una (confidencialidad, asimetrías, alta conflictividad, riesgos legales).

Modelo C. Prácticas restaurativas organizacionales

- Círculos de diálogo, reparación de daños relacionales, reintegración y acuerdos de convivencia.

Modelo D. Gobernanza cotidiana de paz

- Reglas de conversación, acuerdos de equipo, rutinas de retroalimentación, prevención de micro conflictos.

5) Ruta de implementación

- Paso 1: diagnóstico (clima, mapas de conflicto, puntos críticos).
- Paso 2: diseño de protocolo y roles (qué casos entran, tiempos, confidencialidad).
- Paso 3: formación (habilidades de diálogo, mediación básica, liderazgo).
- Paso 4: piloto + escalamiento.
- Paso 5: institucionalización (políticas, indicadores, mejora continua).

6) Indicadores

- Tiempo promedio de resolución, reincidencia, satisfacción con proceso, rotación, ausentismo, quejas formales, litigios evitados, clima/engagement.

7) Discusión: límites y riesgos

- “Mediación como maquillaje” si no hay justicia/condiciones.
- Asimetrías de poder, represalias, confidencialidad mal usada.
- Recomendaciones de salvaguardas.

8) Conclusiones y aportes

- 3–5 ideas fuerza + recomendaciones prácticas.
- Agenda futura: evaluación de impacto, estudios de caso, comparación sectorial.

9) Referencias base sugeridas para bibliografía

- Abedaña, M., Duque, V., & Álvarez, A. (2022). *Introducción a la edición monográfica: Cultura de Paz en las organizaciones, sus prácticas, retos y oportunidades*. Obtenido de Revista Cultura de Paz: <https://revistadeculturadepaz.com/index.php/culturapaz/article/view/179/116>
- Cardoza, R. (2005). *La mediación como vía para la solución eficaz de disputas en la empresa*. Obtenido de Centro Estatal de Métodos Alternos para la solución de conflictos del Estado de Nuevo León: <https://www.pjenl.gob.mx/ConsejoJudicatura/CEMASC/Articulos/med-empresarial.pdf>
- Cornelio, R. (2018). *LA CULTURA DE PAZ Y LA NO VIOLENCIA DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de Perfiles de las Ciencias Sociales, Volumen 6, Número 11: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9493291>
- Fuentes, S. (2025). *Integrando la cultura de paz en las empresas: el rol de la comunicación y la construcción de confianza*. Obtenido de Millcayacvol. Xlnúm. 21: <https://revistas.uncu.edu.ar/ojs3/index.php/millca-digital/article/view/8626/7252>
- García, L. (2010). *La mediación a través de sus principios*. Obtenido de Revista General de Legislación y Jurisprudencia: <https://www.editorialreus.es/revistas/revista-general-de-legislacion-y-jurisprudencia/la-mediacion-a-traves-de-sus-principios/93/>
- LMASCNL. (2020). *LEY DE MECANISMOS ALTERNATIVOS PARA LA SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS PARA EL ESTADO DE NUEVO LEÓN*. Obtenido de Congreso del Estado de Nuevo León: https://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/pdf/LEY%20DE%20MECANISMOS%20ALTERNATIVOS%20PARA%20LA%20SOLUCION%20DE%20CONTROVERSIAS%20PARA%20EL%20ESTADO%20DE%20NUEVO%20LEON.pdf?2020-12-30
- Quintana, A. (2021). *El tercero neutral en mediación o la búsqueda del grial*. Obtenido de La ley mediación y arbitraje, n°8: <https://todosobremediacion.com.ar/wp-content/uploads/2021/10/EL-TERCERO-NEUTRAL-EN-MEDIACION%CC%81N-O-LA-BU%CC%81SQUEDA-DEL-GRIAL-.pdf>
- Salinas, B. (2023). *Educación para la Paz desde Johan Galtung*. Obtenido de Análisis. Revista Colombiana de Humanidades: <https://doi.org/10.15332/21459169.7634>
- Vázquez, L., & Pérez, O. (2018). *La mediación: una aproximación teórica*. Obtenido de Ecos Sociales, Año 6, No. 16.

“Mediación en Conflictos Médicos en México”

Autor: Pascual Hernández Mergoldd, Mediador MÉXICO

En las siguientes páginas se ofrece un breve análisis de la evolución en México de las vías adecuadas de gestión y solución de los conflictos en el ámbito de los servicios médicos.

La mediación en conflictos médicos es una herramienta poderosa para abordar disputas entre pacientes, familiares y profesionales de la salud sin recurrir directamente al sistema judicial. En México este enfoque, a pesar de la creación y operación de la Comisión Nacional de Arbitraje Médico y de las comisiones estatales de arbitraje médico, estas últimas tomando como modelo a la nacional, no se ha alcanzado el éxito necesario al aplicar mecanismos alternativos de solución de controversias que cuentan con una menor eficacia que la mediación.

SUMARIO: 1. Panorama. 2. Implantación de la mediación para gestionar los conflictos médicos en otras latitudes. 3. México, 3.1 Los mecanismos que se utilizan en México para gestionar y solucionar los conflictos en el ámbito de los servicios médicos. 3.2 Acciones para incorporar la mediación en la gestión y solución de conflictos en el ámbito de los servicios de salud. 3.2.1 Reformas a la Ley General de Salud. 3.3 Propuestas. 4. Conclusiones

1. Panorama

Cada año mueren en el mundo alrededor de 2.6 millones de personas en países de ingresos medios y bajos debido a errores médicos y atención insegura. Esto incluye diagnósticos erróneos, errores quirúrgicos, fallos en la medicación y procedimientos inseguros. Según la Organización Mundial de la Salud, cinco pacientes mueren cada minuto por este tipo de fallos.

La mediación en materia de salud es una herramienta cada vez más relevante para abordar conflictos que surgen entre pacientes, profesionales sanitarios, instituciones médicas y autoridades. En lugar de recurrir directamente a procesos judiciales, la mediación ofrece un espacio más ágil, confidencial y colaborativo para resolver disputas.

Los tipos de conflictos que suelen presentarse son los siguientes:

- ✓ Relación médico-paciente: Malentendidos sobre diagnósticos, tratamientos o expectativas;
- ✓ Errores médicos o mala praxis: Negligencia médica que ocurre cuando un profesional de la salud no cumple con los estándares aceptados de la práctica médica, causando daño al paciente;
- ✓ Conflictos entre profesionales: Tensiones dentro de equipos médicos o entre especialidades;
- ✓ Disputas con instituciones: Problemas administrativos, acceso a servicios, negligencia institucional, y
- ✓ Relación con aseguradoras: Rechazo de cobertura, demoras en autorizaciones.

2. Implantación de la mediación para gestionar los conflictos médicos en otras latitudes.

Algunos países han desarrollado marcos legales y programas específicos para aplicar la mediación en la gestión y resolución de los conflictos médicos que ocurren en sus territorios.

- ✓ Argentina, la mediación en salud es regulada por un marco normativo específico con la implantación del Procedimiento de Mediación Prejudicial en Materia de Salud (PROMESA), establecido por el Decreto 379/2025. Este procedimiento tiene como propósito ofrecer una alternativa ágil, económica y colaborativa para resolver conflictos entre pacientes y entidades médico-asistenciales antes de iniciar acciones judiciales.
- ✓ Chile, desde su Ley 19.966 (2004) y la Ley 20.584 (2012), ésta última conocida como Ley de Derechos y Deberes de los Pacientes, existe un sistema obligatorio y previo a la judicialización para resolver conflictos por daños en atención sanitaria. La mediación puede ser gestionada por el Consejo de Defensa del Estado, en tratándose de casos públicos, o por mediadores privados registrados.
- ✓ España, a pesar de que no se cuenta con una ley específica para mediación sanitaria, ante conflictos médicos se aplica la Ley 5/2012 sobre mediación en asuntos civiles y mercantiles. Varias comunidades autónomas han desarrollado programas piloto en hospitales y centros de salud. La mediación se aprovecha para gestionar conflictos entre profesionales, con pacientes o con la administración.
- ✓ Estados Unidos de América, el tema que nos ocupa es abordado en múltiples publicaciones, lo que revela un creciente interés académico y práctico. La mediación médica en ese país es un proceso donde un tercero neutral facilita la comunicación entre un paciente y un proveedor de salud para resolver disputas relacionadas con la atención médica, como la negligencia, para promover una solución rápida, rentable y que preserve la relación, en lugar de recurrir a largos procesos judiciales.
- ✓ Hungría, aunque no cuenta con una regulación o código deontológico nacional específico para la mediación médica o sanitaria, ofrece un sistema de salud global con cobertura para sus ciudadanos. La mediación en salud forma parte de su sistema de resolución de conflictos con resultados positivos en la gestión de disputas emocionales y psicológicas entre pacientes y profesionales.
- ✓ Nueva Zelanda, la mediación médica puede ocurrir a través del Comisionado de Salud y Discapacidad, una entidad que resuelve quejas mediante la defensa, la investigación o la mediación para mejorar la comunicación y la práctica segura entre pacientes y el sistema de salud.

3. México

En febrero de 1983 se adicionó con un párrafo tercero al artículo 4° de la Constitución¹ para consagrar el derecho a la protección de la salud. De esta manera ese derecho se elevó a rango constitucional, convirtiéndose en una garantía de igualdad otorgada por la Constitución. No obstante, debe quedar claro que lo que se elevó a rango constitucional fue el “derecho a la protección de la salud” y no el “derecho a la salud”, como lo señalan algunos de los instrumentos internacionales y diversas referencias en México, de esta manera el Estado está obligado a proteger la posibilidad de acceder, en condiciones de igualdad, a los servicios de salud.

El 7 de febrero de 1984 se publicó la Ley General de Salud,² que reglamenta el derecho a la protección de la salud y establece las bases y modalidades para el acceso a los

¹ Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del 3 de febrero de 1983.

² Publicada en el Diario Oficial de la Federación del 7 de febrero de 1984.

servicios de salud, distribuye competencias y fija la concurrencia de la Federación y las entidades federativas en materia de salubridad general.

El artículo 2º de la referida Ley General de Salud dispone, en su fracción V, que el derecho a la protección de la salud tiene, entre otras, las siguientes finalidades: el disfrute de servicios de salud y de asistencia social que satisfagan eficaz y oportunamente las necesidades de la población. Tratándose de personas que carezcan de seguridad social, la prestación gratuita de servicios de salud, medicamentos y demás insumos asociados.

Mediante decreto presidencial de junio de 1996,³ fue creada la Comisión Nacional de Arbitraje Médico, como órgano desconcentrado de la Secretaría de Salud, cuyo objeto es contribuir a gestionar y resolver los conflictos suscitados entre los usuarios de los servicios médicos y los prestadores de dichos servicios y para ello ofrece los servicios de amigable composición, conciliación y arbitraje. Actúa como aliada para la resolución de conflictos entre pacientes y prestadores de servicios médicos con el propósito de proteger los derechos de pacientes y profesionales de la salud, y mejorar la calidad de la atención médica en el país.

Posteriormente, según el Consejo Mexicano de Arbitraje Médico 28 entidades⁴ crearon sus respectivas comisiones estatales de arbitraje médico, tomando como modelo a la nacional.

El conflicto médico se ha definido como “la situación en la que existe desavenencia entre el usuario (paciente) y el prestador de los servicios de salud (médico, enfermera, laboratorista o administrativo) a consecuencia de la atención médica recibida o de la negativa de atención”. Así mismo se considera “que entre las principales causas del conflicto médico se encuentran la falta de acceso a los servicios de salud, las fallas organizativas del sistema de salud (Ej. por deficiencia de recursos), las violaciones a los principios de la ética médica, la mala praxis médica (negligencia, impericia, imprudencia), el maltrato al paciente, deficiente comunicación médico paciente y la ocurrencia de eventos adversos.”⁵

El artículo 4, del referido decreto establece las atribuciones de la Comisión Nacional de Arbitraje Médico, dentro de las que destacan, para efectos del presente análisis, las que previstas en las fracciones II, III, IV, V y VI que se transcriben:

- ✓ Recibir, investigar y atender las quejas que presenten los usuarios de servicios médicos, por la posible irregularidad en la prestación o negativa de prestación de servicios a que se refiere el artículo 3o. de este Decreto. (Se refiere a los servicios médicos que ofrecen las instituciones de salud de carácter público, privado o social, así como los profesionales, técnicos y auxiliares que ejerzan libremente cualquier actividad relacionada con la práctica médica.)
- ✓ Recibir toda la información y pruebas que aporten los prestadores de servicios médicos y los usuarios, en relación con las quejas planteadas y, en su caso,

³ Decreto por el que se crea la Comisión Nacional de Arbitraje Médico. Publicado en el Diario Oficial de la Federación del 3 de junio de 1996.

⁴ Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Campeche, Chiapas, Chihuahua, Coahuila, Colima, Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, Jalisco. Estado de México, Michoacán, Morelos. Nayarit, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tabasco, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz y Yucatán.

⁵ Dr. Jorge Ochoa Moreno, Director de Proyectos Especiales de la CONAMED, Ponencia sobre: “el origen del conflicto médico”, 3 de mayo de 2018.

- requerir aquellas otras que sean necesarias para dilucidar tales quejas, así como practicar las diligencias que correspondan;
- ✓ Intervenir en amigable composición para conciliar conflictos derivados de la prestación de servicios médicos;
 - ✓ Fungir como árbitro y pronunciar los laudos que correspondan cuando las partes se sometan expresamente al arbitraje, y
 - ✓ Emitir opiniones sobre las quejas de que conozca, así como intervenir de oficio en cualquier otra cuestión que se considere de interés general en la esfera de su competencia;

Conforme al Anuario Estadístico de CONAMED correspondiente a 2024,⁶ se otorgaron 10,715 orientaciones; 16,981 asesorías especializadas; 5,259 gestiones inmediatas; 535 dictámenes; se emitieron 172 opiniones técnico médicas y se recibieron 2,663 quejas, de las cuales se atendieron 2,449. Haciendo un total de 36,111 asuntos.

Según el propio anuario el 72.3 % de las atenciones estuvieron relacionadas con servicios públicos de salud y el 27,7%, con servicios privados de salud.

Esos resultados revelan que tanto la CONAMED como sus servicios son prácticamente desconocidos por la ciudadanía, sobre todo si se tiene en cuenta que ese año 44.5 millones de personas en México carecieron de acceso a servicios de salud, cifra equivale a aproximadamente el 34% de la población. Lo que significa que su mínima presencia y resultados resultan ser simbólicos.

La CONAMED y las comisiones locales son competentes para intervenir en conducir la amigable composición para conciliar conflictos que se deriven de servicios médicos por probables actos u omisiones derivados de la prestación de éstos; por potenciales casos de negligencia, negación del servicio, comisión de errores técnico-médicos, una mala práctica médica, imprudencia, impericia, entre otros; con múltiples consecuencias sobre la salud del paciente y del propio prestador de servicios, como segunda víctima.

También actúan como árbitros y emiten los laudos que correspondan cuando, tanto los usuarios de servicios médicos como los prestadores de estos servicios, acepten expresamente el arbitraje; además emite dictámenes institucionales únicamente cuando son solicitados por los órganos de control, de procuración e impartición de justicia, principalmente.

3.1 Los mecanismos que utilizan La CONAMED y las comisiones locales para gestionar y solucionar los conflictos en el ámbito de los servicios médicos, son los siguientes:

3.1.1 La amigable composición, que no es un mecanismo alternativo de solución de conflictos. Conforme a lo que define la propia CONAMED se trata en realidad de una conciliación o un arbitraje, ya que las partes involucradas delegan en un tercero, denominado amigable componedor, la facultad de definir, con fuerza vinculante para las partes, una controversia.

3.1.2 El arbitraje es una especie de la justicia heterocompositiva en la que un tercero, al que se le denomina árbitro, no se va a limitar a proponer una solución a las partes, sino que va a disponer dicho arreglo a través de un fallo obligatorio al que se conoce como laudo, una tercera persona distinta a las partes decide la disputa, en la que una parte gana y la otra pierde.

3.1.3 La conciliación fue, hasta hace poco, junto con el arbitraje, el procedimiento alternativo más conocido en el derecho mexicano. De acuerdo con destacados

⁶ http://www.conamed.gob.mx/cmam/pdf/anuario_estadistico_2024.pdf

jurisperitos, la conciliación se define como un acuerdo celebrado entre quienes se encuentran ante un conflicto de intereses, con objeto de evitar un juicio o poner rápido fin a uno ya iniciado sin correr todos los trámites que, en otro caso, serían precisos para concluirlo.⁷ En este instrumento resolutorio es importante que el conciliador sea de preferencia un perito en la materia del conflicto, ya que no se debe limitar a mediar entre las partes, sino que tiene la obligación de proponer soluciones específicas, a partir de un análisis profundo y profesional de los aspectos que componen la controversia. Sin embargo, no debe soslayarse que la experiencia de más de 25 años en el sistema de justicia mexicano se ha demostrado que la mediación es el procedimiento más eficaz, ya que son los propios intervinientes quienes gestionan la solución de su conflicto y en consecuencia aumenta significativamente el cumplimiento de los acuerdos, a diferencia de la conciliación, en la que en ocasiones se afirma que la solución se admitió pero que en todo caso fue una propuesta del conciliador.⁸

3.1.4 La mediación es una negociación asistida por un tercero, un profesional en la materia, cuya labor es facilitar la comunicación entre las partes, en la que las decisiones que se tomen y los acuerdos que se acepten sean construidos por los involucrados. No decide ese tercero, no es el mediador quien decide. Se trata de un procedimiento voluntario mediante el cual las partes acuerdan resolver una controversia o conflicto en forma parcial o total, de manera pacífica, o prevenir uno futuro, con la asistencia de una persona tercera imparcial denominada persona facilitadora.⁹ Es la mediación una herramienta eficiente para solucionar conflictos, en la que la participación directa de las personas involucradas es indispensable.

Como se ha afirmado reiteradamente, la mediación ofrece diversas ventajas sobre la conciliación y el arbitraje. Es el mejor medio para resolver conflictos sin acudir a los medios estrictamente judiciales o como medida previa ante ese agotamiento y representa ventajas sobre los mecanismos que han utilizado la CONAMED y las comisiones estatales de arbitraje médico.

3.1.5 Mención aparte merecen las controversias entre aseguradoras y asegurados ya que, en ocasiones, quienes compran pólizas de seguros para proteger su salud, ante siniestros que les afectan, han de transitar por complejos laberintos, múltiples gestiones y molestos obstáculos para que las aseguradoras cubran las indemnizaciones procedentes, algunas veces sin éxito.

Es muy frecuente que el entusiasmo de las aseguradoras, a través de sus agentes, por vender sus pólizas sea diametralmente opuesto a la posición que asumen a la hora de la verdad, que es cuando sus clientes presentan las solicitudes de pago por las indemnizaciones a las que tienen derecho. Es usual que los agentes de seguros, al ofrecer las pólizas, confundan a sus clientes al hacerles creer que el seguro cubrirá todo, que no expliquen los límites de la póliza, o sea los términos y condiciones, ni los montos máximos de indemnización. Pareciera que los ajustadores tienen la consigna de ahorrarles dinero a las aseguradoras al evitar -a toda costa- el pago que reclaman los asegurados. Existen casos en los que las aseguradoras modifican unilateralmente las condiciones previstas en las pólizas con el aval de la Comisión Nacional de Seguros y

⁷ Rafael de Pina y Rafael de Pina Vara. Diccionario de Derecho, Porrúa, México, 21ª ed., 1995. p. 178.

⁸ Planteamientos en torno al proyecto de Ley General de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias, del XVII Congreso Nacional de Mediación, celebrado en la ciudad de Puebla los días 19 a 22 de septiembre de 2017.

⁹ Artículo 4, fracción III de la Ley General de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias, publicada en el Diario Oficial de la Federación del 24 de enero de 2024.

Fianzas sin que se informe a los asegurados de dichos cambios, que invariablemente son a favor de las aseguradoras.

En ese ámbito es todavía poco frecuente la utilización de la mediación para intentar solucionar los conflictos que se suscitan.

3.2 Acciones realizadas para incorporar la mediación en la gestión y solución de conflictos en el ámbito de los servicios de salud.

En junio de 2012 la CONAMED y el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal (TSJDF) suscribieron Convenio de Colaboración¹⁰ para establecer las acciones de colaboración para promover el uso de la mediación como instrumento para la solución de conflictos y –sobre todo- para que servidores públicos de la mencionada Comisión se capacitaran como mediadores. Capacitación que tuvo por objeto el complementar el conocimiento en materia de mecanismos alternativos de solución de controversias que utiliza dicha Comisión y para promover el uso de la mediación como instrumento para la solución de conflictos.

La CONAMED y el TSJDF propiciaron la formación de funcionarios de aquélla como mediadores, para lo cual participaron en los programas de capacitación del Tribunal.

El Instituto de Mediación de México, por su parte, capacitó a personal de comisiones estatales de arbitraje médico como mediadores.

Lamentablemente, como ocurre frecuentemente en instituciones públicas, no se tiene noticia de que ese esfuerzo se haya continuado.

Aunque no estuvo prevista la mediación en las disposiciones que han regido a la CONAMED ni a las comisiones estatales de arbitraje médico, la formación de sus profesionales en la materia contribuyó a prestar un mejor servicio a sus usuarios para propiciar una mejor protección al disfrute de servicios de salud. Situación que habrá de quedar superada al entrar en vigor las adiciones a la Ley General de Salud que se comentan en el siguiente apartado.

3.2.1 Reformas a la Ley General de Salud.¹¹

El 16 de enero de septiembre de 2016 entró en vigor el decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley General de Salud. En esta oportunidad comentamos la parte relacionada al tema que interesa en este artículo: mediación en conflictos médicos.

Se adiciona con un nuevo Capítulo IV Bis al Título Tercero, denominado Prestación de los Servicios de Salud, en su nuevo artículo 60 ter enlista los mecanismos alternativos de solución de controversias que ha de aplicar la CONAMED y que son los siguientes:

- Gestión inmediata,
- Conciliación,
- Mediación y
- Arbitraje.

¹⁰ Convenio de Colaboración para Capacitación sobre Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias, que celebran por una parte el Tribunal Superior de Justicia y el Consejo de la Judicatura ambos del Distrito Federal, y por la otra, la Comisión Nacional de Arbitraje Médico. Suscrito el 20 de junio de 2012.

¹¹ Decreto por el que se Reforman, Adicionan y Derogan Diversas Disposiciones de La Ley General De Salud, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 15 de enero de 2016, México.

Cabe aclarar que la gestión inmediata no es un mecanismo alternativo de solución de controversias, e insistir en la excelente noticia que significa la aplicación de la mediación. Por su parte, el artículo 60 Quater establece que la Ley General de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias¹² (LGMASC) será de aplicación supletoria, lo que implicará que los servicios de CONAMED estén a cargo de personas facilitadoras capacitadas, certificadas y registradas. Desde su entrada en vigor la LGMASC estableció en el segundo párrafo de su artículo 61 que las controversias en materia de prestación de servicios de salud, será aplicable lo que la misma dispone.

Se trata de la inclusión –por ley- de la mediación para la atención de conflictos médicos en los ámbitos de competencia de la CONAMED y de las comisiones estatales de arbitraje médico.

Con las adiciones recién mencionadas, se atiende la disposición constitucional que ordena, en su artículo 17 que las leyes prevean mecanismos alternativos de solución de controversias.

3.3 Propuestas

3.3.1 Atender oportunamente lo previsto en el séptimo transitorio del decreto de reformas a la Ley General de Salud, que ordena a la Comisión Nacional de Arbitraje Médico llevar a cabo las gestiones necesarias para la emisión y en su caso modificación de la normativa interna que regule la implementación de los mecanismos alternativos de solución de controversias en materia de servicios de salud contemplados en el propio ordenamiento en un plazo no mayor a ciento ochenta días naturales posteriores a la entrada en vigor del decreto correspondiente.

Modificar las disposiciones que rigen a las comisiones estatales de arbitraje médico, para alinearlas con la Ley General de Salud, para incluir la mediación y se definan y establezcan el procedimiento y los efectos de los convenios que resulten, conforme a lo que se prevé en la LGMASC.

3.3.2 Realizar un esfuerzo de difusión para que los usuarios de servicios médicos públicos y privados, así como los profesionales sanitarios, instituciones médicas y autoridades conozcan qué son y para qué sirven los mecanismos alternativos de solución de controversias, la existencia de la CONAMED y de las comisiones estatales de arbitraje médico y de sus funciones.

3.3.3 La atención que se ofrezca a los usuarios de los servicios de mediación a cargo de la CONAMED y las comisiones estatales de arbitraje médico, deberá de estar a cargo de mediadores capacitados, certificados y registrados en los términos de la LGMASC, incluso será conveniente prever y regular la participación de personas facilitadoras privadas, teniendo en cuenta las restricciones presupuestales del erario público y de una muy probable detonación de la demanda de los servicios de la CONAMED y a las comisiones estatales de arbitraje médico.

4. Conclusiones

El Derecho y la protección a la salud son un binomio de la mayor importancia, por ello no es casual que la regulación de los mecanismos alternativos de solución de controversias aplicados a la prevención, gestión y solución de los conflictos que se presentan en el ámbito de los servicios médicos públicos y privados cobren cada día una mayor relevancia y aumente su utilización.

¹² Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de enero de 2024, México.

La mediación aplicada a la gestión y solución de controversias en el ámbito de los servicios de salud no sólo podrá propiciar su solución, también coadyuvará en la transformación de la cultura institucional hacia una medicina y servicios médicos más empáticos, transparentes y centrados en el paciente.

Es previsible que, en las condiciones de precariedad que existen actualmente en los servicios públicos de salud en México, la CONAMED y las comisiones estatales de arbitraje médico carezcan de la capacidad de respuesta suficiente para la avalancha de quejas por los daños que la falta de medicamentos y la precaria capacidad de atención ocasionan.

De ser el caso, será muy importante que la CONAMED y las comisiones estatales de arbitraje médico actúen en un marco de neutralidad e imparcialidad y se considere seriamente la participación de mediadores y conciliadores privados. De esa forma serán mejores defensores de los derechos de los usuarios de los servicios de salud y fungirán como unos más eficaces agentes del derecho a la protección a la salud

Bibliografía

- BOGAN, David. 2010, What's keeping you awake at night: the handbook for life: how to analyze and solve problems. Auckland, New Zealand, Harper Collins Publishers.
- DE PINA, Rafael y DE PINA VARA, Rafael. Diccionario de Derecho, Porrúa, México, 21ª ed., 1995.
- HERNÁNDEZ MERGOLDD, Pascual. 2018. Hacia un Sistema Mexicano de Mediación, Evolución del Marco Normativo. Ciudad de México. INFONAVIT, Ciudad de México.
- HERNÁNDEZ MERGOLDD, Pascual. 2021. MEDIACIÓN EN MÉXICO. Ediciones del Ermitaño, Ciudad de México.
- HERNÁNDEZ MERGOLDD, Pascual. 2024. EL MEDIADOR. Ediciones del Ermitaño, Ciudad de México.
- HERNÁNDEZ MERGOLDD, Pascual. 1985. El Derecho a la Protección de la Salud; El Caso Municipal. Estudios Municipales Año I No. 2 Marzo-Abril de 1985. Secretaría de Gobernación. Talleres Gráficos De La Nación. México.
- MOORE, Christopher. 2010. El Proceso de Mediación, (Métodos prácticos para la resolución de conflictos). GRANICA, Buenos Aires, Argentina.

Otras fuentes

- Decreto que adiciona con un párrafo tercero al artículo 4º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 3 de febrero de 1983.
- Decreto 379/2025 que modifica la Ley N° 26.589 para establecer el Procedimiento de Mediación Prejudicial en Materia de Salud, Publicado en el Boletín Oficial de la República Argentina del 4 de junio de 2025.
- Ley N° 19.966 que Establece un Régimen de Garantías en Salud de la República de Chile, promulgada el 25 de agosto de 2004.
- Ley N° 20.584, de Derechos y Deberes de los Pacientes de la República de Chile, promulgada el 13 de abril de 2012.
- Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles. Reino de España.
- La Ley del Comisionado de Salud y Discapacidad de 1994, Nueva Zelanda.
- Ley General de Salud, publicada en el Diario Oficial de la Federación del 7 de febrero de 1984.

- Ley General de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias, publicada en el Diario Oficial de la Federación del 24 de enero de 2024.
- Decreto por el que se crea la Comisión Nacional de Arbitraje Médico. Publicado en el Diario Oficial de la Federación del 3 de junio de 1996.
- Decreto por el que se Reforman, Adicionan y Derogan Diversas Disposiciones de La Ley General De Salud, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 15 de enero de 2016.
- Convenio de Colaboración para Capacitación sobre Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias, celebrado por el Tribunal Superior de Justicia y la Comisión Nacional de Arbitraje Médico el 20 de junio de 2012.
- Memorias del XVII Congreso Nacional de Mediación, celebrado en la ciudad de Puebla los días 19 a 22 de septiembre de 2017.
- http://www.conamed.gob.mx/cmam/pdf/anuario_estadistico_2024.pdf
- <https://derechoglobal.cucsh.udg.mx/index.php/DG/article/view/774/1013#:~:text=En%20Hungria%20no%20existe%20un%20servicio%20de%20conciliaci%C3%B3n%20y%20mediaci%C3%B3n%20laboral.>

La mediación como garantía de dignidad: personas mayores, vulnerabilidad y acceso a la justicia en España

Autora: Cristina Caja Moya / Jueza, ESPAÑA

I.El derecho como acto de reconocimiento: personas mayores y vulnerabilidad estructural

Existe una larga tradición jurídica que ha entendido la norma, ante todo, como un instrumento de regulación de conflictos, distribución de poder y atribución de responsabilidades. Esa visión ha sido decisiva para la modernización de los ordenamientos y para la consolidación de la seguridad jurídica. Sin embargo, también muestra sus límites cuando el Derecho se contempla solo desde su estructura formal y se deja en segundo plano a la persona concreta que comparece ante él. El proceso, el expediente o la resolución judicial no son realidades abstractas: afectan a vidas concretas, a trayectorias personales y, con frecuencia, a situaciones de fragilidad que el ordenamiento no debería invisibilizar.

Desde una perspectiva más humanista, la legitimidad del Derecho no depende únicamente de su coherencia interna o de su eficacia técnica, sino también de su capacidad para reconocer la dignidad de cada persona. En este sentido, puede afirmarse que el Derecho es también un acto de reconocimiento. Ihering recordó que el Derecho no es una construcción vacía, sino una realidad vinculada a intereses humanos concretos; Dworkin insistió en que la práctica jurídica debe tomarse en serio los derechos y la igual consideración debida a cada individuo; Habermas subrayó que la legitimidad de las decisiones jurídicas no puede separarse de la posibilidad de participación y comprensión en condiciones de comunicación razonablemente justas; y autores como Nussbaum y Sen han mostrado que la justicia no puede evaluarse solo por la existencia formal de derechos, sino también por la capacidad real de las personas para ejercerlos y vivir con dignidad (Ihering, 1872/2018; Dworkin, 1986; Habermas, 1992/1996; Nussbaum, 2006; Sen, 2009).

Esta idea adquiere una relevancia especial cuando se proyecta sobre las personas mayores. El ordenamiento español las reconoce, a efectos procesales, como un colectivo que puede requerir una protección reforzada. Así, el artículo 7 bis de la Ley de Enjuiciamiento Civil, introducido por el Real Decreto-ley 6/2023, considera personas mayores a quienes tienen sesenta y cinco años o más, y prevé medidas específicas de adaptación y preferencia para quienes han cumplido ochenta. No se trata de una mención menor: el legislador está admitiendo que la edad puede convertirse en un factor de vulnerabilidad en el acceso a la justicia.

Ahora bien, esa vulnerabilidad no debe entenderse de forma simplista ni paternalista. No deriva de la edad por sí sola, sino de la interacción entre la edad y determinadas condiciones del propio sistema jurídico. Puede manifestarse en dificultades de comprensión del lenguaje técnico, en problemas de movilidad, en barreras tecnológicas, en situaciones de soledad o dependencia y, sobre todo, en el impacto particularmente intenso que tiene la demora judicial cuando el horizonte vital es más corto. Por eso, en estos casos, no basta con proclamar una igualdad formal entre las partes. La pregunta verdaderamente importante es si esa igualdad puede hacerse efectiva en la práctica.

Aquí el artículo 24 de la Constitución cobra todo su sentido. La tutela judicial efectiva no consiste únicamente en permitir la entrada al proceso, sino en garantizar que la persona pueda participar en él de forma real, comprensible y digna, sin indefensión. Desde esa perspectiva, la reforma introducida por el Real Decreto-ley 6/2023 debe interpretarse no como una concesión benevolente, sino como la expresión normativa de una idea más profunda: la justicia solo es verdaderamente igual cuando corrige, en la medida de lo posible, las desigualdades que impiden a algunas personas ejercer sus derechos en condiciones reales de equilibrio.

Desde este punto de partida debe abordarse también la mediación y, en general, el recurso a los medios adecuados de solución de controversias. La cuestión no es solo si las personas mayores pueden acudir a ellos, sino en qué condiciones pueden hacerlo de manera libre, comprensible y segura. Si el proceso judicial ha comenzado a reconocer que la edad avanzada exige ajustes específicos para preservar la igualdad y evitar la indefensión, esa misma lógica debe proyectarse sobre los mecanismos extrajudiciales de resolución de conflictos. La mediación solo podrá ser una vía real de acceso a la justicia para las personas mayores si parte de esa misma premisa: que la autonomía no puede darse por supuesta, sino que debe hacerse efectiva mediante información clara, adaptación del procedimiento y protección real de la dignidad de quien participa.

II. El proceso judicial como experiencia adversa: el coste humano de litigar cuando se es mayor

Para comprender por qué la mediación puede resultar especialmente valiosa en los conflictos que afectan a personas mayores, conviene detenerse antes en una idea sencilla, pero a menudo olvidada: litigar no es solo ejercer un derecho, también es atravesar una experiencia. Y esa experiencia, que para cualquier persona puede ser desgastante, en la vejez adquiere una dureza particular.

El proceso judicial se construye sobre tiempos, lenguajes y dinámicas que no siempre están pensados para quien llega al juzgado en una situación de fragilidad. Incluso en procedimientos relativamente simples, como ocurre en muchos juicios verbales, la persona mayor se enfrenta a escritos difíciles de comprender, a trámites que exigen atención sostenida, a desplazamientos incómodos, a esperas largas y a un entorno institucional que impone distancia, solemnidad y, en no pocas ocasiones, intimidación. Nada de eso es anecdótico. Para quien tiene una edad avanzada, esas dificultades no son meros inconvenientes: pueden convertirse en auténticas barreras de acceso a la justicia.

El problema no reside solo en la complejidad técnica del Derecho. Reside también en que el proceso judicial exige una forma de estar, de entender y de responder que no siempre se corresponde con las condiciones reales de las personas mayores. Comprender una demanda, seguir una citación, interpretar una resolución o intervenir en una vista requiere unas capacidades de atención, de comprensión y de resistencia emocional que el sistema suele dar por supuestas. Pero no deberían darse por supuestas. No al menos cuando el propio legislador ha reconocido ya que la edad puede generar una situación de vulnerabilidad que obliga a adaptar el proceso. Así se desprende del artículo 7 bis de la Ley de Enjuiciamiento Civil, introducido por el Real Decreto-ley 6/2023, al prever ajustes para garantizar la participación en condiciones de igualdad de las personas mayores y, en todo caso, de quienes hayan cumplido ochenta años.

A ello se suma un factor que, en los conflictos de las personas mayores, tiene una importancia decisiva: el tiempo. La duración del proceso no es un dato neutro. En muchas ocasiones, la lentitud judicial no solo retrasa la solución del conflicto, sino que vacía de contenido la utilidad misma de la respuesta. Quien litiga a los treinta o cuarenta años percibe la demora de una manera; quien lo hace a los ochenta la vive de otra muy distinta. En este último caso, cada

aplazamiento, cada suspensión y cada dilación pesan más, no solo por razones biográficas evidentes, sino porque el conflicto suele incidir directamente en aspectos esenciales de la vida cotidiana: la vivienda, los cuidados, la relación con los hijos, el patrimonio, la dependencia o la organización de la propia existencia.

Por eso, cuando se habla de tutela judicial efectiva en relación con las personas mayores, no basta con afirmar que pueden acudir a los tribunales. Esa afirmación, siendo cierta, resulta insuficiente. La tutela judicial efectiva del artículo 24 de la Constitución exige algo más que la apertura formal de la vía procesal: exige una respuesta que pueda ser realmente comprendida, sostenida y aprovechada por quien necesita la intervención del Derecho. Si el proceso se convierte en una carga desproporcionada, en una experiencia incomprensible o en un trayecto excesivamente largo para quien lo recorre, la justicia llega, sí, pero llega tarde, mal o en condiciones que la desfiguran.

Desde esta perspectiva, la reflexión sobre la mediación no puede plantearse únicamente en términos de descongestión judicial ni de eficiencia del sistema. Esa sería una visión demasiado pobre del problema. La cuestión de fondo es otra: si existen conflictos en los que la persona mayor puede obtener una respuesta más rápida, más comprensible y menos lesiva para su dignidad fuera del proceso judicial, el ordenamiento debe tomarse esa posibilidad en serio. No porque el juicio pierda valor, que no lo pierde, sino porque la justicia no se identifica necesariamente con la sentencia. A veces, una solución dialogada, bien conducida y jurídicamente segura protege mejor a la persona que una resolución tardía dictada tras años de desgaste.

Esto obliga a revisar una idea muy arraigada en nuestra cultura jurídica: la de que el acceso a la justicia se agota en el acceso al juez. En realidad, acceder a la justicia significa poder encontrar una respuesta justa al conflicto, y esa respuesta puede adoptar formas distintas siempre que respete los derechos de las partes y se desarrolle con garantías. En el caso de las personas mayores, esta afirmación adquiere una relevancia especial. No porque deban ser apartadas del proceso, ni porque haya que decidir por ellas, sino porque el sistema debe ofrecerles vías que no conviertan la defensa de sus derechos en una prueba de resistencia física, emocional o temporal.

III. La mediación como imperativo humanista: fundamentos filosóficos y jurídicos

Si el proceso judicial resulta especialmente duro para muchas personas mayores, es lógico preguntarse si existen vías menos lesivas para resolver ciertos conflictos. Ahí la mediación cobra sentido: no como sustituto del juez en todo caso, sino como una forma distinta de abordar el conflicto cuando la materia lo permite y existen condiciones reales para el diálogo.

Su principal valor es que la persona no queda reducida al papel de parte procesal, sino que puede seguir participando activamente en la solución. En muchos conflictos vinculados al envejecimiento no está en juego solo una pretensión jurídica, sino también la vivienda, los cuidados, la convivencia familiar o decisiones patrimoniales cargadas de dimensión personal. En estos casos, una solución construida con la persona puede ser más adecuada que una decisión impuesta desde fuera.

La mediación tampoco debe valorarse solo por su rapidez. Importa también porque puede ofrecer un entorno más comprensible, menos hostil y más respetuoso con el ritmo de la persona mayor. Pero esto solo funciona si el procedimiento está bien planteado y si la persona entiende realmente qué se le propone.

Desde el punto de vista jurídico, la base está en la Ley 5/2012, que configura la mediación como un procedimiento voluntario y exige principios como voluntariedad, igualdad, neutralidad e imparcialidad. La clave está precisamente ahí: la mediación solo será una buena respuesta para las personas mayores si esos principios son reales y no meramente formales.

Por eso, la mediación puede ser una vía más humana, pero no por definición. Lo será solo cuando exista comprensión, libertad, equilibrio entre las partes y un mediador capaz de detectar situaciones de vulnerabilidad o desequilibrio. En caso contrario, el acuerdo puede ser solo aparente.

La orientación reciente del legislador hacia los medios adecuados de solución de controversias, reforzada por la Ley Orgánica 1/2025, confirma además que el sistema español quiere impulsar una cultura menos centrada exclusivamente en el pleito. Pero ese avance solo tiene sentido si se piensa también en las condiciones reales en que las personas mayores acceden a esos mecanismos.

En definitiva, más que una alternativa abstracta al juicio, la mediación debe entenderse como una herramienta de justicia adecuada: adecuada al tiempo, a la comprensión y a las necesidades reales de la persona mayor. Cuando se desarrolla con garantías, puede ofrecer algo que el proceso judicial muchas veces no consigue: que la persona siga sintiéndose sujeto del conflicto y no solo objeto de una decisión.

IV. Los límites de la Ley 5/2012 ante la vulnerabilidad de las personas mayores y el nuevo marco de la LO 1/2025

Defender la mediación como una vía útil para las personas mayores no significa que deba utilizarse siempre ni en cualquier conflicto. Su legitimidad no depende solo de que sea más rápida que el proceso judicial, sino de que la persona pueda comprender lo que ocurre, participar en condiciones reales de igualdad y decidir sin presión ni miedo.

La propia Ley 5/2012 marca ese límite. Exige igualdad de oportunidades y equilibrio entre las partes, impone al mediador el deber de facilitar la comunicación y asegurar información suficiente, y permite dar por terminado el procedimiento cuando la mediación no resulte viable. Es decir, la ley no parte de una confianza ciega en el acuerdo, sino de la idea de que no toda controversia puede resolverse por esta vía.

Esto es especialmente relevante cuando intervienen personas mayores. La edad no anula la autonomía, pero puede hacer más visibles ciertos riesgos: dependencia afectiva, cansancio, dificultad de comprensión o tendencia a aceptar para terminar cuanto antes. En esos casos, la mediación solo es legítima si el procedimiento se adapta a la persona y no al revés. Si no hay equilibrio real, la mediación deja de proteger.

La LO 1/2025 refuerza esta idea al prever que, cuando intervengan personas mayores, esa circunstancia se valore específicamente para promover la solución del conflicto a través de MASC, pero siempre con respeto al principio de igualdad entre las partes. La mediación, por tanto, no se impulsa de forma automática, sino condicionada a que exista una verdadera posibilidad de participación equilibrada.

Tampoco todos los asuntos son mediables. La ley excluye determinadas materias y cierra esta vía en supuestos especialmente sensibles, como los vinculados a violencia sobre la

mujer. Hay conflictos en los que la asimetría, el miedo o la violencia hacen incompatible la lógica del acuerdo con una tutela adecuada.

Por eso, no basta con que exista la mediación: hace falta que quien la conduzca sepa cuándo puede ayudar y cuándo debe detenerse. La Ley 5/2012 exige formación específica del mediador, pero no contempla todavía, de manera expresa, una especialización en personas mayores. Y ahí está una de las principales carencias del sistema.

Cuando se media con personas mayores no basta con conocer técnicas generales de negociación. Hace falta saber adaptar el lenguaje, respetar los tiempos, detectar situaciones de presión o manipulación y comprobar que la persona comprende realmente el alcance del acuerdo. No se trata de paternalismo, sino de competencia profesional.

En definitiva, la cuestión no es si las personas mayores pueden mediar, sino en qué condiciones esa mediación sigue siendo una expresión de autonomía y no una forma de desplazar el conflicto hacia la parte más frágil. Por eso, la formación especializada no es un complemento, sino una condición de legitimidad. Solo así la mediación podrá presentarse, con honestidad, como una vía más humana de acceso a la justicia.

V. La preferencia procesal del RDL 6/2023 y su relación con la mediación previa: una oportunidad desaprovechada

El Real Decreto-ley 6/2023 ha supuesto un avance relevante en la protección procesal de las personas mayores. Al introducir el artículo 7 bis en la Ley de Enjuiciamiento Civil, el legislador reconoce que la edad puede situar a una persona en una posición de especial vulnerabilidad y que, por ello, el proceso debe adaptarse para garantizar su participación en condiciones de igualdad. Se trata, sin duda, de una reforma valiosa. Sin embargo, su alcance sigue siendo limitado: mejora el modo en que la persona mayor transita por el proceso una vez este ya ha comenzado, pero apenas incide en la cuestión previa y más decisiva, que es cómo evitar, cuando sea posible, que tenga que soportar un litigio largo y desgastante.

Aquí es donde aparece la oportunidad desaprovechada. El RDL 6/2023 corrige parcialmente las dificultades que la persona mayor encuentra dentro del proceso, pero no articula una conexión suficientemente intensa entre esa vulnerabilidad procesal y la posibilidad de una solución extrajudicial temprana. En otras palabras, adapta el pleito, pero no prioriza de forma clara la búsqueda de una salida previa que, en determinados conflictos, podría resultar más rápida, más comprensible y menos lesiva.

Esta carencia es especialmente visible en asuntos que afectan de lleno a la vida cotidiana de las personas mayores: vivienda, cuidados, convivencia familiar, uso de bienes o gestión del patrimonio. En estos casos, el tiempo del proceso no es neutro. Una resolución tardía puede ser jurídicamente correcta y, sin embargo, llegar cuando el conflicto ya ha causado un desgaste difícilmente reparable. Por eso, en determinadas materias disponibles, la mediación no debe verse como una justicia menor, sino como una forma de tutela potencialmente más adecuada.

La Ley Orgánica 1/2025 ha dado un paso adicional al establecer que, cuando intervengan personas mayores conforme al artículo 7 bis LEC, esa circunstancia debe valorarse específicamente para promover la solución del conflicto a través de medios adecuados de

solución de controversias, siempre con respeto al principio de igualdad entre las partes. Este avance es importante, porque empieza a conectar la vulnerabilidad procesal con la conveniencia de explorar soluciones dialogadas antes o al margen del litigio. Pero incluso así, el sistema sigue mostrando una articulación insuficiente entre la preferencia procesal y la derivación efectiva hacia mecanismos adecuados y accesibles para las personas mayores.

Por eso, la cuestión no está solo en reconocer que la mediación puede ser útil, sino en crear las condiciones para que realmente lo sea. No basta con ofrecerla de manera formal. Hace falta que exista una valoración previa de la idoneidad del caso, que el procedimiento sea comprensible, que haya equilibrio real entre las partes y que el mediador cuente con preparación suficiente para detectar situaciones de vulnerabilidad o presión. De lo contrario, la mediación corre el riesgo de ser útil para el sistema, pero no necesariamente justa para la persona mayor.

En definitiva, la verdadera oportunidad que el legislador aún no ha aprovechado plenamente consiste en conectar la protección procesal de las personas mayores con una política más decidida de mediación especializada en aquellos conflictos en que esta pueda ofrecer una solución más pronta, más clara y menos dañosa que la espera judicial. Solo así la mediación dejará de aparecer como un mecanismo complementario y pasará a ser, en ciertos casos, una auténtica exigencia de justicia adecuada.

VI. Propuestas concretas para España: reforma legislativa, formación y práctica institucional

Si de verdad se quiere mejorar la respuesta jurídica que reciben las personas mayores, no basta con acelerar algunos procedimientos ni con reconocer, en abstracto, que la edad puede generar situaciones de vulnerabilidad. Eso ya es importante, pero no es suficiente. El reto está en algo más concreto: construir un sistema en el que la persona mayor no tenga que esperar años para obtener una solución razonable en conflictos que afectan de lleno a su vida diaria y, al mismo tiempo, asegurar que esa solución no se obtiene a costa de su comprensión, de su libertad o de su dignidad. Ahí es donde la mediación especializada puede cumplir una función especialmente valiosa, no como sustituto universal del proceso, sino como una vía preferente y cuidadosamente diseñada para aquellos asuntos en los que el acuerdo sea jurídicamente posible y humanamente adecuado.

Esa evolución debería apoyarse, al menos, en tres ideas sencillas. La primera es que la mediación con personas mayores no puede seguir tratándose como una mera aplicación indiferenciada de la mediación civil general. La Ley 5/2012 ofrece una base útil, porque concibe la mediación como un instrumento complementario de la Administración de Justicia, basado en la voluntariedad, la igualdad de oportunidades, el equilibrio entre las partes y la intervención de un mediador con formación específica. Pero esa base, siendo importante, resulta todavía demasiado general cuando se proyecta sobre conflictos en los que intervienen personas de edad avanzada que pueden presentar dificultades de comprensión, dependencia relacional o una especial exposición a presiones familiares. Por eso, una de las líneas razonables de reforma sería reconocer de forma expresa la necesidad de adaptación del procedimiento de mediación cuando intervenga una persona mayor, del mismo modo que hoy el artículo 7 bis LEC ya impone ajustes procesales para garantizar su participación en condiciones de igualdad.

La segunda idea es que la especialización no debería ser una recomendación vaga, sino una exigencia práctica. No basta con saber conducir una negociación. Hace falta saber trabajar con tiempos más lentos, con lenguaje claro, con fatiga cognitiva, con vínculos familiares complejos y con situaciones en las que el aparente consentimiento puede esconder cansancio, miedo al conflicto o simple deseo de terminar cuanto antes. La Ley 5/2012 ya otorga al mediador un papel activo en la facilitación del diálogo y exige formación específica, además de prever el papel de las instituciones de mediación y de la formación continua. Sobre esa base, sería perfectamente coherente impulsar —normativa o institucionalmente— perfiles de mediación especializada en personas mayores, del mismo modo que en otros ámbitos se ha asumido que no todos los conflictos pueden tratarse con idénticas herramientas.

La tercera idea es que la mediación solo tendrá legitimidad real si se entiende como parte del acceso a la justicia y no como una fórmula de ahorro o descarga. La Ley Orgánica 1/2025 ha dado un paso importante al reforzar los medios adecuados de solución de controversias en el ámbito civil y al exigir, con carácter general, una actividad negociadora previa en numerosos supuestos. Pero la misma lógica de la reforma obliga a recordar que estos mecanismos no pueden imponerse de manera ciega ni valorarse solo por su rendimiento estadístico. La propia ley mantiene límites materiales y exige que su utilización se produzca con respeto a la igualdad entre las partes; además, cuando intervienen personas mayores conforme al artículo 7 bis LEC, esa circunstancia debe valorarse específicamente para promover la solución del conflicto a través de estos medios. Esa previsión ofrece una base muy valiosa para sostener que, tratándose de personas mayores, la mediación no debe ser solo posible: debe ser también comprensible, segura y realmente adecuada al caso.

A partir de ahí, podrían proponerse algunas medidas muy concretas. La primera, crear o reforzar servicios de mediación con formación específica en envejecimiento, accesibilidad comunicativa y detección de desequilibrios. La segunda, elaborar protocolos claros para la derivación a mediación en asuntos en los que intervengan personas mayores, evitando automatismos y asegurando una valoración previa de la idoneidad del caso. La tercera, garantizar que la persona mayor pueda participar con apoyos, acompañamiento y lenguaje comprensible durante todo el procedimiento. Y la cuarta, promover una cultura jurídica menos centrada en la idea de que toda tutela pasa necesariamente por soportar un litigio largo, costoso y emocionalmente desgastante. Ninguna de estas medidas exige debilitar la jurisdicción. Al contrario: la refuerzan, porque reservan el proceso judicial para cuando realmente es necesario y permiten que otros conflictos encuentren antes una salida adecuada.

En el fondo, la cuestión es bastante simple. Una justicia que llega tarde no siempre deja de ser justicia, pero muchas veces deja de ser una respuesta útil para quien la esperaba. Y eso se percibe con especial claridad en la vejez. Cuando el conflicto afecta a una persona mayor, el tiempo del Derecho no es un dato neutro: pesa más, hiere más y, en ocasiones, vacía de sentido la solución final. Por eso, si el ordenamiento dispone ya de instrumentos que permiten resolver ciertos conflictos de forma dialogada y con garantías, lo razonable es utilizarlos bien, dotarlos de calidad y adaptarlos a quienes más pueden necesitarlos. No para apartar a las personas mayores del juez, sino para evitar que la defensa de sus derechos quede identificada, sin más, con la resistencia a una larga espera.

Dicho en una sola frase: la mediación especializada no debería presentarse como una alternativa menor frente al proceso, sino como una forma de tutela más cercana, más comprensible y, en

muchos casos, más justa para las personas mayores. Si el sistema español quiere tomarse en serio la dignidad en la vejez, probablemente ahí tenga uno de sus caminos más prometedores.

VII. La accesibilidad psíquica y comunicativa como dimensión esencial de la protección de las personas mayores

Cuando se habla de accesibilidad en justicia, suele pensarse en barreras físicas. Pero, en el caso de las personas mayores, eso no basta. También hace falta una justicia comprensible: un lenguaje claro, tiempos adecuados y un trato institucional que no añada confusión ni desgaste.

En este punto, el RDL 6/2023 ha supuesto un avance importante al reconocer el derecho de las personas mayores a entender y ser entendidas, y al insistir en el uso de un lenguaje claro, sencillo y accesible. La reforma parte de una idea acertada: la dificultad de acceso a la justicia no siempre proviene de la falta de derechos, sino también de la incomprendibilidad del propio sistema.

Esta dimensión resulta aún más relevante en mediación. Si el procedimiento se apoya en el diálogo, la comprensión y la expresión de intereses, cualquier dificultad comunicativa puede afectar directamente al equilibrio entre las partes y a la validez real del acuerdo. Por eso, la accesibilidad comunicativa no es un elemento accesorio, sino una condición de legitimidad.

De ahí que la mediación con personas mayores exija una atención específica al lenguaje, al ritmo de las sesiones y a la comprobación real de la comprensión. No se trata de paternalismo, sino de asegurar que la persona participa de manera libre y consciente. Si la mediación quiere presentarse como una vía adecuada de acceso a la justicia, debe ser también un espacio comprensible.

VIII. La humanidad como principio rector: derecho, vejez y dignidad

La forma en que un sistema jurídico trata a las personas mayores revela, en buena medida, su verdadera idea de justicia. No basta con reconocer derechos en abstracto; es necesario garantizar que esos derechos puedan ejercerse de manera real, comprensible y digna también en la vejez.

Eso exige no dejar a las personas mayores solas ante procesos largos, lenguajes inaccesibles y dinámicas institucionales que, en la práctica, las colocan en una posición de desventaja. Exige asumir que la edad no puede convertirse en un factor silencioso de exclusión dentro del propio sistema de justicia.

Desde esta perspectiva, la mediación especializada, el lenguaje claro, el acompañamiento y la accesibilidad real no son concesiones ni medidas meramente organizativas. Son exigencias de una justicia que quiera tomarse en serio la dignidad humana. La vejez no reduce derechos ni debilita la condición de sujeto; al contrario, obliga al sistema a responder con más cuidado, más claridad y más humanidad.

Vista así, la mediación especializada no debe entenderse como una solución residual, sino como una manifestación de una justicia más atenta al tiempo, a la comprensión y a la dignidad de las personas mayores.

Referencias

Normativa

Constitución Española. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 311, de 29 de diciembre de 1978.

Ley 1/2000, de 7 de enero, de Enjuiciamiento Civil. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 7, de 8 de enero de 2000.

Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 162, de 7 de julio de 2012.

Ley Orgánica 6/1985, de 1 de julio, del Poder Judicial. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 157, de 2 de julio de 1985.

Ley Orgánica 1/2025, de 2 de enero, de medidas en materia de eficiencia del Servicio Público de Justicia. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 3, de 3 de enero de 2025.

Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 303, de 20 de diciembre de 2023.

Directiva 2008/52/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo de 2008, sobre ciertos aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L 136, de 24 de mayo de 2008, pp. 3-8.

Bibliografía doctrinal y filosófica

Dworkin, R. (1986). *Law's empire*. Harvard University Press.

Habermas, J. (1996). *Between facts and norms: Contributions to a discourse theory of law and democracy* (W. Rehg, Trad.). MIT Press. (Obra original publicada en 1992).

Ihering, R. von. (2018). *La lucha por el derecho* (A. Posada, Trad.). Comares. (Obra original publicada en 1872).

Nussbaum, M. C. (2006). *Frontiers of justice: Disability, nationality, species membership*. Harvard University Press.

Sen, A. (2009). *The idea of justice*. Harvard University Press.

Estadística y documentación institucional

Instituto Nacional de Estadística. (2025). *Indicadores demográficos básicos*. INE.

SERVICIOS JUDICIALES DIGITALES: NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICABLES A LOS SERVICIOS JUDICIALES DIGITALES EN ODR (Resolución de Disputas en Línea)

Autora: Rosa Corrêa, Mediadora, BRASIL

Sumário: Introdução; 1- Novo Perfil da Prestação Jurisdicional Digital: Advocacia da Nova Era; 2- Aplicabilidade Tecnológica em Conjunto com as ADRs nas ODRs; 3- Conclusão; Bibliografia.

Palavras-chave: Tecnologias - Advocacia Digital – RADs - ODRs.

Resumen: Introducción; 1- Nuevo perfil de los servicios judiciales digitales: la defensa de la nueva era; 2- Aplicabilidad tecnológica en conjunción con los ADR en los ODR; 3- Conclusión; Bibliografía.

Palabras clave: Tecnologías - Incidencia Digital - RADs - ODRs.

INTRODUÇÃO

Contemporaneamente as carreiras sobretudo em especial as que lidam com questões humanas, procuram aprimorar e adaptar as novas formas tecnológicas de intervenções e prestação de serviço.

O profissional operador do direito, bem como o Poder Judiciário paulatinamente moldam suas estruturas para acompanhar novos tipos de tratamentos e procedimentos digitais a serem adotados para solucionar as demandas.

No que tange a atuação jurídica muitos são os ramos que estão encaminhando-se para acompanhar e agregar o avanço tecnológico, sem esquecer da essência da ciência jurídica como campo das ciências humanas em que o saber cognitivo, cultural, de expertise, e experiência profissional, vem sendo adaptado ao uso de ferramentas que desenham um cenário para uma advocacia do futuro.

O presente artigo visa tecer comentários e reflexões sobre a imersão digital e tecnológica na aplicabilidade jurídica, em especial nos casos de ODR- Resolução de Conflitos Online juntamente com as práticas de ADRs – como novas formas de intervenção na busca de resolução de conflitos, em especial através da mediação, e o despertar para uma nova forma de atuação profissional do jurista.

Conflitos que circundam as esferas cíveis, familiares, empresariais e demais naturezas que através de nova abordagem usual com a possibilidade de audiências, e reuniões remotas, utilização de softwares, Inteligência Artificial, entre outras ferramentas digitais vem trabalhando nestes casos de forma a rescrever uma nova forma de atuação na prática forense.

Neste aspecto, primeiramente observa-se as mudanças exponenciais que vem acontecendo em relação as aplicabilidades tecnológicas e digitais, após breve estudo sobre as ADRs, marcando mais opções de prestação de serviços pelo Poder Judiciário, conjuntamente com as inovações tecnológicas de intervenção pelas ODRs.

Convido o caro leitor a fazer estudo e reflexões sobre a nova postura do profissional do direito, e as novas formas digitais de atuação que desenham a atualidade

e o futuro da advocacia em conjunto com as formas de aplicabilidade prática das RADs na resolução através das ODRs.

1. NOVO PERFIL DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL DIGITAL: ADVOCACIA DA NOVA ERA.

Contemporaneamente, acompanha-se o crescente avanço mundial em termos de tecnologias avançadas nas mais variadas esferas de atuação, áreas, aplicabilidades profissionais, cotidiano humano. São novidades que socialmente estão mudando completamente a maneira das pessoas se relacionarem, vivenciarem experiências, introduzir os meios tecnológicos e digitais em suas rotinas, e trabalhar a partir destes novos rumos.

Com isso muitas profissões tiveram que se adaptar renovando-se a cada passo das novas tendências, inovações tecnológicas, digitais, e conseqüentemente algumas profissões, atividades passaram a não existir, sendo substituídas pelo desenvolvimento de tecnologias, seja na produção de bens ou serviços, capazes de realizar com precisão determinadas tarefas:

Os trabalhos manuais e repetitivos vêm sendo substituídos por mão de obra automatizada. Por outro lado, as demandas em pesquisa e desenvolvimento oferecerão oportunidades para profissionais tecnicamente capacitados, com formação multidisciplinar.¹³

Neste aspecto de rápidas transformações, a utilização de novas tecnologias de ponta sejam Tecnologias Tangíveis ou Tecnologias Intangíveis, como Inteligência artificial (IA), automação e robótica, Realidade Virtual (RV), Nanotecnologias, Drones, Biotecnologias, Cibersegurança, Computação Quântica, Redes 5G, entre outras, impacta diretamente na forma de aplicabilidade, abordagem e prestação de serviços.

Alguns autores chamam o avanço no campo tecnológico em especial profissional de a Quarta Revolução, ou Revolução 4.0, no sentido de preceder outros acontecimentos históricos transformadores, que modificaram a forma de dinamizar os setores profissionais, econômicos e sociais.

A nobre área jurídica vem adaptando-se aos novos rumos de prestação de serviços, bem como os profissionais operadores do direito buscando conhecimento, para aperfeiçoar suas habilidades conjuntamente com as novas tendências que o mercado digital viabiliza, utilizando em benefício de sua carreira para inovar: *“Não se adaptar a ele pode ser mais que um erro estratégico; pode custar a perenidade de uma marca jurídica.”*¹⁴

Todos estes recursos parecem assustadores em primeiro momento, mas com o passar dos anos podem se tornar grandes aliados para melhor servir os clientes, e desenvolver um excelente trabalho:

...as oportunidades de transformar algo traumático em ferramentas que o tornem a referência jurídica que se almeja, a satisfação dos clientes, o retorno financeiro, o marketing jurídico ético, tudo impulsionado pela inteligência artificial jurídica.

¹³VITORINO, Robson. **Advocacia do Futuro: Cases de Sucesso para um novo Mundo Jurídico.** Coordenação SELEM, Lara e BERTOZZI. Curitiba: Juruá, 2019. Pág.139.

¹⁴BERTOZZI, Rodrigo e BUCCO, Renata. **Marketing Jurídico: O poder das novas Mídias & Inteligência artificial.** 2ª Edição, Juruá Editora: Curitiba, 2017. pag.17.

Diante disso, nascem novas questões a serem consideradas na advocacia e em sua carreira. **A decisão que tomar pode alterar o futuro da sua carreira para o bem ou para o mal.**¹⁵(sem grifos no original)

A forma de marketing jurídico modificou, moldando-se nos últimos anos através das redes sociais, sendo grande aliado para impulsionar a carreira com solidez, visibilidade de forma ética, e no reforço da marca jurídica do profissional de forma digital:

Ao somarmos os canais de mídias sociais e sua capacidade de expandir a boca a boca em conexão com a produção intelectual tangibilizada com o marketing jurídico, temos uma receita de expansão e construção da marca jurídica sólida.¹⁶

A Inteligência Artificial faz parte da realidade nas mídias sociais, sendo utilizada para agregar e criar conteúdo inteligentes para sites, redes sociais, otimizando, e aperfeiçoando canais de comunicação de forma estratégica, reforçando a marca profissional. É um exemplo de como o emprego de tecnologias ligadas as mídias moldam, e atuam no sistema de comunicação com o externo e visibilidade profissional.

Vivemos a era de busca de aperfeiçoamento, e mais que isso a preocupação de como operacionalizar estes segmentos digitais de forma produtiva, benéfica, eficaz. A inspiração de um *coaching* jurídico, pode auxiliar a performar a atuação, e desenvolver sua própria fórmula de gerenciar estas mudanças dentro da expectativa de atuação profissional:

Gosto de apresentar o Coaching Jurídico, ressaltando que, embora seja um processo com metodologia e ferramentas validadas, não existe uma receita pronta de sucesso, e que cada coachee tem a possibilidade de criar sua própria “fórmula”, que pode e deve ser aperfeiçoada constantemente.¹⁷

Provavelmente novas Leis serão desenvolvidas diante do acelerado crescimento tecnológico, no que tange suas aplicabilidades e objetivos, assim como as Leis que norteiam crimes cibernéticos que fazem parte do ordenamento jurídico brasileiro.

Outras realidades avançam em especial no âmbito de atuação jurídica, como a possibilidade de atendimentos remotos, e audiências por videoconferências, softwares que desenvolvem perfeitamente planilhas de trabalho, organização e estratégias para o escritório, o sistema de Inteligência Artificial (IA) com capacidade de criar conteúdo com precisão para alinhar com a inteligência humana, o próprio processo tornou-se eletrônico, todos estes mecanismos apresentam uma parcela do que ainda esta por vir para ampliar a gama de recursos tecnológicos.

Neste mister, o presente artigo irá se ater nos avanços tecnológicos jurídicos no campo da Resolução de Conflitos Online – ODR, e as práticas Resolução Apropriada de Disputas – ADRs, como novas formas de intervenção na busca de resolução de conflitos, realizadas por audiências online, e o despertar para uma nova forma de atuação profissional do jurista, em sua aplicabilidade operacional das demandas como veremos no próximo capítulo.

2. APLICABILIDADE TECNOLÓGICA EM CONJUNTO COM AS ADRs NAS ODRs.

¹⁵ IDEM.

¹⁶ BERTOZZI, Rodrigo e BUCCO, Renata. Marketing Jurídico: **O poder das novas Mídias & Inteligência artificial.** 2ª Edição, Juruá Editora: Curitiba, 2017. pág.97.

¹⁷CANÇADO, Flávia. **Advocacia do Futuro: Cases de Sucesso para um novo Mundo Jurídico.** SELEM, Lara e BERTOZZI, Coordenação. Curitiba: Juruá, 2019. pág.76.

Primeiramente, cumpre esclarecer o que são as chamadas ADRs e a aplicabilidade através das ODRs em benefício das demandas conflituosas, para avançar em sua relação com o tema pretendido.

A Resolução Apropriada de Disputas, ou Resolução Amigável de Disputas – RADs, compõem outros métodos de prestação de serviços em âmbito judicial, implementados através de Políticas Públicas que visam o tratamento adequado de conflitos, com características que impactam no baixo custo processual, maior celeridade, sigilo, flexibilidade procedimental, o cuidado com o emocional dos envolvidos, entre outros pontos.¹⁸

No Brasil iniciou-se esta proposta de prestação jurisdicional através das RADs, que compõem o Fórum Múltiplas Portas - FMP, ou mais atualmente conhecido como Sistema Justiça Multiportas pelo Conselho Nacional de Justiça, com métodos que consistem em dar tratamento diferenciado e adequado de acordo com cada caso ampliando assim a prestação jurisdicional tradicional:

[...] A adoção apenas do método jurídico-técnico expõe suas fraquezas, como o não-conhecimento de matérias emocionais, muitas vezes o cerne da questão individual, e na possibilidade do Juiz de conhecer todos os ramos do conhecimento humano em profundidade.¹⁹

Os Métodos de RADs foram instituídos como Política Judiciária Nacional através da Resolução Nº 125 de 29 de novembro 2010, sendo implementada como Política Pública pelo Conselho Nacional de Justiça CNJ- “Da Política Pública de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses”.

Esses mecanismos foram utilizados em busca de novas possibilidades, aperfeiçoamento das maneiras de prestação processual, visando outros métodos de acordo com cada área, complexidade e características para melhor atender os interesses procedimentais, e incluem Negociação, Mediação, Conciliação:

Esta organização judiciária, proposta pelo Fórum de Múltiplas Portas (FMP), compõem -se de uma visão do Poder Judiciário como centro de resolução de disputas, proporcionando a escolha de diferentes processos para cada caso, baseando-se na premissa de que existem vantagens e desvantagens em cada procedimento que devem ser consideradas em função das características específicas de cada conflito.²⁰

O procedimento de mediação vem sendo aplicado pelo Poder Judiciário através dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania – CEJUSCs, implementados pelos Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos – NUPEMECs, que contam com uma unidade em cada Estado Federativo, sendo a mediação de conflitos definida como:

MEDIAÇÃO - É um método, ou uma técnica, para dirimir conflitos, no qual um terceiro devidamente capacitado e imparcial conduz e proporciona o restabelecimento da

¹⁸AZEVEDO, André Gomma. **Manual de Mediação Judicial**. 5ª Edição, Porto Alegre/RS: TJRS, 2015.p.21.

¹⁹BARBOSA, Ivan Machado. **Fórum de Múltiplas Portas: uma proposta de aprimoramento processual. Estudos em Arbitragem, Mediação e Negociação**, v.2, André Gomma de Azevedo (org), Brasília: Grupo de pesquisa, 2003. p.249.

²⁰AZEVEDO, André Gomma. **Manual de Mediação Judicial**. 5ª Edição, Porto Alegre/RS: TJRS, 2015.p.22.

comunicação entre as partes, para que elas mesmas possam redirecionar o conflito. Portanto o objeto da mediação é a transformação do conflito.²¹

No Novo Código de Processo Civil em seu Capítulo V- Da Audiência de Conciliação ou de Mediação no artigo 334 e seus parágrafos, recepcionados pela Lei 13.105/2015, este traz a efetiva aplicabilidade processual e procedimental da mediação e da conciliação judicial:

Art. 334. Se a petição inicial preencher os requisitos essenciais e não for o caso de improcedência liminar do pedido, o juiz designará audiência de conciliação ou de mediação com antecedência mínima de 30(trinta) dias, devendo ser citado o réu com pelo menos 20 (vinte) dias de antecedência.²²

Mas o que estes métodos de RADs em especial a mediação de conflitos tem a ver com as novas formas tecnológicas de exercer a prestação jurisdicional, e modificar a postura do operador do direito? A forma de resolução das demandas necessita de um novo perfil de atuação profissional por parte dos Advogados, bem como a maneira de exercer e aplicar estes recursos procedimentais que se tornaram digitais de forma on-line.

Importante pontuar que os avanços dos atendimentos remotos- online se deu através do isolamento por ocasião da pandemia de COVOD-19 em 2020, o que de certa forma impulsionou a busca para novas formas de utilizar as tecnologias em favor da praticidade e resolução a distância das demandas judiciais:

Acostumados a comparecer aos fóruns dos tribunais, fomos apresentados a um mundo diverso, na qual o uso da tecnologia se impôs, cabendo o desafio de incorporar as técnicas e os princípios da mediação a esse novo ambiente, por muitos desconhecido.²³

Com esta modificação surgiu demandas de atividades, nos escritórios, no Poder Judiciário que marcaram em grande escala o uso digital para atividade laboral de maneira remota em casa denominado trabalho de *home working*.

Esta nova forma de prestação jurisdicional levou os profissionais a se adaptarem rapidamente em sua prática profissional ao modelo de ODR do inglês – *Online Dispute Resolution*, ou seja, Resolução de Conflitos Online.

As ODRs surgem com força neste cenário para resolver demandas conflituosas em ambiente on-line com auxílio de plataformas digitais, que proporcionam a interação entre as partes na busca por um consenso e resolução das disputas.

O Poder Judiciário e demais profissionais, adaptaram-se a prestação de serviços com o uso da tecnologia que estava ao alcance no momento- programas, plataformas virtuais foram introduzidas para realização de audiências virtuais, tais como a plataforma

²¹ PEREIRA, Rodrigo da Cunha. **Dicionário de direito de família e sucessões: ilustrado**. São Paulo: Saraiva, 2015.p.456.

²² **VADE MECUM Saraiva Compacto**. Obra coletiva de autoria da Editora Saraiva com a colaboração de Olivia Céspedes e Fabiana Dias da Rosa. 20.ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. p.643.

²³ GIORGI, Beatriz DI, PENNA, Eliete RIBEIRO, Helena Ribeiro Tannus de Andrade, RIBEIRO, João Augusto Favery de Andrade, BROMBERG, Rachel Raca, Organizadores. **Mediação: Diálogos com a Nova Ordem - ODR**. CLA- Editora. São Paulo, 2022. pág.9.

da Cisco – *webex*, “*surgindo uma nova forma de atuação, não só aos mediadores, como aos advogados, figuras da maior relevância no ambiente da mediação.*”²⁴”

No que tange a aplicabilidade da RADs em especial da mediação no formato de Resolução de Conflitos Online -ODR, existe disposição Legal contida na Resolução nº 125 de 2010, do Conselho Nacional de Justiça na Emenda nº2, bem como na Lei de Mediação nº 13.140/2015, e no Novo Código de Processo Civil no artigo que disciplina sobre a sessão de mediação, art. 334 §7º.

Ocorre, que ao mesmo passo que a tecnologia auxilia na forma de prestação de serviços, em específico nos processos conflituoso unindo as práticas de RADs com as ODRs, indaga-se se nesses casos a forma virtual dificulta, ou distancia a produtividade, proximidade dos profissionais e dos envolvidos? O formato de audiência presencial tem o poder de viabilizar mais oportunidades de explorar o diálogo e técnicas?

Neste sentido, cabe algumas indagações sobre a prática em relação a questões técnicas, ética, e demais comportamentos que se modificam diante de nova forma de atuação digital:

Será nas ODRs que se exigirá mais empenho do advogado e do mediador no sentido de captar com maior sensibilidade os interesses reais nem sempre manifestos pelas partes. E nesse sentido, aos princípios da mediação, e ao plano ético, rigidamente exigidos nesse meio de solução de conflitos, soma-se a percepção pelos profissionais, dos axiomas da comunicação.²⁵

Ponto que merece destaque, diz respeito ao conhecimento não apenas das novas formas digitais de aplicabilidade e adaptação profissional, mas estar aberto a diferentes métodos de resolução de conflitos.

Destaco reflexão em relação a atuação do profissional mediador, frente a aplicabilidade da inteligência artificial, que está não irá substituir características próprias que são inerentes a atividade humana, e ao próprio procedimento de mediação, tais como as interpretações emocionais dos envolvidos.

Nos interessantes ensinamentos do Mediador e Professor Dr. Javier Ales, existem ponderações das vantagens e desvantagens na utilização por exemplo do GPT Chat na área da mediação e gestão de conflitos:

La falta de inteligencia emocional ya que puede tener dificultades para comprender y responder adecuadamente a los matices sutiles de la comunicación. Recordad por ejemplo que si una gran parte de la información que recibimos se interpreta no solo por lo manifestado, sino por el tono con el que se hace o gestos, estos quedan al descubierto su inutilidad en la elaboración de textos.²⁶

Por outro lado, ele destaca algumas vantagens na utilização da mediação em âmbito da otimização na elaboração de documentos:

²⁴ GIORGI, Beatriz DI, PENNA, Eliete RIBEIRO, RIBEIRO, Helena Ribeiro Tannus de Andrade Ribeiro, RIBEIRO, João Augusto Favery de Andrade, BROMBERG, Rachel Raca, Organizadores. **Mediação: Diálogos com a Nova Ordem - ODR**. CLA- Editora. São Paulo, 2022. pág.9,10.

²⁵ RIBEIRO, Helena Ribeiro Tannus de Andrade Ribeiro, RIBEIRO, João Augusto Favery de Andrade. **AS ODRs Como Oportunidade de Inserção dos Advogados nos Métodos Adequados de Solução de Conflitos**, in **Mediação: Diálogos com a Nova Ordem - ODR**. CLA- Editora. São Paulo, 2022. pág.19.

²⁶ ALES, Javier. **La Inteligencia artificial al servicio de la mediación: las desventajas de ChatGPT**. Data: 10/11/2025. Blog: **El cofre de los Tesoros de la Mediación-Blog de debate y participación sobre la mediación como técnica de gestión de conflictos**.

Llevada su aplicación a nuestro ámbito de la mediación, Chat GPT ofrece ventajas que pueden ser de gran importancia ya que ante todo, facilita el trabajo a la hora de búsqueda de preguntas claves en sesiones de mediación, búsqueda de opciones de solución a un conflicto, he incluso redacción de documentos tipo para la terminación del proceso...²⁷

Confesso, que como profissional mediadora, no início tinha certa resistência em aderir a prática por meio de ODRs, em especial nos casos de mediações familiares pelo fato de lidar com questões emocionais dos envolvidos, e determinadas técnicas, e princípios que regem a mediação, terem sua aplicabilidade adaptada ao novo formato de interação em sessões virtuais.

Porém, observar que os avanços tecnológicos, e de inteligência artificial estão ao nosso alcance para complementar, e disponibilizar novas ferramentas, sem a pretensão de substituir o que é de gerência da obra prima humana, possibilita uma abrangência de entendimentos sobre estes recursos.

Culturalmente a maneira vivenciada, e relacionada à busca de justiça, passa por estas questões de classificação de categorias que revestem estes locais, servidores e operadores do direito de um modo geral, gerando comportamentos sociais, e uma certa resistência ao novo.

Em contrapartida, as formas de se buscar e de lidar com os conflitos trazidos ao Poder Judiciário requer um novo olhar para os locais, pois o próprio ambiente judicial acaba passando para a população e usuários sua carga de símbolos e códigos, que com o avanço das tecnologias e outros métodos de resolução de conflitos, requer uma nova postura e olhar dos profissionais, e seus usuários.

Não obstante, as questões de mudança cultural por uma busca pela justiça através de métodos de Resolução Apropriada de disputas – RADs, e ODRs o profissional advogado deve estar atento a um novo modelo de exercer a advocacia, como a advocacia colaborativa.

A atuação de advocacia colaborativa, é primordial que os operadores do direito tenham acesso ao conhecimento dessas novas políticas públicas, sendo os advogados por excelência porta vozes judiciais da sociedade a serviço dos cidadãos na busca dos direitos tutelados, e que também para eles está disposto mais alternativas na resolução dos interesses dos seus clientes de acordo com cada caso.

Cumprir salientar que está disposto no próprio Código de Ética e Disciplina da OAB - Ordem dos Advogados do Brasil, que é um dever do advogado conduzir a pacificação dos conflitos por meio dos métodos adequados, exercendo uma advocacia colaborativa:

Art. 2º parágrafo único: São deveres do advogado:

VI - Estimular, a qualquer tempo, a conciliação e a mediação entre os

litigantes, prevenindo, sempre que possível, a instauração de litígios;²⁸

Qualificar o novo perfil de advogados, requer incluir em sua formação e postura profissional os benefícios e propósitos de tais métodos judiciais como as RADs que muito podem contribuir para os casos conflituosos através dos usuários nas ODRs.

Não obstante as mudanças tecnológicas, o que se espera é a quebra de paradigmas em relação ao engessamento de papéis exercidos, o local e atividades

²⁷ IDEM.

²⁸ **Código de Ética e Disciplina da OAB.** Disponível em: <<https://www.oab.org.br/content/pdf/legislacaoOab/codigodeetica.pdf>>. Acesso em: 18/11/2025.

judiciais delineados, não somente pelos usuários da prestação jurisdicional, mas pelo imaginário social:

Mais determinante, ainda, a necessidade de o advogado se libertar da combatividade e assumir uma postura de colaboração com a ODR, de modo a auferir os maiores benefícios a ambas as partes, realizando a necessidade de seu cliente.

Disso Exsurge a necessidade de formação do advogado para os meios adequados de Resolução de Conflitos.²⁹

3. CONCLUSÃO.

Cabe a reflexão da utilização dos meios tecnológicos, que sem dúvida estão disponíveis para auxiliar e contribuir para a evolução da prestação de serviços, atividades, mas que em cotra partida devem ser utilizados de maneira a não desconfigurar completamente a forma humanizada das relações e atividades, em especial as jurídicas que lidam com questões que exigem certa sensibilidade, configuração personalíssima a cada caso etc.

Com todos estes mecanismos que a cada ano se performam, o profissional deve se atualizar para implementar em suas atuações, a maneira prática de prestação de serviço acompanha outros métodos de realizar as demandas.

Conclui-se que faz parte de todo o sucesso e efetiva consolidação deste método de Resolução Online de Conflitos- ODRs, e das Políticas Públicas de RADs, a caminhada juntamente com uma advocacia colaborativa na perspectiva de profissionais com a visão ampliada para estes novos mecanismos e métodos autocompositivos que estão à disposição dos usuários em especial da própria classe:

...iniciou-se uma nova fase de orientação da autocomposição a satisfação do usuário por meio de técnicas apropriadas, adequado ambiente para os debates e relação social entre mediador e partes que favoreça o entendimento.³⁰

BIBLIOGRAFIA

ALES, Javier. La Inteligencia artificial al servicio de la mediación: las desventajas de ChatGPT.10/11/2025 Blog: El cofre de los Tesoros de la Mediación-Blog de debate y participación sobre la mediación como técnica de gestión de conflictos.

Disponível em:<<https://javieralessioli.blogspot.com/2025/>>

AZEVEDO, André Gomma. Manual de Mediação Judicial. 5ª Edição, Porto Alegre/RS: TJRS, 2015.

BARBOSA, Ivan Machado. Fórum de Múltiplas Portas: uma proposta de aprimoramento processual. Estudos em Arbitragem, Mediação e Negociação, v.2, André Gomma de Azevedo (org), Brasília: Grupo de pesquisa, 2003.

BERTOZZI, Rodrigo e BUCCO, Renata. Marketing Jurídico: O poder das novas Mídias & Inteligência artificial. 2ª Edição, Juruá Editora: Curitiba, 2017.

²⁹TANNUS, Helena, FAVERY, João Augusto. **As ODRs como oportunidade de inserção dos Advogados nos Métodos adequados de solução de conflitos.** Site Jusbrasil. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/as-odrs-como-oportunidade-de-insercao-dos-advogados-nos-metodos-adequados-de-solucao-de-conflitos/829940009>>. Acesso em: 28/11/2025.

³⁰ AZEVEDO, André Gomma (org.). **Manual de Mediação Judicial.** Ministério da Justiça das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, Brasília, 2012. p. 21.

CANÇADO, Flávia. *Advocacia do Futuro: Cases de Sucesso para um novo Mundo Jurídico*. SELEM, Lara e BERTOZZI, Coordenação. Curitiba: Juruá, 2019.

Código de Ética e Disciplina da OAB. Disponível em: <<https://www.oab.org.br/content/pdf/legislacaoOab/codigodeetica.pdf>>. Acesso em: 18/11/2025.

GIORGI, Beatriz DI, PENNA, Eliete RIBEIRO, RIBEIRO, Helena Ribeiro Tannus de Andrade Ribeiro, RIBEIRO, João Augusto Favery de Andrade, BROMBERG, Rachel Raca, Organizadores. *Mediação: Diálogos com a Nova Ordem - ODR*. CLA- Editora. São Paulo, 2022.

PEREIRA, Rodrigo da Cunha. *Dicionário de direito de família e sucessões: ilustrado*. São Paulo: Saraiva, 2015.

RIBEIRO, Helena Ribeiro Tannus de Andrade Ribeiro, RIBEIRO, João Augusto Favery de Andrade. *AS ODRs Como Oportunidade de Inserção dos Advogados nos Métodos Adequados de Solução de Conflitos*, in *Mediação: Diálogos com a Nova Ordem - ODR*. CLA- Editora. São Paulo, 2022.

TANNUS, Helena, FAVERY, João Augusto. *As ODRs como oportunidade de inserção dos Advogados nos Métodos adequados de solução de conflitos*. Site **Jusbrasil**. Disponível em: < <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/as-odrs-como-oportunidade-de-insercao-dos-advogados-nos-metodos-adequados-de-solucao-de-conflitos/829940009>>.

VADE MECUM Saraiva Compacto. *Obra coletiva de autoria da Editora Saraiva com a colaboração de Olivia Céspedes e Fabiana Dias da Rosa*. 20.ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

VITORINO, Robson. *Advocacia do Futuro: Cases de Sucesso para um novo Mundo Jurídico*. Coordenação SELEM, Lara e BERTOZZI. Curitiba: Juruá, 2019.

“Cultura y Práctica(s) Cultural(es) como forma innovadora de hacer Mediación

Algunas experiencias prácticas en Medellín, Colombia”.

Autor: Santiago Salas Espinosa, Mediador COLOMBIA

Resumen:

La ponencia examina la relación entre cultura, prácticas culturales y mediación, proponiendo una concepción amplia y flexible del proceso mediador que trasciende su dimensión técnico-jurídica. Desde la teoría narrativa de Sara Cobb y los estudios culturales, se postula que la mediación puede articularse con prácticas simbólicas, literarias y comunitarias para transformar historias conflictivas. El texto ilustra esta tesis con tres experiencias concretas: el proyecto Escritura Viva para la Paz, la metodología de tejeduría de Confluencia, Paz y Resolución de Conflictos con la Fundación Delirio, y la estrategia Barber MASC de la Personería de Medellín. Las prácticas culturales pueden orientarse como proyectos de intervención social con perspectiva mediadora, contribuyendo a consolidar una cultura de paz y de la mediación en Colombia.

La mediación como proceso facilitador del diálogo

La mediación como proceso facilitador del diálogo; regido por los principios de voluntariedad, legitimidad, neutralidad, imparcialidad y confidencialidad, no siempre tiene porque comportar una noción situada estrictamente en la concepción tradicionalista de las partes en disputa y el mediador(a). A ésta también se le puede dar un sentido general y amplio, lo cual puede permitir una mayor flexibilidad y por consiguiente, adaptación y/o adaptabilidad, a práctica(s) cultural(es).

En el contexto de la posmodernidad, la cultura, los estudios culturales, las nuevas tecnologías, el diálogo y la resignificación de la "teoría narrativa" de Sara Cobb, pueden desempeñar un papel importante en el proceso de mediación.

Cultura, capital simbólico y poder blando

Para nadie es un secreto que el mundo permanece en una constante dinámica de cambio; y advertimos que ese dinamismo cobra un mayor significado cuando de cultura se trata. Razón ésta última, por la cual no puede ser indiferente, ajena o distante la figura de la mediación.

La cultura produce bienes simbólicos que se intercambian y redistribuyen, y crean un capital cultural que puede ser reinvertido mediante la reconversión. Entre otras cosas, debe considerarse su versatilidad y como una de las armas más capaces de ejercer poder blando, poder de persuasión.

Distinto de los diseños tradicionales de manejo de conflictos, las nuevas formas de comunicación consideran las diferencias como multiplicidad de voces, más que como posiciones rivales. Lo cual se constituye a su vez, en un nuevo paradigma de la comunicación, la mediación y la resolución de conflictos.

La mediación más allá del procedimiento: Cultura y pedagogía colaborativa

La mediación, habitualmente es considerada un simple procedimiento, una técnica con reglas aplicadas a los conflictos para encontrar una solución; pero aun así, ésta va más allá. Es cultura, es pedagogía colaborativa y también es posible entenderla como un método alternativo y/o complementario incluyente desde práctica(s) cultural(es), que si bien no son en sí mismas reconocidas o denominadas como mediación, podrían atribuírseles una perspectiva mediadora.

A partir de las narrativas, la mediación puede definirse como un proceso estructurado, original e interdisciplinario, que se focaliza en la transformación de historias o descripciones conflictivas con alta carga emocional, que cada una de las partes está interesada en mantener. Desde cada historia personal problemática, condicionada, entorpecida y boicoteada por las prácticas culturales vigentes, el mediador(a) de manera activa, además de utilizar herramientas y técnicas para entender el conflicto y buscar alternativas al mismo, coparticipa en la creación de una historia nueva o mejor formada. Aplicable no sólo al proceso de mediación; sino también de negociación, diálogo, deliberación pública y reconciliación.

A partir de la cultura y la(s) práctica(s) cultural(es), la mediación constituye una forma innovadora, una fuente de investigación y producción de saberes que parte de la colaboración de distintas realidades, la cual se inserta en las sinergias, ritmos y conocimientos de cada situación, pensando en metodologías de trabajo en red y de producción de saberes colectivos y en este punto, la literatura juega un papel fundamental.

El contexto colombiano: De la Conciliación a la Mediación

Colombia, adoptó principalmente con la expedición de la Constitución Política de 1991 y otras normativas de la época, entre otras, la Ley 23 de 1991, la figura de la Conciliación en Derecho y en Equidad; de tal manera que mientras en otros países y legislaciones se hablaba de mediación, en Colombia, se hablaba de Conciliación como la fórmula mágica que permitiría descongestionar los despachos judiciales.

La figura de la mediación siempre fue entendida en nuestro contexto, como una figura más bien desconocida, distante, con poco desarrollo legislativo; por no decir ninguno, y desprovista del formalismo jurídico propio de los únicos que estarían habilitados para ejercer el rol de conciliadores, es decir, abogados formados en "Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos", conciliadores en derecho.

Si bien, no se puede desconocer, que ha existido un amplio desarrollo legislativo de la Conciliación como la mejor alternativa a la resolución de conflictos en Colombia, la cual fue establecida en nuestra legislación como requisito de procedibilidad (obligatorio), antes de intentar la vía jurisdiccional en determinados asuntos, esta se convirtió culturalmente, en eso, en un "mecanismo", procedimiento, formalismo, que necesariamente habría que cumplirse como venciendo un obstáculo para participar finalmente del proceso jurisdiccional, difuminándose su esencia y oportunidad para resolver un conflicto "jurídico" de forma negociada.

Metanarrativas de la conciliación y su cristalización Institucional

Teniendo en cuenta los más de 30 años de adopción y regulación de la Conciliación en Colombia, se podría decir, en resumidas cuentas que, han prevalecido 3 metanarrativas. Una metanarrativa es una regla o norma que una comunidad determinada construye sobre qué es el mundo y cómo debería ser (Tannen, 2008, pág. 209) 1. La narrativa del derecho. La conciliación es un método nacido de esta disciplina 2. La narrativa de la ley. La conciliación nace o es creada a partir de la ley y 3. La narrativa de la burocracia. Las que promueven la formalidad y rigidez de la conciliación (Peña, H., 2022).

Según lo anterior, la conciliación y específicamente, la conciliación en derecho en Colombia, a partir de estas mencionadas metanarrativas, se podría decir, ha "cristalizado" la concepción teórico-práctica de dicha figura; y a su vez, ha eclipsado la mirada, integración y validez de otros métodos de resolución de conflictos en su contexto, los cuales gozan de un fuerte desarrollo y aplicabilidad en el plano global como lo es la mediación.

Ahora bien, a partir de este último lustro (2020-2025) en Colombia, se puede advertir un crecimiento exponencial, visibilización y necesidad de implementación del proceso de mediación; sobre todo en el ámbito escolar, comunitario y últimamente, penal. Lo cual es realmente significativo y positivo, pero que implica varios desafíos, entre otros, superar la idea de que la mediación pertenece solo al campo jurídico y a un rol que únicamente pueden desempeñar los profesionales del derecho, la necesidad de la existencia de leyes que regulen el procedimiento de mediación como el de conciliación y el cambio de mentalidad de que esto por sí mismo no puede cambiar la forma en que se resuelven los conflictos.

La cultura como agente transformador de la mediación: Experiencias prácticas

Es en este sentido, y teniendo en cuenta el anterior contexto descrito por el cual atraviesa Colombia, en cuanto al cambio en la manera de tramitar sus conflictos, que la cultura juega un papel muy importante. No se puede perder de vista que la mediación, como diferentes métodos de resolución de conflictos pertenecen a la denominada cultura de paz.

Como profesional en la resolución alternativa de conflictos, he trabajado en distintas apuestas que utilizan las prácticas culturales que permiten interpretar y articular de una manera otra el proceso de mediación. El proceso de mediación se traduce en algo muy diferente cuando a partir de la integración de distintas prácticas culturales va más allá de una mera técnica, rompiendo su concepción tradicional.

Se podría mencionar como ejemplo de ello, varias iniciativas, como el proyecto "Escritura Viva para la Paz", que a través de su metodología utilizada como la de la escritura en directo, facilita el encuentro entre víctimas y victimarios a partir de sus memorias vitales, hechos victimizantes y explora las narrativas literarias y las narrativas del conflicto a partir de la escuela narrativa de la mediación. Dicho proyecto va encaminado a reflexionar sobre esa importante relación entre cultura, práctica cultural y mediación. Permitiendo que la mediación no sea la misma; sino que articule otras metodologías y estrategias en la intervención mediadora.

La cultura y las prácticas culturales, nos abren nuevos horizontes en el proceso de mediación, lo cual va más allá de continuar insistiendo infructuosamente en la aplicación de un procedimiento legal y reglado como ha sucedido con la conciliación en Derecho, específicamente en el contexto colombiano. Muestra de ello, también es la simbiosis que logra establecer Confluencia, Paz y Resolución de Conflictos a través de su metodología propuesta de tejeduría y mediación junto con la Fundación Delirio, realizando una apuesta para fortalecer las capacidades para el abordaje de conflictos, hilvanar diálogos, reconocer diferencias y construir acuerdos.

Barber MASC y la resiliencia urbana de Medellín

De igual manera, esto se puede vislumbrar desde estrategias institucionales como la de Barber MASC, promovida desde la Personería, de la Alcaldía de Medellín.

Medellín, en las décadas de los 70, 80 y 90's fue una ciudad signada por la violencia; pero que a lo largo de distintos procesos culturales de largo aliento, se ha convertido en una ciudad pujante y resiliente. Prueba de ello, es esta estrategia, en la que barberos de distintas comunas (partiendo de la idea en que, en Medellín, por cada esquina hay una o dos barberías) transforman sus lugares habituales de corte y belleza para propiciar escenarios de diálogo y resolución de conflictos convirtiéndose en agentes de paz y "diálogos improbables".

A partir de lo mencionado anteriormente, desde estos tres referentes, podemos evidenciar el poder articulador, transformador e innovador, que la cultura y las prácticas

culturales traen al proceso de mediación. Desde sus perspectivas narrativas, tejeduría de diálogos y espacios propiciadores de encuentros.

Dicho potencial no debe menospreciarse, mucho menos en tiempos en los que se avizora y/o persigue la implementación de la mediación en Colombia. Teniendo en cuenta que sólo con producciones legislativas, formalismos jurídicos, exclusividad de la resolución de conflictos a profesionales del derecho, sin cultura de la paz, sin cultura de la mediación, resulta ser esta una empresa ardua por no decir incompleta en un proceso que se supone abierto como el de la Mediación; en el que la cultura y las prácticas culturales juegan un papel importante que nos permite soñar lugares y experiencias inimaginables.

Algunas conclusiones:

La mediación como concepto dialéctico y abierto

La mediación no debe ser entendida como una herramienta meramente técnica; sino también como un concepto general, amplio, flexible, adaptable, un término de lógica dialéctica, un proceso que permite definirse en su relación con otras cosas. En este caso, la cultura, los estudios culturales, las prácticas culturales y el campo literario.

El lenguaje, la narración y la responsabilidad del Mediador

El lenguaje, el diálogo y la "narración de historias", deben considerarse como sustratos que requieren un tratamiento especial y un esfuerzo responsable por parte del mediador(a) a través del estudio de sus significados y significantes en el proceso de mediación. Lo cual puede soportarse en la "imaginación literaria" y "el arte de contar historias".

La mediación cultural como campo emergente

La mediación cultural parece ser un campo todavía poco estudiado, investigado, explorado y desarrollado; distinto a la mediación intercultural. Las prácticas, las producciones y los bienes culturales, traen a la mediación nuevas formas creativas para articular y transformar en la resolución de conflictos. Además, sugiere la importancia de la participación social en la mediación y viceversa.

Cultura de paz y mediación en Colombia: Una apuesta por el futuro

La cultura y las practicas culturales pueden ser dirigidas como proyectos de intervención social con perspectiva mediadora y aportar en la construcción de una Colombia que transita hacia una cultura de la paz y de la mediación aplicadas en sus diferentes contextos.

BIBLIOGRAFÍA

Alsina, P. D. (2011). Pensar la cultura desde las mediaciones. (P. Waelder, Editor) Recuperado el 2016, de <http://laboralcentrodearte.uoc.edu/>: <http://laboralcentrodearte.uoc.edu/?p=859>

Barbero, J. M. (2003). De los medios a las mediaciones. Bogotá: Nomos S.A.

Bernal, B., & Restrepo, F. (2003). ¿Porqué en Colombia se habla de conciliación y no de mediación? (J. Vargas, & F. Gorjon, Editores) Recuperado el 2016, de <http://es.calameo.com/>: <http://es.calameo.com/read/001052864f54dc6c3b4ff>

Blair, M. A., & Salas, S. (2012). Las otras reglas de la batalla. (M. E. Gallego, Editor) Recuperado el 2026, de <http://repository.upb.edu.co/>: <http://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/123456789/2307/ViolenciaUrbana%20versi%C3%B3n%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bourdieu, P. (1997). Razones prácticas sobre la teoría de la acción. Barcelona: Anagrama, S.A.

Cobb, S. (2016). Hablando de violencia: La política y las poéticas narrativas en la resolución de conflicto. Barcelona: Gedisa.

García, N. (2010). ¿De qué hablamos cuando hablamos de resistencia? (E. Visuales, Ed.) Recuperado el 2016, de <http://www.estudiosvisuales.net/>: http://www.estudiosvisuales.net/revista/pdf/num7/02_canclini.pdf

Garrido, S., & Munuera, P. (2014). Contra la neutralidad. Ética y Estética en el modelo circular-narrativo de mediación de conflictos. Recuperado el 2026, de <http://eprints.ucm.es/>: <http://eprints.ucm.es/27538/>

González de Requena, F. (2012). Política digital y nuevas prácticas tecnológicas. En N. García, F. Cruces, & M. Castro (Edits.), Jóvenes, culturas urbanas y redes digitales (págs. 229-251). Barcelona: Ariel S.A.

Lederach, J. P. (2000). El abecé de la paz y los conflictos. Madrid: Catarata.

Londoño, J. G & Carvajal J. (2015). Pedagogías para la memoria histórica: Reflexiones y consideraciones para un proceso de innovación en el aula. Ciudad pazando, 8 (1), 124-141. Recuperado el 2016, de <http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/cpaz/article/view/8261>

Peña, H. (2021). Conciliación y Mediación Narrativa. Teoría, Practica y Reflexión. Bogotá, D. C. : Tirant Lo Blanch

Salas, S. (2018). Cuadernillo de Memorias: Escritura Viva para la Paz. Medellín: Museo Casa de la Memoria.

Schnitman, D. F. (2000). Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos: Perspectivas y prácticas. Barcelona: Ediciones Granica S.A.

Tabakalera. (s.f.). Recuperado el 2026, de <https://www.tabakalera.eus/es/>

Vásquez, M. (1998). La literatura en la construcción de la ciudad democrática. Barcelona: Crítica (Grijalbo Mondadori, S.A.).

Xalabarder, M. (s.f.). Escritura en vivo. Recuperado el 2026, de <https://escrituraenvivo.org/>.

“El tamiz de la mediación: diagnóstico e innovación para la gestión estratégica y eficiente del conflicto”

Yulisán Fernández Silva, Mediador MÉXICO

Resumen: La expansión normativa e institucional de los métodos de solución de conflictos enfrenta desafíos significativos, especialmente en lo relativo a la permanencia de las partes durante el proceso, así como a la construcción de acuerdos sostenibles y duraderos. En este contexto, es necesario el uso de herramientas sistemáticas que permitan evaluar la experiencia inmersiva de los intervinientes, generando una sinergia entre el desarrollo jurídico y su operatividad práctica. El artículo analiza la relevancia de implementar un tamiz como mecanismo de evaluación diagnóstica en la etapa de premediación, con el propósito de valorar la idoneidad de los intervinientes, y de esa forma, anticipar riesgos de abandono, fortalecer la colaboración y mejorar la eficacia de los procesos.

I. Introducción

La expansión normativa e institucional de los métodos de solución de conflictos (MSC), ha respondido a la necesidad de transformar los esquemas tradicionales de justicia, privilegiando procedimientos más ágiles y con especial protagonismo de las personas en la corresponsabilidad y la construcción de acuerdos mutuamente satisfactorios. No obstante, la consolidación de los mecanismos autocompositivos no ha resuelto una problemática estructural que se manifiesta tanto en la falta de interés de las personas para acceder a estos procedimientos, como en el abandono antes de su conclusión. Esta situación se ve agravada por la ausencia—o deficiente aplicación—de instrumentos sistemáticos que permitan evaluar la experiencia real de los intervinientes, en las distintas etapas de los procedimientos asociados a la justicia alternativa.

Tal desvinculación con el rol protagónico de las personas en negociaciones colaborativas ha generado una brecha significativa entre el linaje jurídico de los MSC y su operatividad práctica, evidenciando que la institucionalización y científicidad de los mecanismos autocompositivos no garantiza la efectividad ni su aceptación social. En la práctica, procedimientos como la mediación enfrentan reiteradas dificultades, en especial, la escasa afluencia de personas que reduce la posibilidad de la armonización de los conflictos y la legitimidad del mecanismo.

Esto constituye uno de los principales desafíos de la instrumentalización de los MSC debido a que la mera presencia de los intervinientes no garantiza su colaboración genuina, ni avala la construcción de acuerdos sostenibles y duraderos. Existe una tasa significativa de abandono antes de la finalización, pues durante el procedimiento—en particular la etapa inicial—los protagonistas no cuentan con niveles adecuados de motivación, disposición al diálogo o, en su caso, la convicción para reconocer la vía no jurisdiccional como el cauce ideal para construir acuerdos con alto potencial de cumplimiento.

En estas condiciones, resulta pertinente responder una interrogante, ¿cómo incide la implementación de un tamiz como herramienta de diagnóstico en la etapa inicial, para evaluar la idoneidad de los participantes y contribuir a la eficacia de los procesos de mediación? Con todo lo anterior, se plantea como premisa que los MSC requieren evolucionar a modelos analíticos basados en evidencia, por lo cual la implementación de un tamiz que evalúe dimensiones específicas «motivación, disposición, responsabilidad y convicción», permitirá identificar la idoneidad de los participantes; además, fortalecerá su permanencia y colaboración, contribuyendo a la eficacia del procedimiento.

En congruencia con la problemática detectada, el presente artículo se orienta al cumplimiento de un objetivo general que es el de analizar el tamiz de mediación como

modelo de evaluación de idoneidad de los usuarios del procedimiento y su impacto en el cumplimiento de los acuerdos alcanzados. Con miras a operacionalizar el objetivo general, es necesario evaluar la discrepancia entre la regulación jurídica de los MSC y su operatividad, a partir de indicadores empíricos sobre la permanencia y participación de los protagonistas de la negociación colaborativa. Estos indicadores tienen su mayor impacto en la sesión preliminar, por lo cual también es necesario examinar los fundamentos esenciales de esta fase exploratoria, y su relación con las subsiguientes etapas.

Lo mencionado robustece el enfoque propositivo del estudio, pues se propone la implementación de un modelo instrumental con constructos empíricos de transición como la motivación, disposición, responsabilidad y convicción, que determine las condiciones psicosociales de las partes durante el proceso colaborativo. El modelo se centra en un tamiz como puente científico operativo, que introduce nuevas variables de estudio y mejora la intervención de la persona mediadora desde la etapa de premediación. Debiendo señalar, que la eficacia de los MSC no recae solamente en la ingeniería del procedimiento, también debe comprender las condiciones subjetivas de los participantes, reforzando la conexión entre las personas y el mecanismo.

A partir de lo expuesto, el artículo contribuye a profundizar en el campo de estudio de los MSC al insertar una dimensión científica psicosocial centrada en la experiencia de los intervinientes. Así mismo la creación de un tamiz como herramienta diagnóstica propicia el empleo de técnicas de recolección de información, que permitan identificar qué condiciones psicosociales deben estar presente en las personas antes de iniciar un proceso de mediación; y de ese modo, diseñar estrategias de intervención adecuadas para evitar el riesgo de abandono e incrementar la posibilidad de acuerdos sostenibles.

Se robustece la práctica profesional y se optimizan los recursos a través de un instrumento de análisis preliminar, lo cual contribuye a mejorar la calidad del servicio y fortalecer la confianza de los usuarios en los mecanismos no jurisdiccionales de solución de conflictos.

II. La brecha entre la norma y la realidad: evidencia empírica de los métodos de solución de conflictos en México

El contraste entre el esquema institucional de los MSC y su operatividad práctica comienza a evidenciarse cuando se analizan los indicadores empíricos de su aplicación. En el caso de México, de acuerdo con el Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal del 2018, y respecto a los expedientes abiertos por el órgano o unidad administrativa encargada de los MSC de la Fiscalía General de la República, se identificaron las causas por las que los asuntos derivados a las vías autocompositivas no concluían en acuerdo reparatorio.

En primer orden, se señaló que el 58.08 % de los casos (38655) que concluían anticipadamente sin acuerdo era por voluntad de las partes de desistir del procedimiento. Como segundo punto, el 12.12 % de los asuntos (8066) no derivó en ninguna solución de la controversia. En continuidad de lo anterior, se corroboró que el 9.65 % (6422) resultó en el desistimiento de los intervinientes de los servicios brindados por el órgano. De manera subsecuente, el 6.54 % (4357) de los casos concluyó por no comparecencia de las partes; y en una dimensión adicional, se pudo conocer que el 0.92 % (615) de los casos terminó en conclusión anticipada por comportamiento irrespetuoso de al menos una de las partes.

Para el año 2024, la problemática persistía, como reflejan las cifras del Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal. Se observó un incremento significativo en el total de expedientes iniciados tanto en el modelo penal de adultos, como en la justicia penal para

adolescentes al pasar de 199178 casos en 2023 a 208118 en 2024. De la última cifra, el 64, 02 % (133 251) concluyó mediante una solución acordada por las partes, que fue aprobada por una autoridad competente, y puso fin de forma parcial o total a la controversia.

Por otra parte, se registró un aumento de expedientes con seguimiento al cumplimiento diferido de acuerdos reparatorios, al pasar de 60503 a 61762. La misma situación se observa en los expedientes pendientes cuya verificación de cumplimiento no ha concluido elevándose la cifra de 18594 en el 2023 a 23676 en 2024. Esto evidencia la necesidad de mejorar la efectividad y monitoreo de los acuerdos, pues al cierre de año 26595 expedientes permanecían en trámite.

Para el año 2025, la tendencia se replica pues se registran 279182 expedientes concluidos; de ellos 124964 fueron concluidos de manera anticipada por recursos que están a disposición del sistema legal para habilitar vías colaterales al modelo tradicional , tales como los criterios de oportunidad, el no ejercicio de la acción penal, la abstención de investigar y el archivo temporal. Con respecto a los MSC, de los asuntos concluidos el 50 %, 140179 asuntos, terminaron en acuerdos reparatorios, lo cual si bien es una cifra significativa, la cantidad remanente demuestra que un gran volumen de asuntos no concluyen en soluciones consensuadas por las partes.

Ante este panorama, si bien se detecta un incremento en los asuntos concluidos vía mecanismos alternativos, también se registra el aumento en aquellos que no logran concluir en acuerdos, así como expedientes en seguimiento y verificación de cumplimiento. No se trata solo de aspectos logísticos o procesales, en términos de intervención estratégica cobra especial relevancia la introducción de herramientas orientadas a la permanencia de las partes y la conclusión exitosa del proceso.

III. Reingeniería de los métodos de solución de conflictos: Modelo de Sinergia Instrumental-Científica centrado en los intervinientes

La consolidación de los métodos de solución de conflictos también ha permeado su enfoque científico. Los aportes al desarrollo estructural de las vías autocompositivas han evidenciado su progresivo reconocimiento como una ciencia emergente, especialmente a partir del tránsito de la concepción instrumental a la científicidad. El modelo de construcción desarrollado por Francisco Gorjón Gómez, constituye un referente para entender cómo han evolucionado los MSC desde un enfoque operativo hasta su configuración como ciencia.

Desde esta perspectiva, el tránsito obedece a la identificación de constructos y dimensiones a partir de un paradigma «resolver nosotros mismos nuestros conflictos» que promueve la autocomposición como eje rector. En este sentido, se reconoce la necesidad de organizar el conocimiento a través de parámetros científicos, pues si bien los MSC se consideran herramientas operativas, configuradas orgánicamente a través de reformulaciones normativas y procedimientos no jurisdiccionales, presentan limitaciones estructurales dado que su evolución ha sido cíclica y poco innovadora.

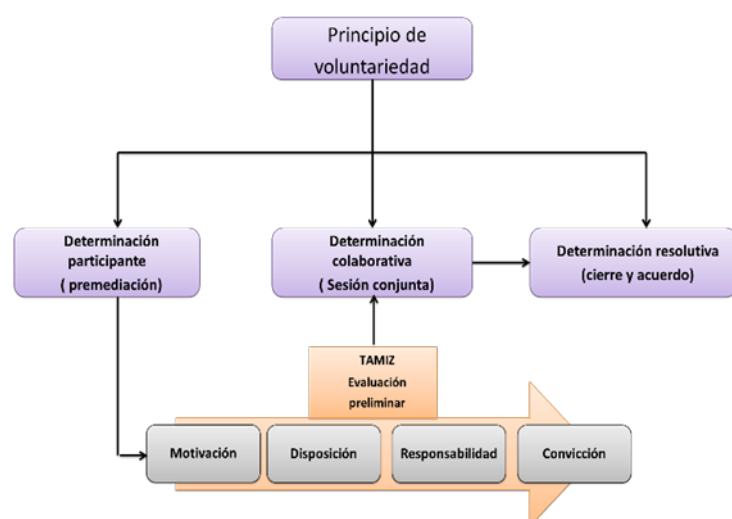
Luego, el esquema de transición introduce teorías evolutivas, modelos y principios que redefinen el rol tradicional de los sistemas de procuración y administración de justicia. Bajo esta lógica, la instrumentalización de los MSC contribuye a la generación de conocimiento científico, al orientar las nuevas investigaciones hacia la participación de la ciudadanía en la solución de sus conflictos . De igual forma, el impulso a nuevas líneas investigativas con la utilización del método científico propicia la culturización de los MSC destacando sus valores intangibles como herramientas de paz.

Ahora bien, a pesar de los avances alcanzados con la creación de modelos de construcción que promueven el estudio de los MSC, se detecta un problema estructural

que limita su eficacia como mecanismos autocompositivos: la baja aceptación social reflejada en la escasa afluencia al mecanismo y la disminución en la generación de acuerdos. Esta situación advierte que existe una fisura entre la configuración normativa de las vías no jurisdiccionales y la experiencia de los actores del proceso. Por una parte, se ha privilegiado el estudio de los mecanismos colaborativos desde la solidez institucional, con la implementación de políticas públicas y la profesionalización de las personas facilitadoras. En el otro extremo, las investigaciones científicas se centran en la consolidación de las vías autocompositivas como ciencia emergente y campo disciplinar, impulsando su reconocimiento como profesión especializada y a sus operadores como profesionistas expertos en gestión, solución y transformación de los conflictos.

Sin embargo, aún contando con esquemas institucionales robustos y líneas de investigación relevantes, no se logrado revertir las dinámicas de no comparecencia, abandono y reducida concreción de acuerdos, con lo cual se limita ostensiblemente la eficacia de los mecanismos. Visto lo anterior, cobra mayor importancia analizar la experiencia, aptitud y compromiso de los intervinientes del proceso. En respuesta a esta necesidad, se propone un Modelo de Sinergia Instrumental-Científica, que incorpora nuevos constructos de transición con especial atención a los protagonistas del conflicto. Este esquema añadido, representa un valor agregado a los modelos de construcción vigentes, y su premisa es que los MSC no pueden circunscribir su efectividad a aspectos procesales y logísticos del procedimiento, puesto que las condiciones psicosociales de los participantes constituyen un factor clave para la obtención de acuerdos sostenibles y ajustados a las expectativas de las partes.

El eje dinamizador del modelo se sitúa en la experiencia de las personas, y se compone de un tamiz que evalúa cuatro dimensiones «motivación, disposición, responsabilidad y convicción» las cuales inciden directamente en la apertura al diálogo, el compromiso con los acuerdos y la confianza en el mecanismo como vía para solucionar las controversias. Las variables mencionadas constituyen indicadores de la voluntad de los intervinientes, situando al principio de voluntariedad en un estatus empírico y verificable.



Fuente: elaboración propia

Es de destacar que, si bien la armonización de las diferencias se considera una primera fase dentro del campo de la paz como espacio de aceptación y explicitación de las discrepancias, el modelo propuesto está concebido para aplicarse en la etapa inicial donde se llevan a cabo acciones determinantes como la identificación de las partes y el

primer esbozo de la narrativa del conflicto; sentando las bases para las fases subsecuentes del procedimiento.

Se trabaja con tres niveles, en primer lugar, aspectos operativos entre ellos la desconfianza a los mecanismos y sus operadores, el desconocimiento de la naturaleza y alcance de la vía autocompositiva; así como la reticencia al diálogo y la construcción de acuerdos sostenibles. En segundo lugar, la integración del factor humano en el diseño de estrategias dirigidas a determinar la idoneidad de los participantes, de los operadores y del mecanismo seleccionado. Finalmente, se impulsa la producción científica con investigaciones que permitan comprender las causas de éxito o fracaso en la articulación de los MSC. Este enfoque, genera la retroalimentación necesaria para desplegar buenas prácticas y construir protocolos o programas basados en la evidencia y la experiencia de los usuarios del servicio.

En consecuencia, el Modelo de Sinergia Instrumental- Científica, supera el esquema tradicional centrado en el linaje procesal de los MSC, que despersonaliza los conflictos y se enfoca exclusivamente en aspectos logísticos como la disponibilidad, el perfil y la experiencia de operadores del sistema. Rompiendo con esta lógica, el modelo promueve un engranaje compuesto por la dimensión instrumental, la científicidad y la experiencia humana, reconociendo a las personas como eje central y presupuesto indispensable para garantizar la eficacia, legitimidad y sostenibilidad de los esquemas autocompositivos.

IV. El "tamiz de mediación" como herramienta diagnóstica en la etapa inicial (premediación, sesión preliminar o entrevista inicial) de la gestión colaborativa del conflicto

La etapa inicial de los procedimientos autocompositivos —también conocida como premediación, sesión preliminar o entrevista individual—constituye un espacio estratégico para evaluar la disponibilidad de los participantes e idoneidad del caso; a su vez, para que la persona mediadora a través del diagnóstico pueda adoptar las estrategias necesarias para intervenir de manera adecuada en el procedimiento. Evaluada como sesión exploratoria, esta etapa fortalece las capacidades de quien facilita la comunicación entre las partes e interactúa a través de la persuasión.

Lo referido, adquiere especial relevancia con el rango constitucional que ostentan los mecanismos colaborativos, pues es necesario desarrollar un esquema jurídico de conceptos, principios y fases del procedimiento claramente definidas que propicien la participación activa de las partes, así como una intervención estratégica de la función mediadora para facilitar la comunicación, incentivar la colaboración y promover soluciones creativas. La gestión adecuada del mecanismo por parte de la persona facilitadora trasciende el ámbito procedimental, ya que, además de lograr la materialización de acuerdos duraderos, contribuye al fortalecimiento de las capacidades comunicativas de los usuarios del servicio dotándole de herramientas que les permitan gestionar de manera autónoma los conflictos.

Desde la articulación de los MSC como vías autocompositivas, se han desarrollado diversos criterios doctrinales que describen el cauce procedimental idóneo para la conducción adecuada del procedimiento. La etapa de premediación ha sido objeto de distintas denominaciones, pues se considera el espacio inicial de contacto y exploración del conflicto. En su calificación, esta fase se ha considerado un espacio de preparación para diseñar el proceso, también entendido como un módulo del procedimiento en el que si bien no ha empezado la "mediación propiamente dicha" comienza la interacción con las partes para informar sobre el procedimiento, invitar al otro participante y presentar el contenido del problema.

De la misma forma, se ha considerado este momento como una etapa de ingreso para la conducción de las disputas en la que se deben ejecutar tareas específicas como la promoción de la credibilidad personal, institucional y del procedimiento. Se resaltan los atributos de la persona mediadora, la reputación de la organización que la emplea, así como el reforzamiento del mecanismo como plataforma de diálogo y construcción de acuerdos con grandes posibilidades de éxito.

Coincidiendo con la línea de pensamiento anterior, se ha considerado la etapa inicial como una plataforma para generar condiciones que faciliten el acceso a los MSC; en especial, determinar «a través de una prenegociación» si el mecanismo elegido es el apropiado, si la elección del operador es la correcta, y si las partes están comprometidas con el esquema colaborativo.

Cabe destacar, que algunos modelos de intervención no solo divergen en la concepción del conflicto, el rol de la persona mediadora y el abordaje de herramientas estratégicas; también discrepan en la configuración de las etapas del procedimiento. En particular, el modelo narrativo se aleja del enfoque tradicional sobre la sesión inicial como un entorno de privacidad con cada uno de los intervinientes. Este modelo describe la sesión preliminar como una sesión pública en la que se definen las reglas de juego, particularmente los roles de los intervinientes y recursos disponibles; además, se exploran las expectativas de las partes con el propósito de entablar un diálogo reflexivo.

No obstante, si bien existe una elaborada construcción teórica sobre la etapa inicial, en la mayoría de los casos suele estar sobrestimada y se reduce a una sesión informativa, sin la adopción de estrategias o herramientas que permitan anticipar riesgos y evalúen la capacidad de negociación de los involucrados. Se advierte la necesidad de diseñar herramientas innovadoras que aporten criterios sistemáticos y medibles, a la par de eficientizar los espacios autocompositivos de diálogo, logrando acuerdos que representen la expresión genuina de la autodeterminación de sus protagonistas.

Como elemento adicional, el aspecto tecnológico si bien dinamiza la operatividad de los procesos colaborativos de gestión de conflictos como la mediación virtual, en el metaverso o con el uso de aplicaciones de realidad aumentada; esto no constituye un espacio de retroalimentación que favorezca la atención esmerada a las partes, pues se fundamenta básicamente en la modificación del canal de comunicación y en el entorno en el que se desarrolla la dinámica no adversarial. En el caso de los sistemas de inteligencia artificial, estos constituyen dispositivos que fortalecen y potencian las capacidades de la persona mediadora; resulta especialmente útil para una herramienta como el tamiz— orientada al diagnóstico de idoneidad de las partes y el procedimiento a utilizar— pues contribuye a la detección de variables e indicadores, a la par de la instauración de patrones que orientan la viabilidad y eficacia del modelo colaborativo elegido.

En virtud de ello, el tamiz de mediación constituye una herramienta que permite evaluar, antes de desahogar el procedimiento, si los intervinientes cuentan con condiciones mínimas para interactuar en espacios autocompositivos de diálogo. El dispositivo constituye el componente instrumental del Modelo de Sinergia Instrumental- Científica que vincula la experiencia operativa con el conocimiento científico, al transformar variables psicosociales en indicadores medibles y analizables. En el plano metodológico, se introduce un instrumento de validación empírica que se estructura en cuatro módulos o filtros: motivación, disposición, responsabilidad y convicción.

Es de destacar, que la introducción de un tamiz en el esquema colaborativo responde a la necesidad de evaluar la disponibilidad de las partes, ya que el compromiso y la corresponsabilidad son resortes operativos que inciden en la eficacia del procedimiento, con lo cual se desliga la voluntad meramente declarativa de la decisión consciente, informada y comprometida de participar.

<p style="text-align: center;">MOTIVACIÓN</p> <p>¿Qué le motiva a participar en este procedimiento? ¿Qué espera lograr? ¿Qué le preocupa o le genera dudas sobre participar?</p>	<p style="text-align: center;">DISPOSICIÓN</p> <p>¿Cómo se siente respecto a escuchar el punto de vista de la otra parte? ¿Qué tan dispuesto(a) está a considerar propuestas distintas? ¿Qué cree que puede dificultar su participación en el diálogo?</p>
<p style="text-align: center;">RESPONSABILIDAD</p> <p>¿Qué tan comprometido(a) se siente a cumplir lo que se acuerde en este proceso? ¿Qué haría para asegurarse de cumplir los acuerdos?</p>	<p style="text-align: center;">CONVICCIÓN</p> <p>¿Considera que esta vía es más adecuada que otras alternativas como los procedimientos judiciales o la confrontación directa? ¿Qué necesita para confiar más en el proceso?</p>

Fuent

e: elaboración a partir de la bibliografía consultada

Retomando el componente instrumental, la selección de sus cuatro variables tiene como propósito abarcar diversas posiciones, decisiones y acciones de los intervinientes; además de prever y despejar posibles interrogantes vinculadas a la intención de participar, el grado de apertura y la confianza de los usuarios del servicio.

Por otra parte, la operacionalización de esas variables a través de preguntas e ítems demuestra que una baja motivación propicia el abandono, de la misma forma que el desinterés o la indisponibilidad afectan la calidad del diálogo. A su vez, la falta de compromiso incide en el cumplimiento de los acuerdos, tanto como, la incertidumbre genera desconfianza para acceder o continuar realizando dinámicas autocompositivas. La identificación de estos aspectos permite ajustar la función mediadora buscando la mayor probabilidad de éxito. Esto puede incluir la celebración de acuerdos parciales, desarrollar dinámicas de confianza, así como definir compromisos que incentiven la participación y la continuidad en las sesiones.

Como ya se mencionó con anterioridad, la asistencia tecnológica a través de sistemas de inteligencia artificial podría potenciar la función evaluadora del tamiz, en virtud de que se podrían construir instrumentos a partir de la identificación de patrones de riesgo y la baja colaboración; juntamente con la generación de perfiles específicos para desarrollar planes de acción ajustados al caso concreto. De modo que, la correcta implementación del tamiz a través de sus cuatro ejes favorece la permanencia, calidad del diálogo, y un mayor nivel de ejecución de las soluciones consensuadas. Además, se facilita el diseño de estrategias personalizadas desde la sesión preliminar, para convertirse en un proceso adaptativo a las necesidades de los involucrados.

V. Consideraciones finales

A la luz de lo expuesto, si bien el reconocimiento constitucional en México de los MSC ha impulsado su aplicación en diversas áreas del conocimiento, también ha develado nuevas vicisitudes que perturban su operatividad práctica. Los datos empíricos recabados reflejan que existe una discordancia entre el andamiaje procesal y la eficacia de los esquemas autocompositivos de resolución de conflictos. La realidad pone de manifiesto la incapacidad de modelos para promover la participación genuina de las personas, pues los estudios se centran en las limitaciones estructurales, aspectos logísticos y procesales, y no abordan factores psicosociales que influyen en la satisfacción de los intervinientes cuando acceden al mecanismo. Son significativas las cifras de abandono prematuro de los procedimientos por las partes; esto demuestra que la previsión normativa no garantiza

la funcionalidad de los MSC, si se desentiende de las necesidades reales de las personas.

Para hacer frente a esta situación, cobra relevancia el Modelo de Sinergia Instrumental-Científica y su componente operativo, el tamiz, en el entendido que no es suficiente el bucle cíclico entre la instrumentalización y la científicidad invocando constructos de transición y un nuevo paradigma de justicia, si este enfoque no toma en cuenta las condiciones reales de disposición y las expectativas de las personas involucradas. El esquema de sinergia propuesto, postula como eje central del proceso a los intervinientes, y plantea la necesidad de incorporar herramientas de evaluación que permitan diagnosticar, desde la etapa inicial, la idoneidad de los participantes, fortalecer la función mediadora y promover la selección adecuada del mecanismo colaborativo.

En este contexto, el tamiz se posiciona como un instrumento operativo del modelo y resorte estratégico de intervención, para anticipar riesgos de abandono e indisponibilidad, al igual que delinear estrategias personalizadas para fortalecer la actitud colaborativa y la construcción de soluciones sostenibles y duraderas. Con el tamiz se visualiza una justicia correlacional participativa, se atiende las necesidades las personas, y se responde de manera más efectiva a la complejidad estructural del conflicto actual.

VI. Referencias

COBB, Sara; RIFKIN, Janet, “Neutrality as a discursive practice: The construction and transformation of narratives in community mediation”, en SARAT, Austin; SILBEY, Susan (comps.), *Studies in law, politics and society*, volumen 11, JAI Press, Greenwich, 1991.

FERNÁNDEZ SILVA, Yulisán, “El rol preponderante de la Fiscalía como órgano encargado de la representación social, de cara a la instrumentalización de la mediación en el proceso penal cubano”, *Eirene. Estudios de paz y conflictos*, vol. 5, núm. 8, 2022, pp. 151–172.

FERNÁNDEZ SILVA, Yulisán, “El dilema de la mediación penal: ¿solución de conflictos o delitos?”, *Revista Ciencia Jurídica y Política*, vol. 5, núm. 9, 2019, pp. 11–28.

FERNÁNDEZ SILVA, Yulisán; RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, Emilio, “Marco regulatorio y aplicación de los métodos de solución de controversias en materia penal”, en STEELE GARZA, José Guadalupe; SÁNCHEZ GARCÍA, Arnulfo (coords.), *La administración de justicia a través de los mecanismos de solución de controversias*, Tirant lo Blanch, Ciudad de México, 2024, pp. 263–290.

FOLGER, Joseph; BUSH, Robert Baruch (corrección autor probable), *La promesa de la mediación*, Paidós, Barcelona, 1996.

GORJÓN GÓMEZ, Francisco Javier, “De la instrumentalización a la científicidad de la mediación y de los métodos alternos de solución de conflictos”, en *La ciencia de la mediación*, Tirant lo Blanch, México, 2015, pp. 17–39.

GORJÓN GÓMEZ, Francisco Javier, *Mediación: su valor intangible y efectos operativos. Una visión integradora de los métodos alternos de solución de conflictos*, México, 2017.

GORJÓN GÓMEZ, Francisco Javier, “Teoría de la impetración de la justicia. Por la necesaria ciudadanía de la justicia y la paz”, *Comunitania: Revista internacional de trabajo y ciencias sociales*, núm. 10, 2015, pp. 113–131.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (INEGI), *Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal 2018*, México, 2018. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/cnpje/2018/>, consultado el 21 de abril de 2026.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (INEGI), Censo Nacional de Procuración de Justicia Estatal 2025, México, 2025. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/cnpjje/2025/>, consultado el 21 de abril de 2026.

LEDERACH, John Paul, Mediación, 2004. Disponible en: Material de mediación Lederach [consulta: 21 de abril de 2026].

MOORE, Christopher W., El proceso de mediación: métodos prácticos para la resolución de conflictos, Ediciones Granica, Buenos Aires, 1995.

MUNUERA GÓMEZ, Pilar, “El modelo circular narrativo de Sara Cobb y sus técnicas”, Portularia, vol. 7, núm. 1-2, 2007, pp. 85–106.

MUNUERA GÓMEZ, Pilar, “Mediación, nueva estrategia de comunicación en cuidados paliativos”, Medicina Paliativa, vol. 10, Sociedad Española de Cuidados Paliativos, Madrid, 2003.

RIPOL-MILLET, Aleix, Familias, trabajo social y mediación, Paidós Ibérica, Barcelona, 2001.

SUÁREZ, Marínés, Mediando en sistemas familiares, Paidós, Buenos Aires, 2002.

SUÁREZ, Marínés, Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas, Paidós, Barcelona, 1999.

TORREGO SEIJO, Juan Carlos, Mediación de conflictos en instituciones educativas: manual para la formación de mediadores, 4ª ed., Narcea Ediciones, Madrid, 2005.

TORREGO SEIJO, Juan Carlos, “Mediación de conflictos en instituciones educativas: manual para la formación de mediadores”, Revista Padres y Maestros / Journal of Parents and Teachers, núm. 373, 2018, p. 77.

A MEDIAÇÃO E A MODERNIDADE: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA SUA APLICAÇÃO EXTRAJUDICIAL

Autora: Elisabeth Leite Ribeiro, Mediadora BRASIL

Resumo

Este artigo analisa a mediação como instrumento contemporâneo de transformação social e gestão de conflitos, especialmente em sua aplicação fora do âmbito judicial. Busca-se compreender como a modernidade, marcada pela aceleração tecnológica, pela multiplicidade de valores e pela fragilidade dos vínculos sociais, demanda novos paradigmas para lidar com controvérsias humanas. A pesquisa, de caráter teórico e qualitativo, fundamenta-se em revisão bibliográfica de autores clássicos e contemporâneos, bem como na legislação vigente. Conclui-se que a mediação, ao deslocar o foco da decisão imposta para a construção dialógica da solução, representa uma ferramenta de democratização das relações sociais e de fortalecimento da cultura da paz. Propõe-se, ao final, sua ampliação em espaços comunitários, escolares, empresariais e públicos como caminho para o desenvolvimento humano e a cidadania participativa.

Palavras-chave: mediação; modernidade; conflitos; extrajudicial; cultura da paz.

1. Introdução

A sociedade contemporânea vivencia transformações profundas impulsionadas pela globalização, pela revolução tecnológica e pela pluralidade de estilos de vida. Essas transformações impactam diretamente as formas de convivência e de resolução de controvérsias, gerando o que se pode chamar de uma crise dos modelos tradicionais de justiça.

O sistema judicial, concebido para um mundo de relações mais simples e formais, mostra-se frequentemente sobrecarregado e distante das necessidades reais das pessoas. O excesso de judicialização reflete não apenas o volume de demandas, mas também a dificuldade social em lidar autonomamente com conflitos cotidianos.

2

Nesse contexto, a mediação emerge como um instrumento moderno e humanizado, capaz de promover a escuta, a empatia e o protagonismo das partes. Sua essência vai além da resolução de disputas: ela promove a reconstrução de vínculos sociais e o fortalecimento da convivência democrática.

O objetivo deste artigo é examinar o papel da mediação na modernidade, discutindo seus fundamentos, princípios e, principalmente, suas possibilidades de aplicação fora do Poder Judiciário, de modo a contribuir para uma cultura social de diálogo e corresponsabilidade.

2. Modernidade e conflitos: um panorama das relações contemporâneas

A modernidade, segundo Anthony Giddens (1991), é marcada pela reflexividade, pela constante revisão das tradições e pela aceleração das interações humanas. O tempo e o espaço perdem seus contornos rígidos; as relações tornam-se líquidas, como descreve Zygmunt Bauman (2001), e o indivíduo, ainda que mais livre, encontra-se também mais solitário e inseguro.

Essa fluidez social, somada ao avanço tecnológico, amplia as possibilidades de contato, mas reduz a profundidade dos vínculos. As relações interpessoais tornam-se superficiais e vulneráveis a ruídos comunicacionais. Conflitos, antes resolvidos de forma direta, passam a ser externalizados e judicializados.

Paralelamente, o modelo estatal de justiça não consegue acompanhar a dinamicidade da vida moderna. O processo judicial é formal, demorado e frequentemente insatisfatório. A cultura do litígio prevalece sobre a cultura do diálogo, e a ideia de “vencer” sobrepõe-se à de “compreender”.

Nesse contexto, a mediação surge como um antídoto à lógica adversarial, oferecendo um caminho de reconstrução social. A modernidade, paradoxalmente, cria as condições para o florescimento da mediação: quanto mais complexa e fragmentada a sociedade, maior a necessidade de espaços que restabeleçam o diálogo e a confiança.

3. A mediação como paradigma da modernidade

A Lei nº 13.140/2015 consolidou a mediação como meio adequado de solução de conflitos no Brasil, definindo-a como o processo em que um terceiro imparcial auxilia as partes a construírem, por si mesmas, uma solução consensual.

Ao contrário do modelo judicial, que impõe uma decisão, a mediação baseia-se em princípios como autonomia da vontade, confidencialidade, imparcialidade, empoderamento e reconhecimento. Esses valores correspondem à própria essência da modernidade democrática, que valoriza a liberdade, a comunicação e a corresponsabilidade.

Para Fabiana Marion Spengler (2016), a mediação representa uma “nova forma de justiça”, centrada no diálogo e na reconstrução das relações humanas. Trata-se de um mecanismo que desloca o eixo da decisão vertical para a autonomia horizontal das partes, ressignificando o papel da justiça na sociedade contemporânea.

Assim, a mediação não é apenas um método procedimental, mas uma filosofia social voltada à humanização dos conflitos e à educação para a convivência. Ela materializa o ideal moderno de cidadania participativa e solidária.

4. A mediação fora do Poder Judiciário

Embora a institucionalização da mediação no Judiciário brasileiro tenha sido um avanço, sua força transformadora está no campo extrajudicial, onde a espontaneidade e o caráter preventivo podem ser plenamente exercidos.

Levar a mediação para dentro do poder judiciário tira o caráter de aproximação das pessoas e de leveza, que certamente não se encontram no poder judiciário.

O papel da mediação é muito mais relevante quando fora do poder judiciário, pois atinge sua forma mais pragmática, com a participação realmente voluntária e sem imposição de poderes.

4.1 Mediação comunitária

A mediação comunitária busca fortalecer o tecido social em bairros, associações e comunidades, por meio do diálogo entre vizinhos e moradores. Ao ser desenvolvida em centros comunitários, escolas ou paróquias, atua sobre conflitos cotidianos — de convivência, ruído, uso de espaços comuns, entre outros — evitando sua escalada.

Exemplo disso é o Programa de Mediação Comunitária do Tribunal de Justiça do Ceará, referência nacional em mediação cidadã, que forma líderes locais para atuarem como mediadores voluntários. Essa experiência demonstra que a mediação pode funcionar como instrumento de cidadania e empoderamento coletivo, promovendo a corresponsabilidade na gestão de conflitos.

4.2 Mediação escolar

A escola, espaço privilegiado de formação humana, é terreno fértil para a mediação. A mediação escolar estimula estudantes, professores e famílias a resolverem divergências por meio do diálogo e da escuta ativa.

Ao substituir práticas disciplinares punitivas por processos dialógicos, a mediação escolar transforma o ambiente educativo em um espaço de aprendizagem emocional e convivência democrática. Como propõe Edgar Morin (2011), educar para o século XXI é ensinar a compreender e lidar com a complexidade — e a mediação oferece exatamente esse caminho.

O indivíduo volta a dialogar, aprender a respeitar e ter empatia.

4.3 Mediação empresarial e organizacional

No mundo corporativo, as relações de trabalho tornaram-se mais dinâmicas, exigindo novas formas de gestão de pessoas. A mediação empresarial atua em disputas contratuais, societárias ou interpessoais dentro das organizações, reduzindo custos e fortalecendo a comunicação interna.

Empresas que adotam a mediação preventiva incorporam uma cultura de gestão colaborativa, transformando o conflito em oportunidade de inovação e melhoria de processos. 5

4.4 Mediação pública e administrativa

Na esfera pública, a mediação pode ser aplicada em conflitos entre cidadãos e administração pública, inclusive nos setores de saúde, meio ambiente e urbanismo. A experiência de mediação administrativa desenvolvida pela Advocacia-Geral da União (AGU) e pela Controladoria-Geral da União (CGU) revela que é possível prevenir litígios e ampliar a confiança nas instituições públicas.

Essa forma de mediação contribui para uma gestão pública dialógica, aproximando o Estado da sociedade e promovendo decisões mais participativas.

5. Desafios e perspectivas da mediação na sociedade moderna

Apesar de seu potencial, a mediação enfrenta desafios para se consolidar como prática social efetiva. Entre eles, destacam-se:

Desconhecimento da população, que ainda associa conflito exclusivamente ao processo judicial;

Resistência cultural de advogados e operadores do Direito, formados sob lógica adversarial;

Carência de políticas públicas estruturadas que promovam a mediação como prática preventiva e educativa;

Necessidade de formação qualificada de mediadores, com ênfase em habilidades emocionais e comunicacionais.

O aprisionamento da mediação pelo poder judiciário, o que leva ao descrédito de câmaras de mediação particulares.

A superação desses obstáculos requer mudança cultural e institucional, com políticas que incentivem a mediação como ferramenta cotidiana, e não apenas excepcional. 6

A parceria entre universidades, órgãos públicos, escolas e comunidades pode gerar laboratórios sociais de mediação, capazes de disseminar práticas de diálogo e

cooperação. A tecnologia, quando utilizada de forma ética, também pode ampliar o alcance da mediação, especialmente em territórios distantes ou em comunidades virtuais.

6. Conclusão

A modernidade, com seus avanços e contradições, impõe o desafio de reinventar as formas de convivência e de justiça. Nesse cenário, a mediação emerge como um instrumento transformador, apto a reconstruir pontes de diálogo e a restabelecer o sentido coletivo das relações humanas.

Mais do que um método não adversarial, a mediação constitui um paradigma de civilização, voltado à promoção da paz, da empatia e da cooperação. Sua expansão fora do Poder Judiciário é condição indispensável para consolidar uma sociedade menos litigiosa e mais dialogal.

A proposta de instituir redes de mediação comunitária, escolar, empresarial e pública representa um caminho concreto para a efetivação da cultura da paz e da cidadania participativa. Assim, a mediação deixa de ser apenas uma técnica processual para tornar-se uma prática social emancipatória, capaz de traduzir os ideais da modernidade em convivência ética e solidária.

Referências

BAUMAN, Zygmunt. Modernidade líquida. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil.

BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses – Resolução nº 125/2010. Brasília: CNJ, 2020.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões. 3. ed. Rio de Janeiro: Imago, 2011.

GIDDENS, Anthony. As consequências da modernidade. São Paulo: UNESP, 1991.

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. São Paulo: Cortez, 2011.

ONU. Declaração e Programa de Ação sobre uma Cultura de Paz. A/RES/53/243, 1999.

SPENGLER, Fabiana Marion. A mediação como política pública: a cultura da paz e o acesso à justiça. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2016.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. Mediação de conflitos e práticas restaurativas. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

¡¡¡NO MEDIAMOS CONFLICTOS, MEDIAMOS EMOCIONES E INTERPRETACIONES...DESCUBRE COMO GESTIONARLAS CON AYUDA DE LA NEUROCIENCIA!!!

Autora: Ingrid Florido Garay, abogada y mediadora civil y comercial CHILE

Primero que todo, quiero agradecer a FIMEP por la oportunidad que nos da a los mediadores de poder compartir nuestros conocimientos, no es fácil hacerse el tiempo para escribir, siempre hay mil cosas, sin embargo Javier Ales Sioli, Ernesto Rea Cano, Alberto Elizavesky, siempre te motivan a participar y trabajan arduamente para que este congreso se realice cada año, es una hermosa experiencia que permite compartir con mediadores maravillosos que tienen una energía que se irradia durante todo el congreso, así que lo más hermoso de todo es poder compartir con ustedes todos nuestros conocimientos.

Todos hemos realizado mediaciones, muchas, pocas, pero al final, el camino es el mismo, solo que con los años y los distintos estudios realizados, me convengo cada día más que en realidad no mediamos conflictos, los conflictos son diarios, son parte de nuestra vida, sin embargo, cuando este conflicto ya ha escalado, llega a mediación, para mí, esto es llegar tarde, llegamos tarde, pues como país, lo que debemos hacer es enseñar a la población a gestionar los conflictos, pero para esto, debemos tener conocimiento de nuestras propias emociones, soy una convencida que si enseñamos a nuestros niños a conocer las emociones y a manejarlas, tendremos grandes avances y disminuirémos la conflictividad en todos los ámbitos, porque cuando hay un conflicto, lo que aparece ahí es la mirada propia de quien lo vive, en un conflicto tenemos dos partes, (pueden haber más, pero solo hablaremos a modo de ejemplo de dos partes), por lo tanto, dos miradas respecto a un mismo punto y como cada uno ha tenido experiencias distintas, vamos a observar esta situación desde mi propio lugar, mi propia historia, mis propias creencias, si como mediadores entendemos esto, podremos ayudar de mejor manera a que las partes puedan visualizar la diferencia que hay entre ellos, buscar esta intención positiva que los une a querer resolverlo y a encontrar caminos que le permitan lograrlo...

Para mí, no importa de que tipo de mediación estemos hablando, al final el problema es el mismo, tenemos un conflicto, que no pueden resolver solos, necesitan la ayuda de un tercero, ahí aparecemos nosotros, pero ¿qué hacemos con estas familias que llevan años discutiendo, enojados, desconfiando uno del otro, generando odiosidades?, (muchas veces sin darnos cuenta), ¿cómo podemos sacarlos de estos bucles de odiosidad y de la desconfianza?, ¿si ya llevan tantos años discutiendo, cómo una mediación va a poder ayudarlos?... hoy les digo que es posible, es posible dado que, en la mediación lo primero que tenemos que hacer, es mostrarles que, lo que ellos ven, es tan real como lo que el otro ve, que simplemente están mirando desde lugares distintos, así, este ejemplo que siempre pongo, pero que para mí tiene tanto valor, y es el 6 y 9, yo lo uso en cada mediación, sea familiar, empresarial, o cualquier otro tema, porque cuando alguien llega a mi mesa redonda y ven esto, (aunque a veces lo hacen sin ganas), igualmente lo realizo, porque esto, desde la neurociencia, abre nuevos caminos neuronales que permiten abrir puentes, el solo ver desde tu realidad que el otro ve algo distinto a lo que yo estoy viendo, (solo porque está mirando desde otro lugar), es mágico, es la primera puerta que se abre para un acuerdo, porque al preguntarles, ¿alguno de los dos miente? ambos mueven la cabeza y dicen -no-, esto les permite observar que estando en el mismo lugar, viendo lo mismo, las personas pueden observar cosas distintas (solo porque están observando desde otro lugar), existe otro ejercicio: Dos personas una frente a la otra, mirando una bola, (por un lado -es negra- y por la otra -es blanca-), por tanto, cuando se les

pregunta, ¿de qué color es la bola?, uno dice -blanco- y el otro -negro-, ninguno de los dos puede entender como el otro dice algo totalmente distinto, si él ve el color que dice, y así, pueden comenzar las descalificaciones, -está viendo mal-, -no sabe lo que dice-, -no le han enseñado los colores-, etc., normalmente no nos ponemos a pensar, ¿será que él o ella está viendo algo distinto a lo que yo veo? Simplemente damos por hecho que lo que yo veo es la verdad, es la realidad y es totalmente cierta...

Sin embargo, los hacen cambiar de lugar... y...¡¡¡Gran sorpresa, la bola era del color que decía cada uno y, se dan cuenta que estaba por un lado pintada negra y justo en el otro lado pintada blanca, ¿qué pasó con mi verdad? ¿el otro mentía? por supuesto que no, todos tenían razón, pero sin embargo, nadie se puso a pensar que quizás el otro también la tenía, damos por hecho que lo que yo digo es la única verdad, porque así nos han enseñado, muy pocas veces nos han mostrado estas realidades que nos permiten ver que, quizás yo no tenga la razón, quizás hay un prisma que cambia el color o que, quizás no es ni uno ni lo otro, sino algo totalmente distinto...

Muchos te dicen, hay que ser empáticos, ponerse en el lugar del otro, pero realmente esto no es ser empático, la empatía no es colocarte en el lugar del otro o en sus zapatos, pues cada uno tiene su propia horma, cada uno calza distinto, por tanto, aunque te pongas en sus zapatos o te coloques detrás de él para ver que es lo que está viendo, eso jamás sucederá, pues cada uno de nosotros ve la vida como te han enseñado a hacerlo, incluso hermanos gemelos criados con la misma madre van a tener miradas distintas, porque todos somos diferentes, nadie es igual a otro y por lo tanto, yo jamás voy a entender al 100% al otro, jamás voy a ver de la manera como él lo ve, por tanto, la empatía más que colocarme en sus zapatos, es poder mirar desde el mismo lugar, mover mi cabeza y este pequeño gesto ya lo cambia todo, podré querer entenderlo, podré comprender sus razones, pero jamás sentiré, pensaré o veré como el otro ve, siente o piensa... cuando tenemos esto claro, podremos comenzar a ayudar a otros a mirar desde donde está y esto nos permitirá abrir puertas y nuevas posibilidades.

Cuando las partes se abren a esta posibilidad también se abre la puerta a llegar a acuerdos, obviamente esto no es mágico, pues ha pasado mucha agua bajo el puente y seguramente hay muchas heridas, que vienen de emociones que surgieron durante toda la relación y que no han sido sanadas y aunque la mediación no es una terapia, claramente se puede hacer ver a las partes esas emociones que han surgido y que no han sido atendidas, se les puede hacer ver también, que interpretación le están dando desde sus creencias, mapa personal, dado que para uno -el trabajar tanto puede ser un signo de preocupación y cuidado-, para el otro -puede ser un signo de no querer y abandono-, cada uno percibirá o interpretará lo vivido desde su propia historia, así, algo tan simple que para uno puede ser cariño para el otro es desamor.

Se fijan como es tan importante observar el mapa de cada persona, indagar las emociones, cual fue su historia de vida, como eran sus padres, todo es útil para tratar de entender desde donde se actúa...porque cuando la emoción secuestra a la persona, nuestra mente comienza a trabajar confirmando esta afirmación, "no me quiere", "no le importamos" y comenzamos a ver situaciones que nos van confirmando esta afirmación y, -entre el silencio-, -el cansancio-, -los malos entendidos-, se van construyendo castillos de inseguridad de odiosidades, de dolor, de rabia, tantas emociones que sobrepasan a las personas y simplemente ya no se entienden, cada uno ha interpretado el conflicto desde su vivencia, desde su mirada, uno está viendo la pelota blanca y el otro la pelota negra y nada los saca de este lugar, ya no es el conflicto, es la interpretación de este conflicto....

Entonces, cuando llegan a mediación, muchas veces ya no se escuchan, ya no se miran, ya no confían en el otro, la tensión es inevitable, el nerviosismo que tiene cada uno es

inegable, y para esto, estamos nosotros, para bajar estas emociones, para ayudarlos a sentirse cómodos, que este sea un espacio donde intentaremos dialogar, escucharnos, ver desde donde está mirando el otro, -ellos aun no lo entienden, muchas veces han llegado a la sesión porque se debe, porque es obligatorio, sin embargo, parto agradeciéndoles estar allí, porque esto va generando un ambiente de tranquilidad, les hablo de cosas que sean agradables, que los saque de su angustia o nerviosismo (normalmente nuestro cuerpo cuando siente que hay una situación de peligro, se tensa, (la amígdala secuestra nuestro razonar y no somos capaces de pensar, todo está preparado para la huida o el ataque, por lo tanto, lo que debemos hacer es hablar de cosas que los hagan sentir cómodos, que los lleven a lugares de alegría, -últimas vacaciones-, -última vez que comieron su comida favorita-, esto genera el recuerdo feliz, por tanto, su cuerpo dejará de estar en estado de alerta y comenzará poco a poco a soltarse y a bajar la guardia, se sentirán más cómodos. (esto abre otra puerta hacia un posible acuerdo), En la sesión, explico que esta es una instancia de conversación, que vamos a intentar lograr acuerdos, pero, que nadie está obligado a quedarse, nadie está obligado a mediar, -que los invito a intentarlo-, porque en el peor escenario, perderán una hora de su tiempo, pero si logramos un acuerdo, no solo habrán ganado ellos, sino que toda su familia, sobre todo sus hijos, porque aprenderán a que los conflictos se resuelven conversando y no en tribunales, se resuelven conversando y no odiando, -ahí mismo les pregunto-, ¿ustedes que prefieren, ¿qué sus hijos el día de mañana pase por esto mismo y resuelvan sus problemas a través de tribunales? o, ¿prefieren que aprendan a resolver sus conflictos a través de la conversación?, -siempre me dicen que a través de la conversación-, (ya siento que he abierto una puerta más para un posible acuerdo), y continuo mi discurso de apertura, donde además hablo de cosas que les cambien sus emociones...

Puede que hasta ahora, todo haya fluido bien, pero muchas veces me pasó, (antes de conocer la neurociencia), que luego de la bienvenida, discurso, indagación, las personas se desbordaban, ya sea por enojo, por tristeza, a veces este desborde puede ser de ira, y esto genera un momento muy incómodo para todos los que están en la sesión de mediación, nadie te prepara para esto, es por ello que me ha parecido interesante hoy hablarlo, dado que es muy útil, sobre todo para aquellos que están partiendo en las mediaciones, los que ya llevan mucho tiempo, seguro más de alguna vez les ha pasado, así que ya tendrán herramientas más que suficientes, pero cada vez que voy a ser parte de un libro, mi intención es poder aportar, ayudar en algo que a mí me habría encantado conocer cuando partí, así que, espero que esto les sirva para su desarrollo.

Es por ello que hablar de emociones es muy importante, porque un desborde puede favorecer los acuerdos cuando las emociones afloran y son reconocidas y gestionadas adecuadamente. La tristeza puede abrir espacios de reflexión y búsqueda de apoyo; la alegría puede reforzar conductas cooperativas; La ira, canalizada adecuadamente, puede transformarse en una señal de reconocimiento o de justicia. En este sentido, las emociones no son una mala señal, muy por el contrario, es información útil que nos permite comprender qué está ocurriendo realmente en el proceso, dejarlas que afloren y acogerlas es parte de un buen proceso transformativo.

Soy Ingrid Florido, abogado, magíster en derecho de familia e intervención familiar, mediadora familiar, civil y comercial, coach parental, trainer y practitioner de PNL, entrenadora de disciplina positiva, experta en psicología positiva, soy madre de cuatro hijos y desde hace un año, soy la presidenta del Colegio de mediadores, esto me ha permitido observar otro tipo de mediaciones, no solo familia y civil comercial, sino que mediaciones en salud, comunitaria, medioambiental, todas las mediaciones para mí son muy parecidas y. gracias a algunos conversatorios, (donde otros colegas compartes sus experiencias), me ratifica que las mediaciones siempre son lo mismo, si bien tienen algunas particularidades, pero las herramientas y metodología utilizada siempre es el

misma, existe un conflicto, existen personas que tienen ese conflicto, y existen interpretaciones particulares de este conflicto, siempre se llega a la mediación con una postura, sea cual sea la materia, cada parte llega con la interpretación particular de este conflicto, sus posiciones e intereses y, es parte de lo que nos toca, -averiguar cuáles son las reales necesidades-, que es lo que me quiere decir su posición, cual es la necesidad que está detrás de este interés, no es algo fácil de hacer, hay que tener mente de principiante, escucha activa, no juicio, y ayudar a que las personas pueden observar desde ese otro lugar, para poder entender que es lo que piensa y porqué lo piensa de la manera que lo hace... esto es absolutamente necesario para cualquier mediación, en el 2025, terminé de estudiar un master de coaching, inteligencia emocional y PNL y mientras más avanzaba en mis estudios, más confirmaba la importancia de observar que todos tenemos mapas distintos, que, no solo tiene que ver con observar desde un lugar u otro, como cuando vemos el número 6, uno verá un seis y el otro un nueve, esto es muy revelador, tal como se los comenté, abre la mente (a ambos) a la posibilidad de que el otro también pueda tener razón, pero no es sólo esto, mentalmente abrimos canales de comunicación que estaban cerrados, y la mente se prepara para ello, por tanto, ya tienes avanzado un primer paso para lograr un buen acuerdo....

Sin embargo, no es solo esto, debemos observar que el otro tuvo una formación distinta a la mía, por tanto, si yo logro que los mediados observen esto, ¿cómo fue la crianza?, ¿tenía padres estrictos, relajados, eran cuidadosos, aprensivos?, o más bien relajados y despreocupados, ustedes se preguntarán ¿que tiene que ver todo esto?, pues mucho... como les he comentado en alguno de mis podcast "lanzatealapiscinaconnosotros", cada uno de nosotros somos modelos de nuestros hijos, por tanto, si yo he sido una mujer exigente toda mi vida, mi modelo será este, normalmente los padres muy auto exigentes, son muy dañinos, pues el mensaje para el hijo es "TU NO PUEDES", lo mismo pasará para aquellos padres muy permisivos, le hacen todo al hijo para regalárselo, el mensaje al final es "TU NO PUEDES"... esto va generando que las personas sean de una manera o de otra, por ejemplo,

Por ejemplo, en una mediación de familia, me tocó ver a un padre que exigía constantemente a su hijo: buenas notas, orden, disciplina, para él, eso era amor, porque había crecido con una madre muy exigente, donde el reconocimiento venía desde el logro. en su historia, exigir era cuidar, la madre en cambio, había crecido con una madre muy sobreprotectora, que le resolvía todo y evitaba cualquier frustración. Para ella, el amor era contener, proteger y evitar el sufrimiento.

Entonces, mientras el padre creía que estaba formando carácter, la madre sentía que estaba siendo duro y distante, mientras la madre buscaba proteger, el padre veía permisividad, falta de límites y poca preocupación por su hijo, ambos sentían que el otro se preocupaba poco por su hijo pero al final, ambos querían lo mismo, protegerlo, solo que cada uno lo hacía desde el modelo aprendido, no era falta de cariño... Pero al no comprender el origen de esas conductas, interpretaban al otro desde el juicio y no desde la historia.

En un conflicto comunitario, podemos poner en ejemplo de una familia ha vivido con sus abuelos (que estaban enfermos), por lo tanto, vivían en un ambiente de mucho silencio, y su vecino (Colombiano, donde sus padres tocaban salsa, él se crió en este ambiente, y por lo tanto para él la música era parte de su identidad, el sujeto no pone la música fuerte para molestar al vecino, él pone la música fuerte porque es parte de su habitualidad, necesita tener la música porque ha vivido toda la vida con ella...

Por tanto, cuando estamos en una mediación comunitaria, claramente el lograr que los vecinos entiendan aquello, permitirá mayor comprensión de su idiosincrasia, y al vecino que le gusta la música alta, podrá visualizar que su vecino no es odioso, es simplemente

la forma en que aprendió, -a vivir en silencio-, al entenderlo, le permitirá ser más comprensivo respecto a lo que vive y como lo vive, esto generará mayor empatía y abrirá las posibilidades de acuerdo.,

Por tanto, vemos que no importa el tema, todas tienen sus particularidades, pero al final el conflicto es el conflicto, las percepciones de cada parte serán sus propias percepciones y los intereses y necesidades serán puestas sobre la mesa para intentar llegar a un acuerdo, si trabajamos con respeto, empatía (entendiendo que no es ponerme en el lugar del otro, sino que detrás de él mover mi cabeza para tratar de entender desde donde está mirando observar desde todos sus ángulos para poder entender el contexto, vivencias, situaciones que los llevaron a tomar una decisión u otra, pero que al final, si encontramos la intención positiva y el vínculo que los puede unir, será mucho más fácil lograr acuerdo...

Al final, no mediamos conflictos...mediamos la forma en que las personas interpretan lo que les ocurre, cuando cambia la interpretación... podemos lograr acuerdos...

Un poco del Colegio de Mediadores de Chile, ahora que estoy como presidenta del Colegio de mediadores mi intención es lograr que se visibilice la mediación no solo en Chile, sino que en todo Latinoamérica, que se le dé la fuerza e importancia que tiene como una herramienta de resolución de conflictos, de acceso a la justicia y construcción de paz, como Colegio queremos que el primer pensamiento de cada persona cuando tenga un conflicto sea recurrir a mediación y estamos trabajando en aquello, hemos creado diversos comités, para que pueda cada uno de ellos ir trabajando por mejorar la mediación desde esta área, así tenemos Comité de mediación educativo, Comité mediación familiar privado, Comité de mediación lictada, Comité mediación penal y justicia restaurativa, Comité mediación comunitaria e Interculturalidad, Comité de DDHH, Comité de mediación personas mayores, Comité de personas sordas, Comité de Personas con discapacidad, Comité de mediación en salud, Comité organizacional, Comité de mediación Civil, comercial, de consumo y ambiental.

Como verán, tenemos varios comités que se preocupan del tema específico, donde podemos ayudar a mejorar la mediación, a visibilizar los conflictos en cada área y dar soluciones efectivas para que esta tremenda herramienta sea preventiva y no un recurso para descongestionar los tribunales.

Espero de corazón que estas pequeñas líneas te sean de utilidad, amo la mediación y siempre he querido que sea mucho más conocida de lo que es, ojalá cualquier persona que tenga un conflicto, pueda pensar en la mediación como método para lograr resolverlo,

Bibliografía:

-El presente aporte integra experiencia profesional práctica junto con aportes educativos, doctrinarios y normativa nacional e internacional en materia de mediación.

-Chile. Ley N.º 19.968 que crea los Tribunales de Familia.

-Rojas Estapé, Marian, Cómo hacer que te pasen cosas buenas, Planeta, Barcelona, 2018

Terminada edición mayo 2026

Sevilla