



Guia de Estudios Mediacion 2012

Miembros del Proyecto

Miembros del Comité Asesor

Estados

Aguascalientes

**Poder Judicial
Secretaría General de
Gobierno**

Coahuila

Poder Judicial

Colima

Poder Judicial

Chihuahua

**Poder Judicial
Secretaría General de
Gobierno**

Baja California Sur

**Poder Judicial
Procuraduría del Estado**

Distrito Federal

Poder Judicial

Guanajuato

Poder Judicial

Jalisco

**Poder Judicial
Secretaría General de
Gobierno**

Nuevo León

**Poder Judicial
Procuraduría del Estado**

Oaxaca

Poder Judicial

Puebla

Poder Judicial

Querétaro

Poder Judicial

Quintana Roo

Poder Judicial

Sonora

**Poder Judicial
Procuraduría del Estado**

Tabasco

Poder Judicial

Tamaulipas

Poder Judicial

Instituciones

**Suprema Corte de Justicia de la Nación
Instituto de la Judicatura Federal
Barra Mexicana, Colegio de Abogados**

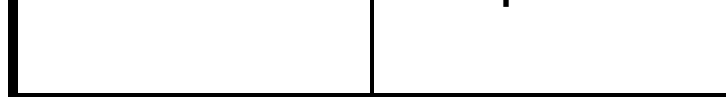
**Centro de Mediación Notarial
Instituto Mexicano de la Mediación**

Universidades Participantes

**Universidad Nacional Autónoma de México:
Instituto de Investigaciones Jurídicas
Facultad de Economía y Facultad de Derecho
ITAM: Departamento de Derecho**

**Universidad de Jalisco:
Facultad de Derecho**

**Universidad Iberoamericana:
Departamento de Derecho**

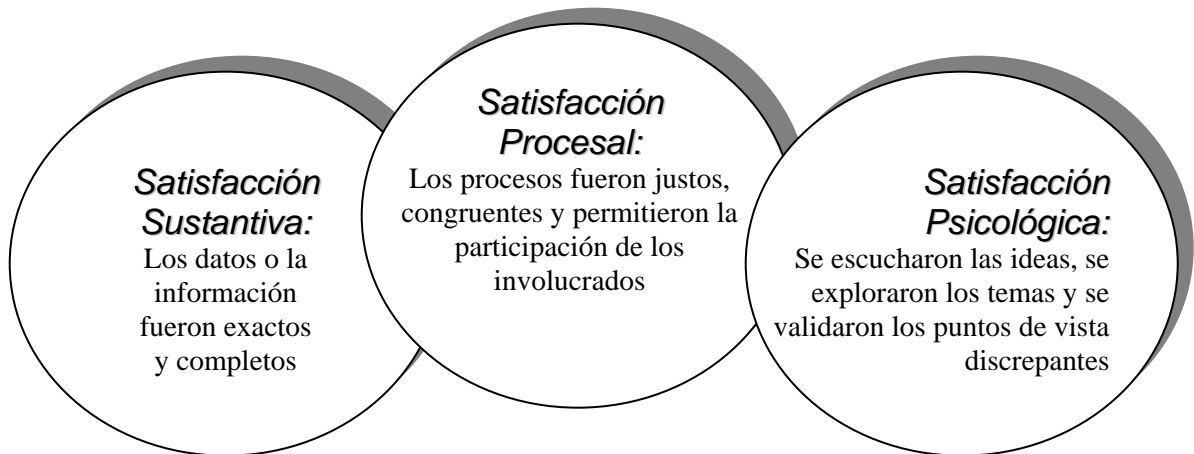


Indice

EL MANEJO DEL CONFLICTO	4
Estilos personales	5
Poder de la percepción	11
Negociación efectiva	13
INTRODUCCION A LA MEDIACIÓN	14
Diferencias entre procesos	15
Beneficios de recurrir a un mediador	17
Distinciones en los tipos de casos	44
Principios de la mediación	18
EL TRABAJO DEL MEDIADOR	24
Mejorar la comunicacion	26
Siete hábitos de los mediadores	27
Formas de ejercer la mediación	28
ETAPAS DE LA MEDIACIÓN	30
Modelo de mediación	31
EL PROCESO DE MEDIACIÓN: PASO A PASO	32
Etapas de desarrollo en el proceso de mediación.....	43
SESIONES INDIVIDUALES.....	49
Cómo utilizar las sesiones individuales	50
Las técnicas del mediador: sesiones individuales	51
TECNICAS DEL MEDIADOR.....	54
Centrarse en los intereses	55
Formular preguntas	55
Tipos de preguntas	56
Técnicas para preguntar	57
Técnicas para la escucha activa	61
Mensajes-Yo o Mensajes-Tú	63
Respuestas al sentirse atacado	65
Ataques verbales	66
MEDIACIÓN: ESTRATEGIAS PARA ROMPER EL IMPASE	68

EL MANEJO DEL CONFLICTO

El conflicto es inevitable. Cuando se maneja efectivamente, el conflicto promueve el pensamiento dinámico, fomenta la toma de decisiones colaborativas, trae como resultado decisiones creativas e integrales, y mejora el compromiso y la aceptación de la solución. La investigación muestra que las personas se encuentran más interesadas en el proceso mismo de solución de controversias—en la sustancia, en lo procesal y en lo psicológico—que en el resultado final de un conflicto o decisión.



Esta sección se destina al estudio del conflicto, sus fuentes, y otros temas como los estilos personales de enfrentamiento, el poder de la percepción. Posteriormente, se tratará con mayor precisión, las ventajas que el uso de la mediación aporta al manejo y resolución del conflicto.

Fuentes del conflicto

Relaciones

- Expectativas, percepciones, suposiciones
- Afilaciones, alianzas, historia

Intereses

- Individuales, grupales, organizacionales

Estructura

- Administración, gestión
- Políticas, procedimientos, prácticas

Valores

- Diferencias, similitudes

Datos

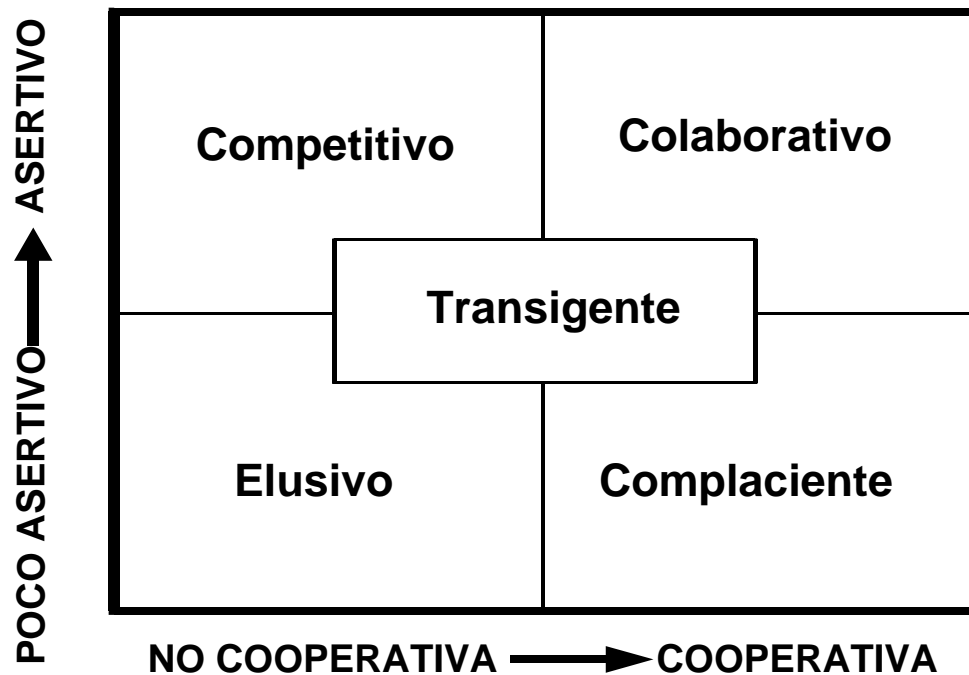
- Falta de información, información errónea
- Diferentes interpretaciones de la información, caso omiso de la información

Estilos personales

Estilos de resolución de conflictos¹

En situaciones de tensión, la forma de manejar el conflicto de una persona se ve influenciada por la medida en la que dicha persona intenta satisfacer sus propias inquietudes o preocupaciones y la medida en la que la misma intenta satisfacer las preocupaciones o inquietudes de la otra persona.

Cinco formas de manejar el conflicto



Es importante recordar que:

- Las personas son capaces de utilizar diferentes estilos de manejar el conflicto.
- Situaciones diferentes exigen diferentes modos de resolución de conflictos.
- Las personas utilizan algunos modos mejor que otros, y por lo tanto, tienden a depender mucho más de esos modos.

¹ Adaptado del Instrumento del Modo de Conflicto de Thomas-Kilmann por Kenneth W. Thomas & Ralph H. Kilmann, Xicom, Incorporated, 1974.

Lo importante para el mediador es identificar el modo en el que se encuentran operando las personas durante el proceso de mediación y ayudarles a utilizar el modo que más probablemente les ayude a resolver su disputa.

Competitivo (Agresivo, no cooperativo)

El competitivo tiende a buscar sus propias inquietudes a expensas de la otra persona. Puede estar orientado al poder y utilizar cualquier poder que le parezca apropiado para ganar su propia posición. Los competidores pueden “defender sus propios derechos,” defender posiciones que ellos creen son las correctas, o simplemente presionar para ganar.

Este estilo se utiliza mejor:

....cuando la situación requiere que se tome una decisión impopular, en emergencias o cuando la otra persona está portándose de manera competitiva. Sin embargo, si este estilo es demasiado predominante, otros pueden tener miedo de mostrar desacuerdo o pueden retener información vital del Competidor. Si se sub-utiliza este estilo, la persona puede parecer impotente y carente de confianza o conocimiento.

Colaborador (Agresivo, Cooperativo)

El colaborador tiende a trabajar con los demás para encontrar soluciones que satisfacen completamente los intereses o preocupaciones de ambos lados. Los colaboradores buscan entender los intereses y preocupaciones subyacentes y encuentran alternativas que los satisfacen.

Este estilo se utiliza mejor:

....cuando la situación requiere soluciones innovadoras, el compromiso de otros o relaciones interpersonales fuertes. Si este estilo es demasiado predominante, se puede pasar el tiempo innecesariamente discutiendo temas que no merecen mayor atención. Si se sub-utiliza este estilo, se pierden oportunidades de ganancia mutua y otros pueden no apoyar las decisiones o acciones que se tomen..

Transigente (Agresivo intermedio, Cooperativo)

El transigente tiende a encontrar alguna solución rápida, mutuamente aceptable que satisface *parcialmente* a ambas partes. El transigente renuncia a más que el competitivo, pero menos que el complaciente. Los transigentes pueden dividir la diferencia, intercambiar concesiones o buscar una posición media rápida.

Este estilo se utiliza mejor:

... para llegar a soluciones rápidas o temporales bajo presión de tiempo, cuando las metas son solo moderadamente importantes o cuando dos oponentes están fuertemente comprometidos a lograr metas mutuamente excluyentes. Este estilo es útil como respaldo cuando la colaboración o la competencia no tiene éxito.

Evitador (No agresivo, no cooperativo)

El evitador tiende a no abordar el conflicto. En vez de ello, de manera diplomática evade un tema, pospone lidiar con el conflicto o simplemente se retira de una situación amenazante.

Este estilo se utiliza mejor:

...en situaciones que requieren un período de “enfriamiento” para reducir tensiones. Además de ello, el evadir es efectivo cuando el daño potencial de enfrentar un conflicto es mayor que los beneficios de su resolución, o cuando obtener mayor información sobre pesa las ventajas de una decisión inmediata. Si este estilo es demasiado predominante, los demás pueden dejar de buscar la participación del evitador, se pueden tomar las decisiones por abandono en vez de por la razón, y grandes cantidades de energía se pueden dedicar a dar rodeos a los temas. Si se sub-utiliza este estilo, la persona puede dedicar demasiado tiempo a temas sin importancia, o ser percibida como que “innecesariamente mueve temas”.

Complaciente (No agresivo, Cooperativo)

El complaciente tiende a dejar de lado sus propias preocupaciones e intereses a fin de satisfacer las preocupaciones o intereses de los demás. Los complacientes pueden ser altruistas y generosos. Pueden obedecer o ceder ante el punto de vista de otra persona cuando en realidad no lo quieren hacer.

Este estilo se utiliza mejor:

... cuando la situación requiere que la persona acumule “créditos sociales” para temas posteriores, cuando la decisión es más importante para la otra persona, o cuando la persona se encuentra eclipsada y perdiendo. Si este estilo es demasiado predominante, los demás pueden no prestarle atención a las ideas e inquietudes o preocupaciones del complaciente. Si se sub-utiliza este estilo, la persona puede parecer irrazonable, que nunca desea ceder.

Matriz de Resumen: Cuándo usar cada estilo

Competitivo

1. Para decisiones impopulares, rápidas y de emergencia	6. Mayor o igual poder y autoridad
2. En un impase, cuando no se puede lograr un acuerdo	7. El tema es importante, gran interés en el resultado
3. Se cree que es la decisión <i>correcta</i> , a cualquier costo	8. Bajo ataque, se necesita defender a sí mismo
4. Posibilidad de una victoria rápida	9. Para comprobar suposiciones por medio del debate
5. Necesidad de afirmarse a si mismo o la opinión de uno	

Colaborador

1. Tiempo, destrezas interpersonales, alternativas integradoras, confianza y franqueza	6. Mayor, igual o menor poder y autoridad
2. Quiere aprender	7. El tema es importante para ambos
3. Se necesita acuerdo, compromiso	8. Relación interdependiente
4. Se necesita innovación o una decisión de alta calidad	9. Deseo de mejorar la comunicación o la relación
5. Cuando el problema o el tema es complejo	10. La raíz del conflicto no está descubierta, se necesita exploración

Transigente

1. Resolución rápida o temporal	6. Mayor, igual o menor poder y autoridad
2. Se quiere una ganancia a corto plazo	7. El tema es moderadamente importante
3. Apoyo cuando falla la colaboración o la competencia	8. Mantener la relación es importante
4. Cuando la resolución es mejor que nada	9. Deseo de acumular créditos sociales
5. Pragmatismo: conseguir un trato lo suficientemente bueno	10. La justicia se proporciona por ganancias equitativas para ambos

Complaciente

1. El tema o el resultado es más importante para los demás	5. Poco poder o autoridad
2. Quiere paz y armonía	6. El tema no es importante, no le importa el resultado
3. Usted está equivocado, la otra persona tiene la razón	7. Construir una relación es importante
4. Permite que otros aprendan de las decisiones equivocadas	8. Deseo de acumular créditos sociales
5. Deseo de ayudar a otra persona	9. Elegir un fin rápido, avanzar

Evitador

1. Se necesita un período de “enfriamiento”	6. Ahorrar tiempo en temas de baja prioridad
2. Se necesita información, para re-enfocar, tomar un descanso	7. Los demás pueden o lo resolverán por usted
3. Mal momento, mal lugar, mala situación para abordar	8. Carece de poder para resolver la situación, no puede ganar
4. Peligro de empeorar las cosas	9. El tema no es importante, no le importa el resultado
5. Reducir el estrés	

Estilos de pensar y de tomar decisiones²

La manera en la que llegamos a tomar decisiones a menudo está influenciada por la manera en que procesamos información; o por la manera en que “pensamos.” Evalúe su propio enfoque mediante la clasificación de las siguientes afirmaciones desde el **1** (más como usted) al **6** (menos como usted).

- _____ Yo tiendo a generar y facilitar discusiones informalmente antes de tomar una decisión.
- _____ Yo tiendo a revisar la mayor cantidad posible de información objetiva y factual antes de tomar una decisión.
- _____ Yo tiendo a confiar en mi intuición y a seguir mis instintos cuando tomo una decisión.
- _____ Yo tiendo a centrarme en los beneficios de hacer algo, antes de tomar una decisión para hacerlo.
- _____ Yo tiendo a considerar todas las diferentes opciones que me sea posible antes de tomar una decisión.
- _____ Yo tiendo a considerar los posibles problemas o lo que puede ir mal, antes de tomar una decisión para hacerlo.

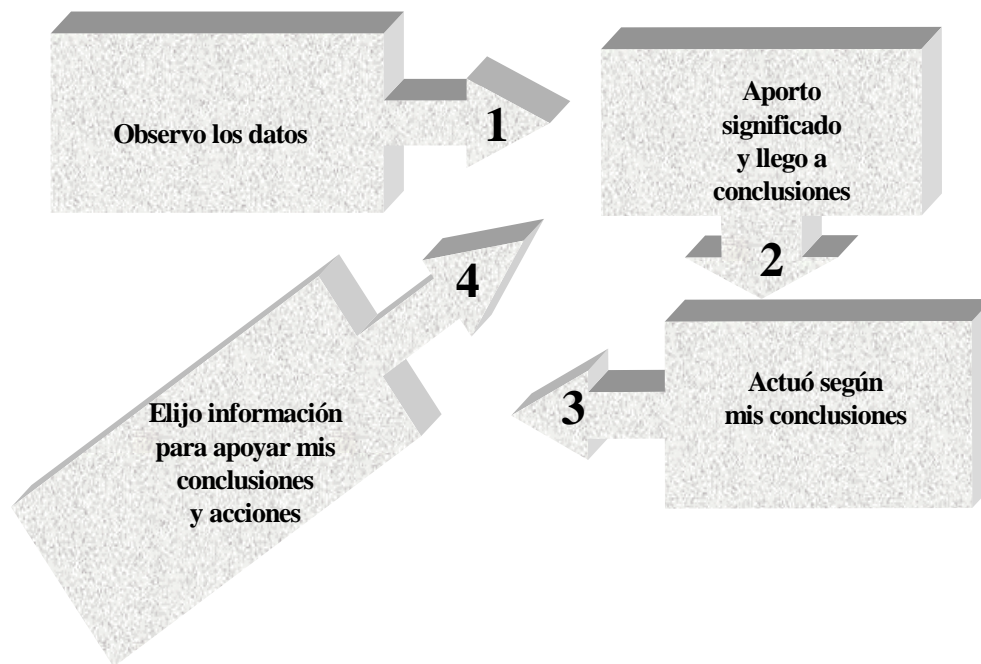
El orden en que usted clasificó las afirmaciones de más arriba le dará una perspectiva sobre sus preferencias personales para los estilos de pensar más comunes—a los que Edward DeBono se refiere como *Seis Sombreros de Pensar [Six Thinking Hats]*. Los mediadores ayudan a las parte a tener acceso a todos los estilos de pensar durante el proceso de mediación, porque el uso de cada estilo de pensar traerá consigo decisiones que tienen la mayor probabilidad de ser consideradas y efectivas.

² Adaptado de *Six Thinking Hats [Seis Sombreros de Pensar]*, Edward DeBono, 1985.

<p>Los pensadores del sombrero blanco son ...</p> <p>Lógicos, objetivos y preocupados con los hechos y las cifras. Basan sus análisis en experiencias validadas—no en corazonadas ni intuiciones. Se les puede oír diciendo algo como: “¿Cuál es la investigación?” “¿Cómo podemos estar seguros de que esto funcionará—muéstrame las estadísticas.”</p>	<p>Los pensadores del sombrero rojo son ...</p> <p>Emotivos y funcionan con corazonadas, impresiones e intuiciones. A menudo son impulsivos. Se les puede oír diciendo algo como: “Esta es la manera en que me siento al respecto.” “Yo creo que sí (o no) funcionará.” “Estoy enojado o triste o feliz o ansioso con respecto a esto.”</p>
<p>Los pensadores del sombrero amarillo son ...</p> <p>Positivos y ven el potencial y las oportunidades. Tienden a centrarse en los beneficios y racionalizan los datos en consecuencia. Se les puede oír diciendo algo como: “Esa es una gran idea.” “Estamos haciendo progreso.” “Piensen en cómo esto nos beneficiará al final.”</p>	<p>Los pensadores del sombrero verde son ...</p> <p>Creativos y llenos de ideas. Tienden a explorar numerosas opciones y enfoques alternativos. Se les puede oír diciendo algo como: “Podríamos hacer esto, o esto o esto.” “Esa es una buena idea, ¿qué más podemos hacer?”</p>
<p>Los pensadores del sombrero azul son ...</p> <p>Orientados hacia el proceso y el control. Tiende a estar formal o informalmente a cargo mediante la facilitación de discusiones o la delegación de tareas. Se les puede oír diciendo algo como: “¿Cómo vamos a enfocar la toma de esta decisión? Yo creo que deberíamos tener un comité, el cual estaré feliz de presidir.”</p>	<p>Los pensadores del sombrero negro son ...</p> <p>Pesimistas, a menudo señalando los problemas o porqué algo no funcionará. Juegan el papel del abogado del diablo y se les puede oír diciendo algo como: “¿Cuál es el lado negativo de esto?” “Nosotros hicimos algo parecido el año pasado y fue un desastre total.”</p>

Poder de la percepción³

Cuando observamos comportamientos sacamos conclusiones. Las conclusiones, percepciones o suposiciones que tenemos con respecto a los demás influyen la acción que tomamos y el comportamiento que mostramos. En un intento de racionalizar nuestro comportamiento como “correcto”, subconscientemente “seleccionamos discriminatoriamente” datos de observaciones futuras que hacen precisamente eso—apoyan nuestras percepciones—un tipo de *vuelta de reflejo*. Los mediadores deben ayudar a las partes a estar conscientes de esta tan humana característica mientras evalúan sus conflictos y sobre la manera en que sus percepciones pueden perpetuar la situación.



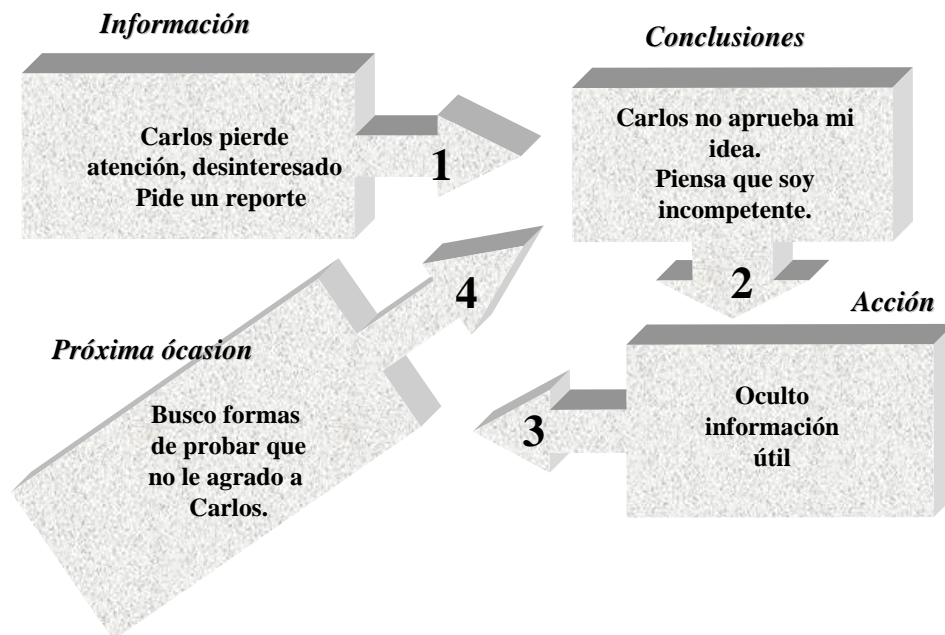
³ Adaptado de *The Fifth Discipline* Fieldbook, Peter Senge, 1994 y *Process Consultation*, Edgar Schien, 1987.

A modo de ejemplo, tomemos la historia de Melinda y Carlos:

Melinda se encuentra de pie ante el equipo de gerencia haciendo una presentación. Todos parecen estar participando y atentos, excepto Carlos, quien parece estar completamente aburrido. Él retira sus oscuros y displicentes ojos de Melinda y bosteza. Él no hace ninguna pregunta hasta que ella casi ha terminado con su presentación, que es cuando interviene y dice: “Yo creo que le deberíamos pedir a Melinda que prepare un informe escrito completo.” En esta organización, eso normalmente significa, pasemos a otra cosa. Todos empiezan a acomodar sus papeles y guardan sus apuntes de modo que Melinda rápidamente termina su presentación.

Melinda concluye que Carlos piensa que ella es incompetente—a él nunca le han gustado sus ideas porque él es un deseoso de poder. Para cuando se termina la reunión, ella ha tomado una decisión: ella no va a incluir en su informe la sección que aborda los problemas que son específicos sólo para los programas de Carlos. Él no lo va a leer, o si lo hace, él solo los utilizará en su contra.

La vuelta de reflejo en plena acción:



Negociación efectiva

Estudios empíricos⁴ han demostrado que los mediadores pueden mejorar la comunicación basada en los intereses mediante su ayuda a las partes a mostrar comportamientos específicos que se ha probado están asociados a los negociadores exitosos. Cuando se compararon a los negociadores inexpertos con los negociadores expertos o diestros, los siguientes comportamientos fueron evidentes:

Cuando planifican o se preparan para una negociación, los negociadores diestros:

- Consideran una amplia gama de resultados u opciones para la acción posible;
- Se centran en áreas de acuerdo o temas comunes previstos;
- Consideran las implicaciones a largo plazo de los temas;
- Piensan en términos de rangos—establecen límites superiores e inferiores—en vez de un punto fijo, y
- Utilizan la planificación de temas en vez de la planificación de secuencias. Es decir, los temas no están enlazados entre sí, no es necesario abordarlos en ningún orden en particular y el resultado relacionado con un tema no tiene efecto en el resultado relacionado con otro tema.

Cuando participan en discusiones de negociación, los negociadores diestros:

- *Se resisten a usar palabras o frases “irritantes” que tiene poco valor persuasivo.* Estas frases tienden a ser auto-elogiadoras y sirven para implicar negativamente a la otra persona. Por ejemplo, el negociador diestro no se referiría a su propuesta como “generosa”.
- *Rara vez responden a una propuesta con una contrapropuesta.* Ofrecer inmediatamente una contrapropuesta puede complicar la negociación. Es interpuesta en un momento en el que la otra persona es menos receptiva y a menudo, la otra persona lo percibe como un esfuerzo para bloquear cualquier movimiento de avance de la negociación.
- Ignoran las afirmaciones que hace la otra persona que se pueden percibir como atacantes y evitan hacer declaraciones de naturaleza defensiva. No participan en un diálogo de “golpe por golpe”.

⁴ Los Comportamientos de Negociadores Exitosos [*The Behaviors of Successful Negotiators*], Neil Rackham, 1980. (Esta sección se basa en la investigación de Huthwaite Research Group Limited en la cual los investigadores observaron y clasificaron los comportamientos de 48 “exitosos” negociadores de relaciones laborales—representantes de sindicatos y de la gerencia, negociadores de contratos y otros—más de 102 sesiones de negociaciones separadas en total y compararon su comportamiento con aquellos de un grupo de negociadores “promedio”. Se definió a los “negociadores exitosos” como aquellas personas que son consideradas como tales por todas las partes y quienes tienen un historial de éxitos de negociación significativos y una baja incidencia de fracasos en la implementación de acuerdos negociados.)

INTRODUCCION A LA MEDIACIÓN

Cuando es imposible para las partes resolver su conflicto a través de un proceso de negociación, un mediador puede resultar clave para mejorar la comunicación y con ello hacer que el proceso sea más efectivo.

La mediación es un proceso que se utiliza para resolver conflictos existentes, para prevenir conflictos que puedan presentarse en el futuro y para mitigar los efectos negativos que estos provocan.

Los mediadores facilitan las negociaciones entre las partes a través de una serie de reuniones, algunas conjuntas y otras confidenciales y privadas. Además, ayudan a las partes a valorar sus posiciones, a identificar sus intereses, a generar posibles soluciones y a considerar diferentes alternativas para llegar a un acuerdo.

En otras palabras, la mediación es una negociación asistida. Ello permite que los conflictos innecesarios se minimicen, que se aborden los temas de manera directa y oportuna y que se tomen pasos para lidiar con situaciones antes de que éstas se escapen del control. Con esto, las personas se sienten más satisfechas con el proceso.

Las partes generalmente optan por participar en el proceso de mediación debido a las siguientes razones:

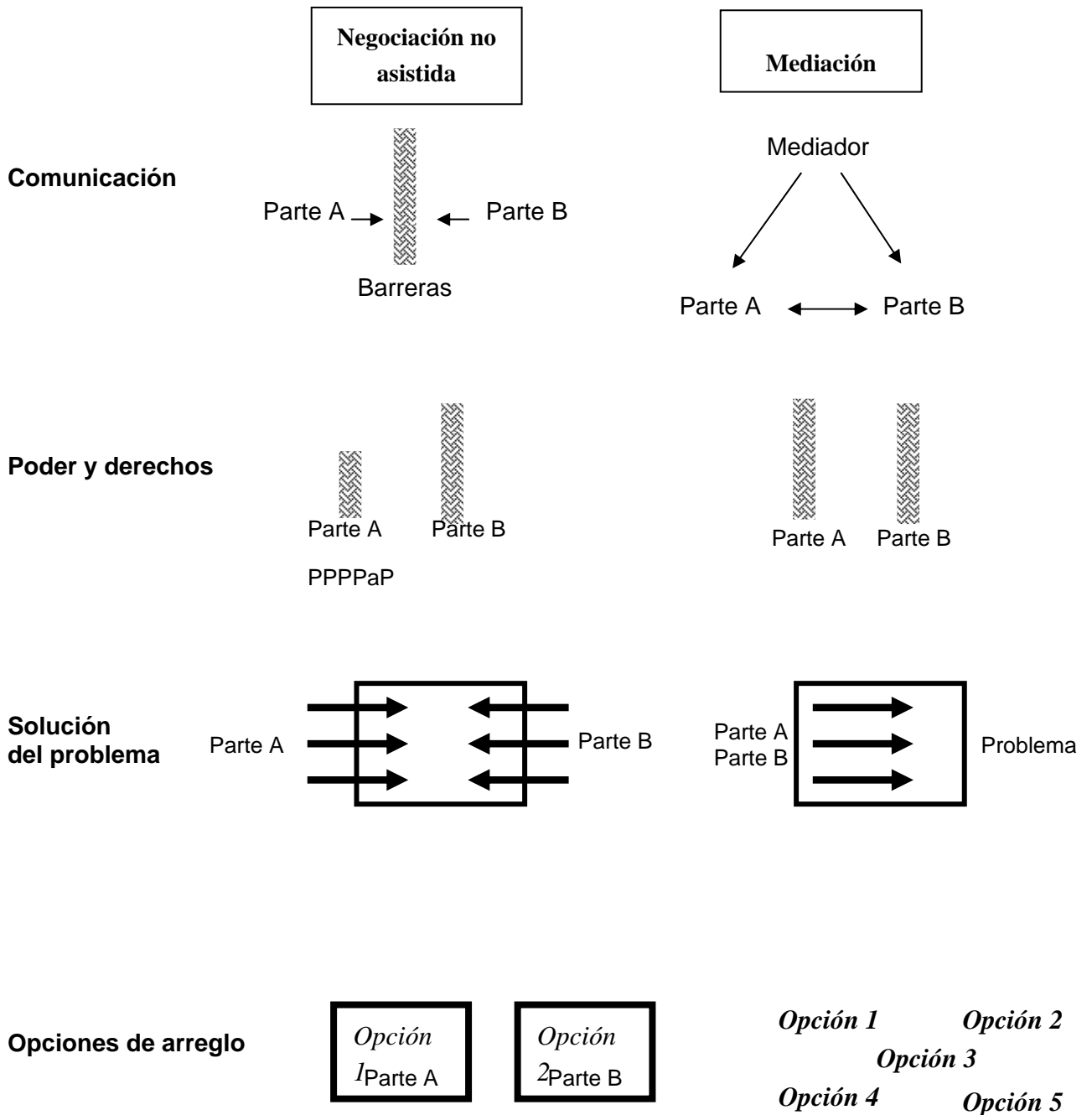
- Se han demostrado resultados satisfactorios con el proceso.
- Se pueden conservar las relaciones entre las partes, lo cual es muy importante, especialmente si va a seguir habiendo contacto de cualquier tipo entre ellas.
- Los procedimientos son personales y flexibles, dando a las partes la mejor oportunidad de explicar el impacto que tiene la situación en su vida.
- Frecuentemente se encuentran opciones creativas para la resolución de conflictos.
- Los resultados se quedan en manos de las partes. Ningún extraño al conflicto toma las decisiones finales ni fija un “ganador” o un “perdedor”.
- La privacidad del asunto permanece intacta.
- Requiere menos tiempo que cualquier otro medio para resolver conflictos.
- Generalmente, los costos financieros y emocionales son menores.

Diferencias entre procesos

Comparación entre el proceso legal y el proceso de mediación:

Parámetros del proceso de decisión	Perspectiva del juicio	Perspectiva de la mediación
» <i>Papel del profesional</i>	El juez decide la controversia, considerando las posiciones presentadas por las partes a través de sus abogados, quienes desarrollan estrategias legales en beneficio de su cliente.	El mediador es un tercero neutral que convoca a las partes, facilita la discusión, y quita barreras para llegar a un acuerdo mutuamente satisfactorio.
» <i>Naturaleza del proceso</i>	Los asuntos se discuten y los hechos se establecen a través de un proceso adversarial que está controlado por leyes y reglas del sistema judicial.	El mediador facilita la comunicación para que las partes compartan sus puntos de vista y conjuntamente alcancen una solución.
» <i>Solución/disposición y seguimiento</i>	Una vez tomados en consideración los aspectos legales, las pruebas y la credibilidad de los testigos, una tercera parte impone una solución obligatoria (con base en la fuerza de la ley).	Las partes controlan el resultado. Generalmente redactan un acuerdo que especifica el papel de cada una de ellas y los procedimientos a seguir en caso de incumplimiento.
» <i>Compartir y revelar información</i>	La información es deducida por los abogados y se gobierna por las pruebas. La información se vuelve “testimonio” y se usa para aumentar la probabilidad de que una parte sea la que prevalezca sobre la otra.	La información necesaria para entender la situación es revelada por las partes, conjunta o individualmente al mediador. Las partes mismas controlan de qué manera se revela y se utiliza la información.
» <i>La influencia profesional y el poder</i>	El proceso legal/judicial determina la jurisdicción en la cual el abogado y el cliente tienen el poder para influir en la última decisión que hace una tercera parte.	El mediador no tiene más poder que el de ayudar a las partes para que lleguen a un entendimiento mutuo y a encontrar soluciones.

Comparación entre la negociación y los procesos de mediación



Beneficios de recurrir a un mediador

Dentro de los medios alternos para la solución de controversias (MASC), la mediación es día a día el proceso más utilizado. Esto se debe a que la mediación es el método que ofrece a las partes el mayor grado de control sobre el proceso y sobre el resultado, dándoles, al mismo tiempo, la mejor oportunidad para colaborar creativamente en la solución de problemas. Es cierto que lo mismo puede decirse de la negociación. Pero, como todos sabemos, la negociación tiene varias limitaciones inherentes. Una vez que se llega a un callejón sin salida es muy difícil para las partes involucradas, a veces prácticamente imposible, salir de él por sí solas. Dicho de otra manera, la mediación es una especie de negociación asistida. Incluir a un mediador en las negociaciones puede ayudar a salvar obstáculos específicos como sucede en la negociación tradicional. Por ejemplo:

Limitaciones: Negociación	Beneficios: Mediación
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sentimientos de desconfianza, odio y falta de respeto entre las partes y/o sus abogados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un mediador mejora la comunicación, centra las discusiones en el tema, no en la gente, y si es necesario, limita el contacto directo entre las partes a través de sesiones individuales.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las partes tienen percepciones totalmente diferentes de las debilidades y de los puntos fuertes del caso. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El mediador ofrece un punto de vista neutral, y a menudo, reduce las expectativas de las partes de iniciar o continuar un litigio en los tribunales.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existen muchas partes con múltiples y diversos puntos e intereses. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un mediador puede organizar reuniones con todas las partes, o realizar sub-grupos para tratar determinados asuntos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuando la negociación involucra uno o más grupos, los intereses individuales están en desventaja. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un mediador puede facilitar las negociaciones dentro del grupo y entre los grupos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las partes se resisten a ser abiertas con la información o las opciones que puedan conducirlos a un acuerdo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un mediador puede lograr obtener información en una sesión privada que de otra forma no sería compartida o revelada por las partes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las partes tienen que “arriesgarse” o “perder” frente al adversario. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un mediador puede ayudar a las partes a efectuar un análisis costo/beneficio de lo que representaría alcanzar un acuerdo o iniciar un litigio en los tribunales.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las ofertas se rechazan porque se hicieron muy pronto y se les dio poco valor o bien, demasiado tarde cuando ya las partes están atrincheradas en sus posiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un mediador puede ayudar a controlar la dinámica de la comunicación y transmitir una oferta cuando ésta tenga más probabilidades de ser aceptada por la otra parte.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las partes se pueden estancar en las discusiones y consecuentemente no llegar a un acuerdo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un mediador puede tratar de alcanzar una solución, alentar a las partes a encontrar una nueva salida e iniciar nuevamente la negociación.

Principios de la mediación

Los principios enumerados en este documento hacen referencia tanto a lo relacionado con el procedimiento de la mediación como al papel del mediador.

Introducción

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

Antecedentes

Dentro del Marco de los trabajos del Comité Asesor del Proyecto de Mediación en México auspiciado por el *Rights Consortium*, compuesto por el Consejo para Iniciativas Legales en América Latina de la *American Bar Association*, *Freedom House* y la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) del 13 de junio de 2002; en sesión plenaria, se designó una comisión integrada por los C.C. Licenciados Rosalía Buenrostro Báez, Coordinadora General de Proyectos Especiales del Consejo de la Judicatura del D.F.; Roberto Góngora Rodríguez, Director del Centro de Mediación del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Querétaro; Rubén Cardoza Moyrón, Director del Centro de Mediación del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Baja California Sur; y, Rafael Lobo Niembro, Consultor en México del citado proyecto, como Coordinador, a efecto de elaborar un documento pertinente sobre “LOS PRINCIPIOS DE LA MEDIACIÓN” que, posteriormente, sirva de referente a las instituciones de las entidades federativas del país, partícipes del proyecto enunciado, para el diseño normativo de los planes que se han propuesto desarrollar con la implantación de la “Mediación”, como vía pacífica de solución de conflictos.

Con fecha 18 de octubre de 2002, por consenso, el Comité Asesor aprobó el presente documento:

Glosario

Principios de la Mediación. Propositiones fundamentales que soportan el sistema de la mediación y su práctica.

Conflicto. Situación que se genera cuando dos o más personas manifiestan posiciones objetiva o subjetivamente incompatibles, respecto de relaciones o bienes.

Acuerdo⁵. Resultado de la mediación que se formaliza a través de un convenio.

Mediación. Procedimiento orientado a facilitar la comunicación entre los mediados en conflicto, con el objeto de explorar los intereses, sentimientos y emociones subyacentes, a fin de procurar acuerdos que se cumplan por convicción.

Mediador. Persona preparada para conducir adecuadamente una mediación.

Mediados. Personas en conflicto que acuden a la mediación para tratar de resolverlo de común acuerdo.

Principios de la mediación

1. VOLUNTARIEDAD

La participación de los mediados en el procedimiento de la mediación debe ser por su propia decisión y no por obligación.

Desde este principio el procedimiento de mediación es autocompositivo, es decir, responde a la determinación de los mediados para acudir, permanecer o retirarse del procedimiento de la mediación, sin presiones, libremente, decidir sobre la información que revelan; así como resolver llegar o no a un acuerdo. Los mediados tendrán siempre la libertad de seguir participando en la mediación, incluso en el contexto de programas obligatorios. Esto implica que el mediador debe reconocer que son los mediados quienes tienen la potestad de tomar las decisiones en la mediación en los casos que les permite la ley.

COMENTARIOS. *En algunas legislaciones se regula la mediación como una instancia obligatoria, lo que debe entenderse solo en cuanto a asistir a la reunión o reuniones de mediación y participar en ella(s) de buena fe, en búsqueda de una solución a su controversia. En ningún caso deberá entenderse la obligatoriedad para llegar a un acuerdo. Cualquiera de los mediados puede retirarse, si así lo decide, aun sin haber llegado a un acuerdo, sin que ello implique perjuicio para los mediados.*

2. CONFIDENCIALIDAD

Lo tratado en mediación no podrá ser divulgado por el mediador, a excepción de los casos en los que la información se refiera a un ilícito penal y que la legislación correspondiente señala.

Al inicio de la mediación, el mediador informa a los mediados sobre la importancia y alcances de la confidencialidad y solicita su compromiso respectivo. Las sesiones de mediación se celebrarán en privado con la restricción para los mediados de no poder llamar

⁵ El término “acuerdo” es más aceptado en el campo de la mediación, sin embargo en el contexto jurídico “convenio” es el término más utilizado.

como testigo al mediador en un proceso judicial o arbitral relacionado con el objeto de la mediación. La confidencialidad involucra al mediador y a los mediados, así como a toda persona vinculada a dicha mediación.

COMENTARIOS. *A fin de lograr que en la mediación se aborden las situaciones de fondo, es importante crear un espacio en el que, en confianza, los mediados pueden expresarse a plenitud y que este elemento esté presente en toda mediación. La confidencialidad facilita un intercambio directo de propuestas entre las partes, el cual asegura acuerdos satisfactorios y duraderos. Se sugiere adecuar la legislación a efecto de que se exima al mediador y demás colaboradores de comparecer como testigos.*

3. FLEXIBILIDAD

El procedimiento de mediación debe de carecer de toda forma estricta para poder responder a las necesidades particulares de los mediados.

Desde este principio, el procedimiento de mediación evitará sujetarse al cumplimiento de formas y solemnidades rígidas. Aunque la mediación posee una estructura a la que se le atribuyen distintas etapas y reglas mínimas, esto no debe de interpretarse como un procedimiento estructurado sino flexible; toda vez que, durante el procedimiento, el mediador y los mediados pueden obviar pasos y convenir la forma en que se desarrollará más efectiva y eficazmente la comunicación entre los mediados. Debe existir amplia libertad para aplicar el procedimiento, a efecto de alcanzar acuerdos eficientes y satisfactorios.

COMENTARIOS. *El mediador no debe limitar la duración de la negociación entre los mediados, excepto en circunstancias en las que su continuación sería contra los intereses de uno o más de los mediados o cuando todos los recursos disponibles para tal mediación se hayan gastado.*

4. NEUTRALIDAD

El mediador mantiene una postura y mentalidad de no ceder a sus propias inclinaciones o preferencias durante todo el procedimiento de la mediación.

Desde este principio, el mediador sustrae sus puntos de vista relacionados con el conflicto, a fin de evitar inducir las conclusiones a que deban llegar los mediados. Así ayuda a los mediados a arribar a sus propios acuerdos, absteniéndose de emitir juicios, opiniones o soluciones sobre los asuntos tratados y respetando las decisiones que adopten los mediados.

COMENTARIOS. *El mediador evita dar asistencia técnica, como pueden ser procedimientos terapéuticos, de representación y asesoría y / o emitir juicios de formación profesional o personal.*

5. IMPARCIALIDAD

El mediador actuará libre de favoritismos, prejuicios o rituales, tratando a los mediados con absoluta objetividad, sin hacer diferencia alguna.

Desde este principio, no podrá haber inclinación por parte del mediador a favor de alguno de los mediados. Por lo tanto, el mediador debe contener sus impulsos naturales de simpatía, agrado o concordancia con determinadas ideas, situaciones o personas que se encuentren involucradas en un procedimiento de mediación. Así, los mediados reciben el mismo trato y pueden percibir que el mediador es una persona libre de favoritismos de palabra o acción, que ha asumido el compromiso de apoyarlos por igual, sin propiciar ventajas para uno u otro.

COMENTARIOS. *La imparcialidad es otra de las condiciones indispensables para que los mediados encuentren confiable la intervención del mediador. Por lo tanto, es necesario señalar anticipadamente en qué casos el mediador estará impedido de atender un asunto, desde luego cuando implique para él un conflicto de intereses o para uno o más de los mediados, una percepción de un conflicto de intereses. Este principio abarca el deber del mediador de excusarse si existen determinados vínculos entre él y uno o más de los mediados, como puede ser por parentesco, amistad, trabajo, etc. En circunstancias donde existen ciertos vínculos que no causarán conflictos de intereses desde su punto de vista, el mediador deberá indicárselo a los mediados y solicitar que ellos decidan, si es apropiada o no, su participación como mediador en su caso particular.*

6. EQUIDAD

El mediador debe procurar que el acuerdo al que lleguen los mediados sea comprendido por éstos y que lo perciban justo y duradero.

Desde este principio, el mediador deberá siempre indagar si los mediados entienden claramente los contenidos y alcances de ese acuerdo. Cuando el mediador detecte desequilibrio de poderes entre los mediados, procurará, sobre la base de sus intervenciones, balancear el procedimiento, buscando un procedimiento equilibrado.

COMENTARIOS. *El papel del mediador es generar las condiciones de igualdad para que los mediados arriben a acuerdos mutuamente beneficiosos.*

7. LEGALIDAD

Sólo puede ser objeto de mediación los conflictos derivados de los derechos que se encuentren dentro de la libre disposición de los mediados.

Cuando el mediador dude sobre la legalidad o viabilidad de un acuerdo, o sepa, o razonablemente sospeche, que éste está basado en información falsa o de mala fe, deberá recomendar a los mediados que consigan consejo de otros, preferiblemente expertos en el campo relacionado con el contenido del acuerdo, antes de finalizarlo, teniendo cuidado de no perjudicar el procedimiento de mediación y/o a alguno de los mediados por esta intervención.

COMENTARIOS. *Como el mediador tiene el papel de agente de la realidad durante el procedimiento de mediación, debe hacer saber a los mediados el alcance y las repercusiones, de un acuerdo que 1) fue alcanzado sobre la base de una práctica de mala fe, o 2) vaya contra las normas jurídicas. Siempre existe la posibilidad de que un mediador no reciba la información necesaria o no tenga la facultad para determinar si un acuerdo cae en una de estas categorías. Por lo tanto, es recomendable que, en todo caso, el mediador informe a los mediados no representados que tienen el derecho de buscar consejo profesional o personal -lo que ellos crean conveniente- antes de firmar cualquier acuerdo.*

8. HONESTIDAD

El mediador debe excusarse de participar en una mediación o dar por terminada la misma si, a su juicio, cree que tal acción sería a favor de los intereses de los mediados.

Desde este principio, el mediador debe reconocer sus capacidades, limitaciones e intereses personales, así como institucionales. Se excusará de participar en una mediación por razones de conflicto de intereses o por la falta de preparación o aptitudes necesarias para llevar a cabo el procedimiento de una forma adecuada. De igual manera, el mediador tiene el deber de dar por terminada una mediación cuando advierta falta de colaboración de uno o más de los mediados, o de respeto a las reglas establecidas para el adecuado desarrollo de la mediación.

COMENTARIOS. *El mediador tiene la responsabilidad ética de analizar la información de la cual sea provisto, antes de aceptar cualquier caso de mediación, para determinar si es o no es apropiada su participación en la misma. Así, evitará la situación inoportuna y potencialmente dañina que surja cuando, ya comenzado el procedimiento, el mediador se tenga que excusar. Algunas legislaciones admiten la recusación ante el no desistimiento oportuno del mediador, la cual se deberá imponer únicamente para proteger los intereses de los mediados.*

EL TRABAJO DEL MEDIADOR

No existe una sola forma “correcta” de mediar. De hecho, los conflictos distintos y las partes distintas requieren que el mediador asuma roles diferentes en las diversas etapas del proceso de mediación. El mediador puede destacar en algunos roles dependiendo de su estilo personal, de su experiencia y de otros factores. Sin embargo, cada mediador va adquiriendo competencia en cada uno de los roles que describiremos más adelante, desarrollando su habilidad para usar las técnicas que mejor se adapten a las necesidades de las partes o de las situaciones particulares que se le presenten.

Facilitar el proceso

El mediador ayuda a las partes a avanzar en las diversas etapas del proceso de mediación ya sea replanteando el conflicto de forma diferente para crear tendencias positivas o desviando la atención hacia áreas de posibles acuerdos. El mediador anima a las partes a ver los problemas como algo que se comparte. Esto les permite a las partes cambiar su punto de vista, ya que, en vez de buscar culpables se centran en resolver problemas. El mediador también alienta a las partes a poner en práctica habilidades como el escuchar activamente durante el proceso de mediación, dándoles ejemplos y entrenándolos a hacerlo.

Distinguir posiciones de necesidades

Generalmente, las partes necesitarán modificar sus demandas originales para poder resolver un conflicto a través de la mediación. Los mediadores les ayudan a distinguir sus necesidades verdaderas y fundamentales —aquello que se requiere para poder solucionar el conflicto— de sus posiciones o deseos originales.

Generar opciones

Aunque la función del mediador no es crear soluciones, sí debe estar preparado para ayudar a las partes a generar y articular tantas opciones para la solución del conflicto como sea posible. Los mediadores también ayudan a las partes a evaluar las opciones, así como qué sucederá si no resuelven sus conflictos por medio de la mediación.

Reconocer el comportamiento humano al negociar

Aunque todos los individuos son diferentes, existen ciertos principios de comportamiento humano que generalmente operan cuando la gente se involucra en una negociación. Entender los siguientes principios ayuda al mediador a guiar a las partes, dándose a respetar y otorgándoles poder para que controlen su propio destino.

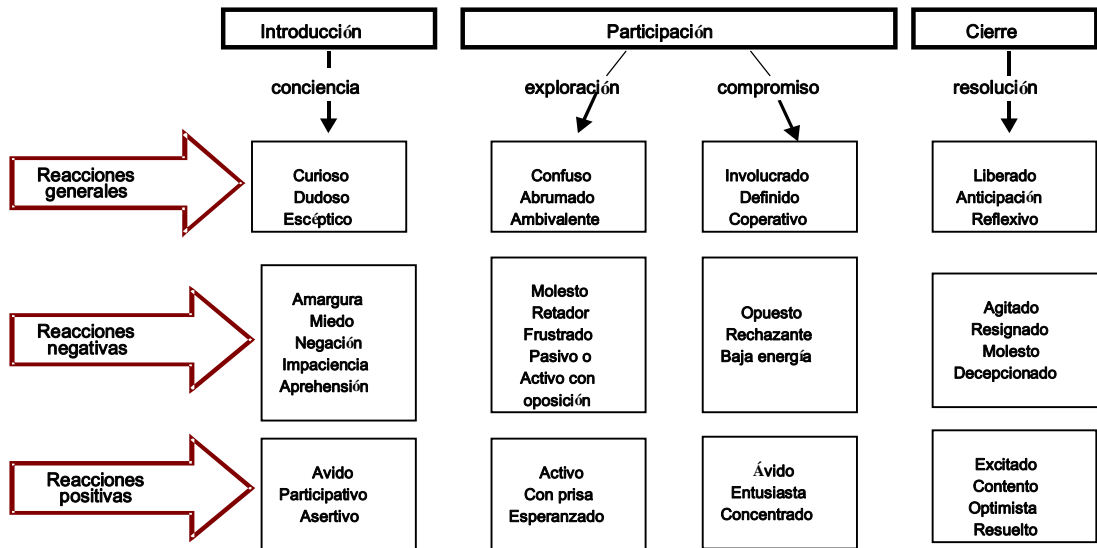
- » Algunas veces las partes prefieren evitar tomar una decisión.
- » Las partes pueden “acceder” prematuramente, pero no resolverán verdaderamente el conflicto hasta que estén psicológicamente preparadas para ello.

- » Es difícil que las partes accedan a disculparse, tal vez porque no saben como hacerlo; y generalmente minimizan la importancia de disculparse con otras personas involucrados en el conflicto.
- » Las partes actúan generalmente por su propio interés o del grupo al que pertenecen, aunque a veces no entiendan claramente cuál es en realidad ese “interés”.
- » Las partes pueden comprometerse más fácilmente si creen que no se les considerará débiles por ceder.
- » Las partes aceptan más fácilmente las decisiones que ellos mismos ayudaron a formular.

Manejar emociones

Los *asuntos* que discuten las partes durante la mediación pueden estar muy cargados de emociones. Cuando las partes revelan sus pensamientos y sentimientos más profundos durante la mediación, generalmente se liberan y pueden involucrarse más activamente en el proceso y de esa manera inclinarse con más facilidad hacia una solución. Es por esto que los mediadores animan a las partes a expresar sus emociones sin aplastar a la otra parte. Por otro lado, les hacen ver que los estallidos emocionales y las repeticiones sin sentido no benefician a nadie. Para prevenir que se expresen sentimientos en esta forma, los mediadores animan a las partes a utilizar un lenguaje claro, descriptivo e imparcial.

Reacciones comunes de las partes durante las diferentes etapas de la mediación

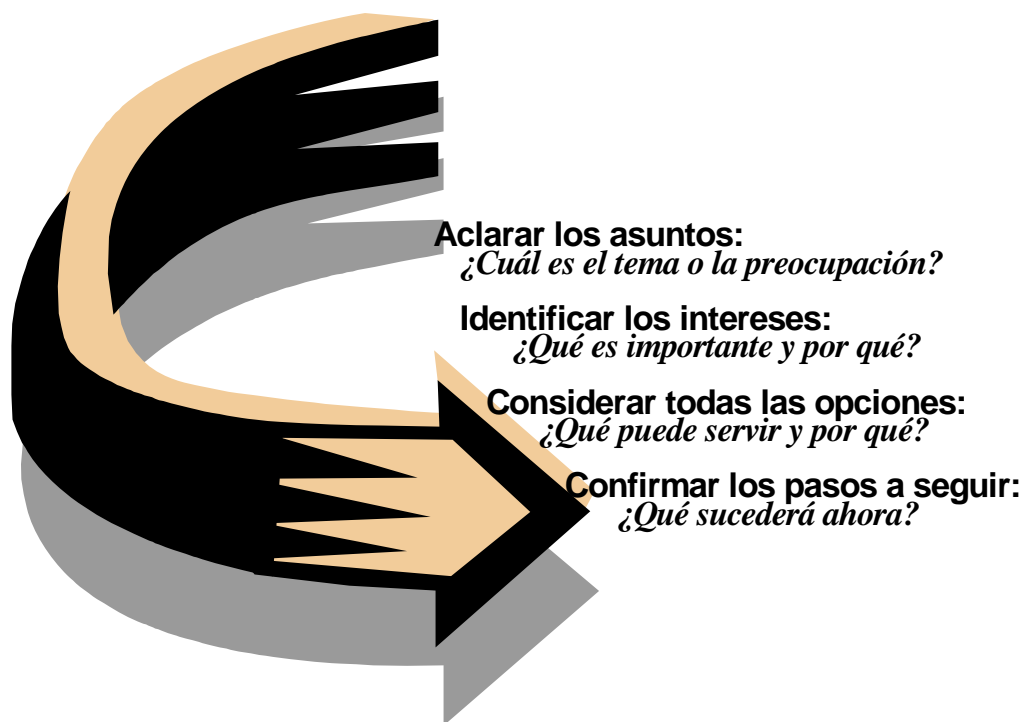


Mejorar la comunicación

Entre las muchas barreras que impiden la comunicación están: el enojo, la pobreza de lenguaje, las diferencias culturales, los prejuicios, la ignorancia, el miedo, la ansiedad y el agotamiento. Mejorar la habilidad de las partes para expresarse y entenderse mutuamente tiene una importancia primordial. Cuando las partes no se hablan entre sí o se hablan pero no se “escuchan”, el mediador interviene para restablecer la comunicación. El mediador puede entrenar a las partes en la forma de elegir sus palabras, en su estilo de comunicarse o en la importancia de demostrar que entienden lo que otros dicen durante la mediación.

La comunicación también se puede romper cuando las partes no están conscientes de ciertos hechos, o bien, cuando tienen diferentes percepciones del significado de los hechos. En estos casos, el mediador puede transmitir información nueva o traducir el significado de la información en términos nuevos para ayudar a las partes a involucrarse en un diálogo constructivo.

Comunicación basada en intereses



Siete hábitos de los mediadores altamente eficaces

- **Dejar que las partes se escuchen y se entiendan**

Buscar oportunidades para facilitar el entendimiento; y tomar el tiempo necesario para permitir que madure el asunto.

- **Enfocarse**

Seguir a las partes en cada momento; no provocar prematuramente el acuerdo.

- **Seguir**

Permitir que las partes programen su agenda tanto a corto como a largo plazo.

Guardar sus ideas sobre el acuerdo para el momento en que las partes estén en la etapa de exploración de los intereses.

- **Invitar a negociar**

Asegurarse de que las partes se sientan libres para aceptar, rechazar o alterar sus sugerencias

- **Ser transparente**

Actuar de manera abierta con las partes en la conducción del proceso.

- **Ser imparcial**

Aceptar que tener preferencias personales es natural, pero dejarlas de lado durante el proceso de mediación.

- **Tener paciencia**

Es la piedra fundamental de la mediación.

Formas de ejercer la mediación

Se ha creado un sistema de clasificación dirigido a reflejar el papel del mediador y la definición del problema. Este sistema permite determinar si el mediador debe evaluar el caso— es decir, hacer valoraciones, predicciones o propuestas para acuerdos—o exclusivamente facilitar la negociación entre las partes. Además ayuda a definir si el mediador tiende a enfrentar los problemas de manera estrecha o amplia.⁶

El papel del mediador

El mediador *facilitativo* asume que su misión principal consiste en promover y aclarar las comunicaciones entre las partes para ayudarles a decidir qué hacer. Por lo tanto, este tipo de mediador cree que no es apropiado dar su opinión acerca de los puntos fuertes y débiles del caso. Sin embargo, el mediador facilitativo requerirá que las partes compartan sus opiniones sobre el caso y hará preguntas difíciles para explorar las debilidades y los puntos fuertes del caso.

El mediador *evaluativo* asume que los participantes quieren y necesitan un mediador que ofrezca cierta dirección, que los guíe a terrenos apropiados para llegar a un acuerdo—basados en la experiencia legal, industrial o tecnológica que tenga. Este tipo de mediador también asume estar calificado para dar esas sugerencias con base en su práctica, entrenamiento y objetividad.

Definición del problema

Los mediadores con un enfoque estrecho asumen que las partes han acudido a ellos para que les ayuden a solucionar un problema técnico. Generalmente esto implica una cuestión como: “¿Quién paga cuanto a quién?” o “¿Quién puede hacer uso de tal o cuál propiedad?”. Así planteadas, estas preguntas descansan en la suposición de “ganar” o “perder” (o en todo caso “distribuir”). En otras palabras, los participantes deben dividir un recurso limitado; lo que uno gana el otro lo tiene que perder.

Por otro lado, un mediador que empieza con una orientación amplia, asume que las partes se pueden beneficiar si la mediación va más allá de los estrechos términos que normalmente definen conflictos legales. A menudo hay otros intereses ocultos detrás de las posiciones que los participantes afirman tener. Subsecuentemente, el mediador debe ayudar a los participantes a entender y a satisfacer esos intereses— por lo menos, si quieren intentarlo.

Manual de orientación sobre el mediador

⁶ V. gr. Sistema creado por Leonard L. Riskin, profesor de la Escuela de Derecho de la Universidad de Missouri, (*Columbia School of Law*).

EVALUATIVO						
<ul style="list-style-type: none"> • Valora los puntos débiles y los puntos fuertes de las demandas legales • Desarrolla y propone acuerdos precisos • Dirige y encamina a las partes a aceptar los acuerdos en forma estrecha 		<ul style="list-style-type: none"> • Investiga los intereses de las partes • Desarrolla y propone acuerdos amplios basados en los intereses de las partes • Dirige y encamina a las partes a aceptar acuerdos en forma amplia (basados en intereses) • Predice el impacto (sobre los intereses) en caso de no llegar a un acuerdo 				
<i>Problemas de estrecha definición</i>	Enfoque en aspectos legales	Enfoque en resultados distributivos	Intereses de negocios	Intereses personales	Intereses de la sociedad	<i>Problemas de amplia definición</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Pregunta acerca de los puntos fuertes y débiles de las demandas legales • Ayuda a las partes a desarrollar propuestas (con base en posiciones) estrechas • Ayuda a las partes a evaluar propuestas • Pregunta a las partes las consecuencias que resultarán si no es posible llegar a un acuerdo 		<ul style="list-style-type: none"> • Centra la discusión en los intereses sustentados (de negocio, personales o de sociedades) • Ayuda a las partes a entender asuntos e intereses • Ayuda a las partes a desarrollar propuestas (con base en intereses) amplias • Ayuda a las partes a evaluar propuestas 				
FACILITATIVO						

ETAPAS DE LA MEDIACIÓN

El proceso de mediación comprende varias “etapas” dentro de las cuales se llevan a cabo tareas u objetivos específicos. Aquí daremos una breve descripción e ellas:

Etapas de Introducción:

Comentarios introductorios del mediador

- Se informa a las partes sobre el proceso de mediación.
- El mediador obtiene las firmas de las partes en la forma necesaria (*i.e.* “cláusula de entendimiento” “convenio de confidencialidad”).

Comentarios iniciales de las partes

- Las partes comparten sus puntos de vista sobre el asunto.

Etapas de Comunicación y Exploración:

Reunión informativa

- El mediador hace preguntas para ayudar a las partes a comprenderse mejor y a entender el asunto.

Identificación de puntos e intereses

- Las partes aclaran los temas de discusión durante la mediación.
- El mediador ayuda a las partes a entender la importancia de sus respectivas preocupaciones.

Generar opciones

- Las partes identifican tantas soluciones como sea posible.

Valorar las opciones

- Las partes consideran la viabilidad de las distintas opciones.
- El mediador ayuda a las partes a negociar.

Etapas de Cierre:

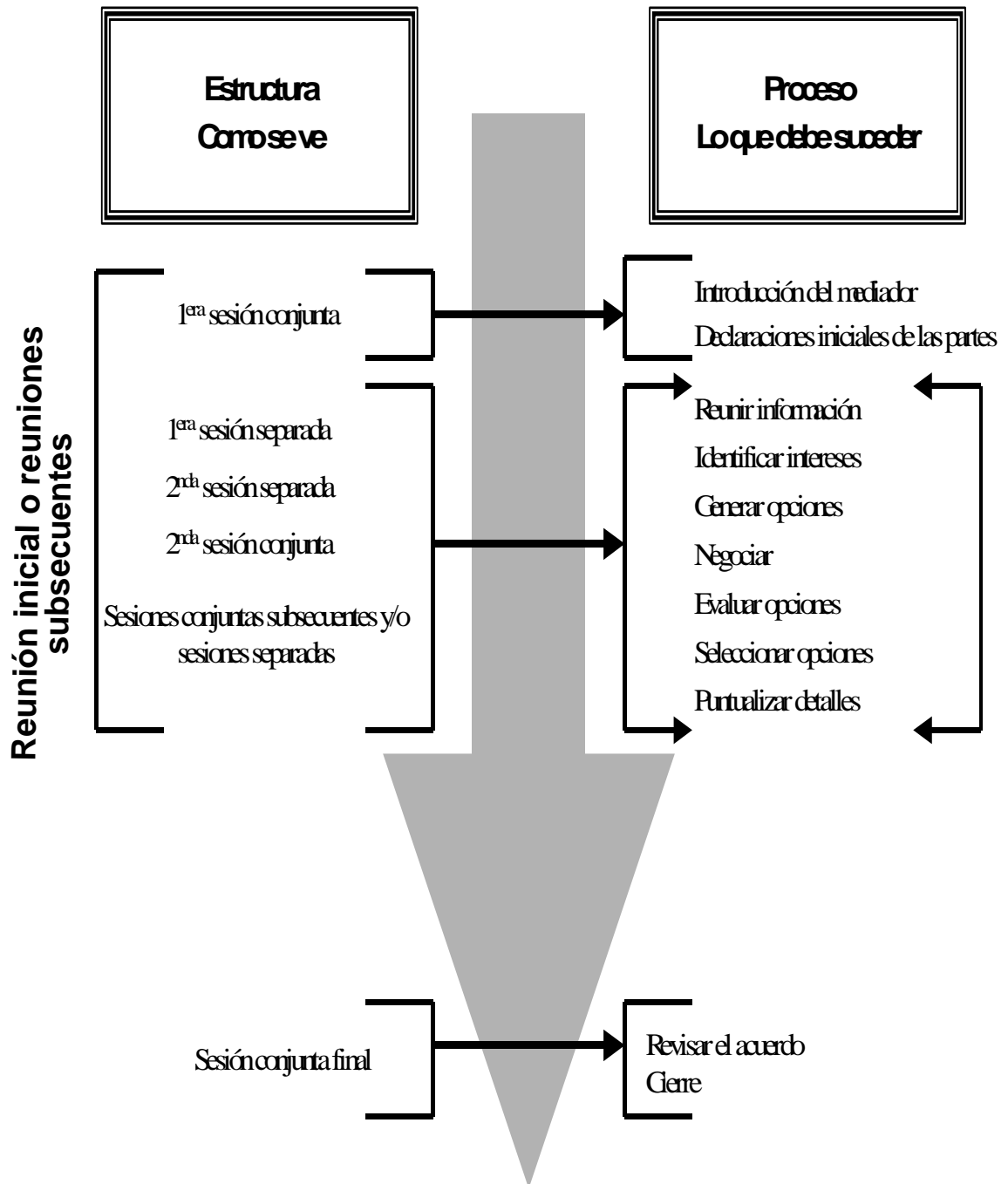
Seleccionar opciones

- Las partes alcanzan un acuerdo o llegan a un callejón sin salida.

Acuerdos escritos/Pasos siguientes

- Los detalles del acuerdo de las partes se ponen por escrito.
- Las partes confirman los siguientes pasos referentes a continuar con la negociación o iniciar un litigio.

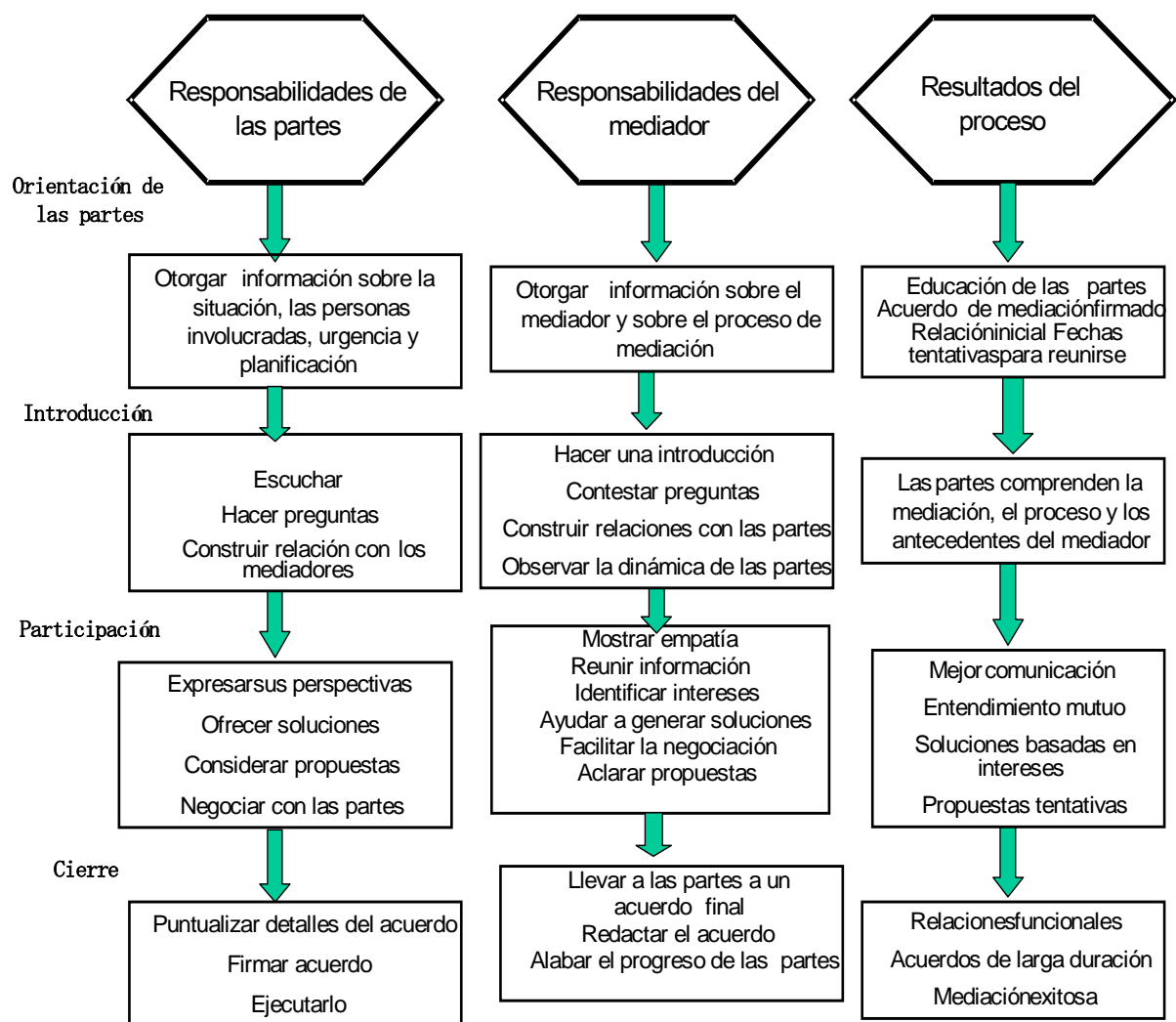
Modelo de mediación



EL PROCESO DE MEDIACIÓN: PASO A PASO

Usualmente, el mediador se reúne con todas las partes (sesión conjunta), y con cada parte en privado (sesión individual). Por regla general, todas las partes y el mediador se reúnen brevemente para una sesión conjunta en la cual se confirman los nombres de las partes, se explica el proceso de mediación y cada parte hace sus comentarios iniciales. Subsecuentemente, el mediador se reúne con las partes en una serie de sesiones individuales y/o conjuntas ayudándoles a llegar a un consenso, y si fuera apropiado, a esbozar un acuerdo que sea satisfactorio para ambas partes.

Responsabilidades y resultados del proceso



Paso 1: El mediador hace sus comentarios introductorios

La declaración inicial del mediador se da en una sesión conjunta con todas las partes. Los comentarios del mediador establecen una atmósfera relajada para empezar la sesión. Se explica el papel del mediador así como el propósito y los procedimientos de la mediación. Es muy importante que quede claro lo que se espera de las partes y lo que éstas pueden esperar del mediador y del proceso de mediación. Los comentarios iniciales del mediador pueden ser breves, pero son vitales para desarrollar una afinidad entre las partes de tal manera que se establezca un estado de colaboración que permita solucionar el conflicto.

Los objetivos del mediador son:

1. Instruir a las partes en el proceso de mediación
2. Establecer un ambiente de confianza
3. Contestar las preguntas iniciales

El mediador deberá incluir los siguientes puntos en sus comentarios introductorios

1. Saludar y dar la bienvenida a las partes
2. Presentarse y dejar en claro los nombres de las partes
3. Describir el propósito de la mediación:

Penal

- Para que las víctimas y los imputados se reúnan.
- Para que las partes conversen acerca de lo que ha sucedido y cómo se sienten al respecto.
- Para que las víctimas hablen sobre el impacto del delito y reclamen compensación.
- Para que los imputados consideren la posibilidad de restituir el daño.

Familiar

- Para que los miembros de la familia—generalmente los esposos, se reúnan.
- Para que las partes conversen acerca de lo que ha sucedido y cómo se sienten al respecto.
- Para que las partes discutan acerca de su relación.
- Para que las partes lleguen a un acuerdo mutuamente satisfactorio.

4. Describir el proceso de mediación:
 - » Los procedimientos son confidenciales
 - » Se llevarán a cabo reuniones conjuntas e individuales
 - » Si se llegara a un acuerdo, el mediador elaborará un documento para que las partes lo revisen y lo firmen
5. Describir el papel del mediador
 - » Neutral

- » Facilitador
 - » Conduce las discusiones
 - » Ayuda a las partes a comunicarse eficazmente
 - » Ayuda a las partes a considerar opciones para llegar a una solución
“les ayudaré a hablar y a pensar de modo que encuentren soluciones”
6. Da oportunidad para que las partes formulen preguntas

Paso 2: El mediador pide a las partes que hagan sus comentarios iniciales

El mediador empieza el diálogo con las partes pidiéndoles que compartan brevemente sus perspectivas sobre el asunto. En este punto del proceso, es mejor que el mediador haga pocas preguntas—si se pregunta demasiado, las partes pueden atrancarse en sus posiciones. El mediador se enfoca en la escucha activa y en resumir la información y la emoción compartida por las partes. El objetivo de esta etapa es que cada parte tenga un corto periodo de tiempo para expresarse sin interrupciones. Las transiciones entre una parte y otra pueden hacerse con una declaración abierta como por ejemplo: “Ahora vamos a escuchar al Sr. Pérez”.

Las técnicas del mediador: Comentarios iniciales de las partes

1. Solicitar un resumen breve de cómo cada parte percibe la situación. Por ejemplo: “Sr. López, díganos por favor la razón por la que está usted aquí hoy.”
2. Dar a las partes la oportunidad de expresar sus emociones.
3. Solicitar a las partes que sean breves.
4. Permitir un poco de diálogo entre las partes, si es productivo.
5. Hacer pocas preguntas, y hacerlas amplias, aclarando cuestiones tales como “¿qué quiere usted decir con...?”
6. Evitar la prisa de confirmar todos los detalles en esta etapa del proceso (considerar que el asunto todavía puede estar un poco confuso).
7. Hacer, para si mismo, una lista mental y una escrita de los puntos clave.
8. Resumir en términos generales lo que se ha dicho, sin implicaciones negativas, enfatizando los puntos en los que las partes concuerdan, así como los temas o asuntos que se necesitarán discutir durante el proceso de mediación.

Paso 3: El mediador pregunta y las partes comparten información

Tanto en las sesiones conjuntas como en las individuales, el mediador empieza a reunir información y a reconstruir los hechos con lo que han dicho las partes en sus comentarios iniciales. El usar preguntas abiertas, centradas en el tema y otras precisas es de importancia vital ya que así el mediador controla el flujo de información a través de estas técnicas interrogatorias. Es mejor emplear preguntas abiertas en las primeras etapas de la mediación a

menos que los comentarios de las partes estén desarticulados. Los mediadores deben continuamente aclarar la información mientras se va desarrollando el asunto.

Tenga cuidado en solicitar información que pueda dañar las negociaciones. En particular, las preguntas sensibles sólo deberán hacerse durante las sesiones individuales. No es recomendable interrumpir a las partes a menos que sea necesario. Generalmente, el permitir que las partes dialoguen libremente aclara muchos puntos. En esta etapa del proceso, el mediador ayuda a las partes a aclarar puntos, a descubrir sus intereses y a crear un mejor entendimiento de la situación así como sus ramificaciones.

Temas generales a explorar:

1. ¿Cómo perciben la situación cada una de las partes?
2. ¿Cuál es el impacto que la situación ha tenido en las vidas de las partes—tanto en el aspecto práctico como en el sentimental y emocional?
3. ¿Cuál es el motivo principal, más allá de lo que las partes están solicitando? por ejemplo sus pérdidas financieras específicas o los costos estimados.
4. ¿Hay otras personas involucradas en esta situación?
5. ¿Cuáles son los motivos reales o los que suponen las partes? Es importante descubrir los intereses de las partes preguntando por ejemplo: “¿por qué creen que esto (determinada situación) es importante?”
6. ¿Cuál es la historia de la relación y la razón por la cual deba preservarse esa relación entre las partes?
7. ¿Cuáles son las ramificaciones financieras y emocionales del conflicto?
8. ¿Cómo se encuentran los recursos financieros y de sostén de las partes (empleos, familia, amigos)?
9. ¿Hay acuerdos de discusiones previas u otras interacciones?
10. ¿Cómo impactaría a las partes el no llegar a una solución del conflicto mediante la mediación?

Penal

- » Las historias de las partes sobre el delito:
- » ¿qué es lo que llevó a que sucediera éste?
- » ¿qué pasó durante y después de que éste ocurrió?
- » El efecto que el delito ha tenido en la víctima:
 - » -efecto emocional
 - » -pérdidas materiales
- » ¿Cómo se siente el acusado después de haber cometido el delito?
- » ¿Qué es lo que cada parte necesita para seguir adelante con su vida?:
 - » -la necesidad del acusado de arreglar las cosas
 - » -la necesidad del acusado de expresar su arrepentimiento
 - » -la necesidad de la víctima de recibir compensación por sus pérdidas
 - » -la necesidad de la víctima de sentirse segura de que no será atacada otra vez
- » La razón principal detrás de lo que solicita la víctima (por ej., pérdidas financieras específicas, daño emocional, etc.).
- » Las percepciones del acusado con respecto a la solicitud de la víctima.
- » El deseo y la capacidad del acusado para compensar a la víctima.
- » Si es que las partes tendrán algún contacto en el futuro.
- » El efecto que tendrá sobre las partes si es que no se resuelve la disputa por medio del proceso de mediación.

Familiar

- » Una historia de la relación de las partes:
 - » -cuánto tiempo han estado/estuvieron juntas
 - » -una descripción de la relación en el pasado
 - » -los problemas que llevaron a la disputa actual
- » Si es que las partes tienen hijos:
 - » -sus nombres, edades, niveles de educación, salud, hábitos
 - » -dónde viven los niños actualmente
- » La situación de la relación de las partes y los arreglos actuales de vivienda
- » Participación de otros miembros de la familia en las vidas de sus hijos
- » ¿Qué es lo que quieren que pase en el futuro?:
 - » -en su relación (por ej. Reconciliación, separación, divorcio)
 - » -con sus hijos
 - » -pensión alimenticia para los niños y visitas
 - » -manejo de bienes y deudas
- » La razón principal detrás de las solicitudes de las partes
- » De qué manera quieren tomar decisiones sobre sus hijos en el futuro
- » La capacidad de las partes de cumplir con los acuerdos
- » Los patrones de comunicación de las partes para el futuro
- » El efecto que tendrá sobre las partes si es que no se resuelve la disputa por medio del proceso de mediación.

Las técnicas del mediador: reunir información

1. Escuchar activamente a las partes; trate de usar el lenguaje corporal apropiado.
2. Hacer preguntas de forma neutral, use más preguntas abiertas que cerradas.
3. Reunir información que ayude a las partes a entenderse mejor entre ellas y a identificar sus intereses.
4. Determinar qué deberá preguntar en las sesiones conjuntas y qué en las individuales.
5. Resumir la información y los sentimientos que sean importantes.
6. Estar atento al comportamiento y al lenguaje corporal de cada una de las partes.
7. Tomar notas sin perder el contacto visual; las partes deben saber que el mediador está enfocado en ellas no en las notas.
8. Concéntrarse en el futuro hasta donde sea posible, aún cuando esté reuniendo información del pasado.
9. Mantener la calma aunque enfrente emociones muy intensas. Cuando las partes expresan emociones muy fuertes, los mediadores deben asegurarles que es necesario expresar las emociones y que todos van a tener la oportunidad de expresar lo que es importante para cada uno.

Paso 4: El mediador ayuda a las partes a identificar sus puntos, asuntos e intereses.

En esta etapa del proceso, el mediador ayuda a las partes a identificar y a entender sus preocupaciones y los temas que deberán discutirse durante la mediación. Una vez determinadas, el mediador resume los asuntos y comprueba la exactitud de la lista, confirma que esté completa. Por ejemplo, el mediador puede decir: “*Los puntos a tratar como yo los entiendo son 1).....2)....y 3)..... ¿Hay algo más?*” Las partes y el mediador decidirán con qué puntos empezarán. El mediador puede preguntar a las partes donde quieren empezar, o bien, para empezar, puede escoger un tema que sabe que las partes resolverán con facilidad.

Las técnicas del mediador: identificar puntos e intereses

1. Empezar por favorecer un espíritu de equipo y de cooperación.
2. Solicitar a cada parte que identifique los puntos más importantes.
3. Reestablecer los puntos en una forma organizada y escueta.
4. Indagar y sondear los puntos encubiertos.
5. Empezar a comprender los intereses de las partes—pregunte: “*¿Por qué es (tal posición) importante?*”
6. Ayudar a las partes a jerarquizar los puntos e intereses.
7. Proponerles pensar y hablar del problema como algo que ambos comparten y que los une.

8. Cambiar el enfoque de posiciones (lo que quieren) a intereses (lo que necesitan).
9. Resumir cuáles son las áreas de acuerdo y cuáles las de conflicto.

Paso 5: El mediador ayuda a las partes a generar opciones y a implementar un plan que funcione

En esta etapa del proceso, ya sea en reuniones conjuntas o individuales, el mediador ayuda a las partes a pensar en todas las opciones posibles para solucionar el conflicto. Es importante tomar en cuenta varias ideas y también que las partes no traten de evaluar cada idea cuando ésta es sugerida.

Las técnicas del mediador: Generar opciones

1. Lluvia de ideas. Lanzar simultáneamente varias opciones para hacer que las partes reflexionen; generar una especie de marco mental o lluvia de ideas.
2. Desarrollar acuerdos basados en principios generales y posteriormente trabajar los detalles.
3. Desmenuzar los asuntos en problemas más pequeños así como discutir las soluciones punto por punto.
4. No permitir que las partes acepten o rechacen las opciones una a una.
5. Si una parte es consistentemente negativa hacia las opciones sugeridas, es recomendable solicitarle que elabore una nueva opción para reemplazar la que rechazó.
6. Cambiar a otro punto cuando las partes estén llegando a un callejón sin salida en algún tema.
7. Seleccionar una posible opción que no sea ni perfecta ni totalmente aceptable para las partes pero que ofrezca una estructura susceptible de modificaciones conjuntas.
8. De ser necesario, sugerir que se consulte la opinión de peritos o expertos.
9. Animar a las partes a seguir adelante haciéndoles ver específicamente las áreas donde se ha llegado a algún acuerdo.
10. Emplear sesiones individuales para ayudar a las partes a considerar sus opciones.
11. Preguntar a las partes: “¿Qué sucedería si usted tratara de hacer esto o aquello..?” o diciendo “Otras personas han logrado solucionar conflictos similares haciendo...” o bien “¿Ha o han considerado hacer...?”
12. Sugerir varias opciones posibles. Al ofrecer más de una opción, el mediador ayuda a las partes, que inconscientemente entorpecen el proceso, a no ver su opción como la única opción “correcta”.

El mediador refrasea varias opciones para aumentar el entendimiento de las partes acerca de lo que una parte está ofreciendo o lo que la otra parte está solicitando. El mediador trata de

construir un ambiente positivo y destaca el progreso que han hecho las partes. En algunos casos, puede solicitar a las partes que intenten abrir un intervalo o un arreglo temporal.

Las técnicas del mediador: pactos y negociaciones

1. Comenzar favoreciendo la discusión de opciones que puedan ser agradables a ambas partes.
2. No subestimar el valor de las ofertas simbólicas y psicológicas o las disculpas.
3. Repasar puntos de acuerdo y aclarar conceptos específicos de lenguaje.
4. Desarrollar un “paquete” de propuestas que sean adecuadas y que satisfagan la mayor parte de los intereses.
5. Estar alerta para encontrar nuevas opciones (“hacer más grande el pastel”). Variables como el tiempo, los recursos auxiliares de las partes, o las acciones que sean de cierta forma “valiosas” para una parte pueden usarse algunas veces para producir la clásica solución en la que todos ganan.
6. De ser necesario, celebrar sesiones individuales para:
 - » Ayudar a las partes a pensar de manera realista sobre su situación.
 - » Evaluar opciones basados en sus méritos.
 - » Probar ofertas particulares.
 - » Ayudar a cada parte a presentar ofertas en términos que sean más aceptables a la otra parte.
 - » Indicar la probabilidad, en su opinión, de que la otra parte acepte la oferta.
 - » Sugerir una idea como propia, para que no sea rechazada por el sólo hecho de venir de la contraparte.
 - » Presentar una primera oferta más desfavorable y luego realizar un ofrecimiento mejor.
 - » Ayudar a las partes a desarrollar argumentos lógicos y razonables que respalden la oferta acordada, *i.e.* ayudarles a dar la cara al ofrecer o al aceptar el acuerdo.
 - » Jugar con cada parte distintos papeles como ofrecer posibles propuestas o reaccionar de distintas formas a las opciones discutidas: “¿Cómo reaccionaría si la Sra. Rodríguez sugiriera la siguiente opción...?” o bien, “¿Cómo respondería si la Sra. Rodríguez respondiera a su propuesta diciendo....?”
 - » La frase ofrecida en una base de contingencia “*Si usted le da esto, entonces lo más probable es que él considere darle a usted aquello*”. O bien ofrecer hacer la oferta bajo el rubro de una concesión recíproca para asuntos futuros.

Paso 6: Las partes finalizan su acuerdo y/o se concluye el proceso de mediación.

En esta etapa del proceso, el mediador ayuda a las partes a considerar diferentes opciones y a empezar a desarrollar el marco de un posible acuerdo. El mediador ayuda a las partes a evaluar la viabilidad de las diferentes opciones e incita a seleccionar aquéllas que concuerden con los intereses de ambas partes.

A medida que progresa el proceso de mediación, puede parecer que las partes estén de acuerdo en los asuntos principales. En este punto, es una tentación para el mediador pensar que el acuerdo es inminente aún antes de haber trabajado todos los detalles con las partes. Muchos acuerdos fracasan porque no se llegó a un acuerdo en los detalles cruciales antes de concluir la mediación. Es importante asegurarse de comprobar que todos los detalles estén bien resueltos con cada parte antes de asumir que se ha llegado a un acuerdo.

El acuerdo es:

- » Un recordatorio de algunos trabajos específicos que se ha acordado cumplir
- » Un recordatorio que documenta la cooperación de las partes.
- » Algunas veces es también un documento oficial que se guarda como un registro administrativo o del tribunal.

Un buen acuerdo debe hacer lo siguiente:

1. Resolver el conflicto inmediato.
2. Cubrir todos los temas que se hayan suscitado entre las partes que alcanzaron un acuerdo.
3. Referirse a todas las partes, tanto las presentes como las ausentes.
4. Evitar que sucedan conflictos similares en el futuro.
5. Asegurar que el acuerdo sea realista y que satisfaga a todas las partes.
6. Aseverar clara y sucintamente lo que cada parte debe hacer, cuándo y cómo deben hacerlo—especificar cantidades, fechas y acciones.
7. Evitar términos no cuantificables como “razonable, adecuado, frecuente”.
8. Incluir planes de contingencia si el acuerdo no resulta, si necesita modificarse o negociarse nuevamente.

Acuerdos:

» *Declaraciones de principios*

Identificar los principios subyacentes que guían a las partes, ayudarles a aclarar sus intentos y reforzar los intereses comunes de las partes. Por ejemplo: “El Sr. Blanco y le Sra. López están de acuerdo que todo el personal en la división

deberá ser notificado sobre lo que se espera de su trabajo y de su comportamiento”, o bien “El Sr. Blanco y la Sra. López están de acuerdo que este caso queda cerrado y se debe retirar del registro del tribunal.”

» **Desempeño específico**

Aclarar las responsabilidades de ambas partes. Debe ser tan detallado y específico como sea posible, inclusive en cuanto a los tiempos establecidos para cada actividad. Por ejemplo: “*El Sr. Blanco está de acuerdo en reunirse con la Sra. López al menos 2 veces por semana*” (en lugar de *frecuentemente*). *El llegará a la oficina de la Sra. López a las 9:00 a.m. (en lugar de temprano) los lunes y los jueves, para discutir los trabajos que deban terminarse antes de su próxima cita acordada.*” O bien, “*El Sr. Blanco accede a pagar a la Sra. López la (cantidad exacta) por (forma de pago) no después de (día y fecha).*”

» **Incumplimiento**

Identificar lo que pasaría si alguna de las partes no puede cumplir con los términos del acuerdo. Por ejemplo: “*Si el pago no se efectúa, la Sra. López podrá....*”.

Muestra de Acuerdo Penal

El suscrito, Tomás Rodríguez, acuerda pagarle a María Jiménez la cantidad de 750 pesos. Realizará los pagos en persona en el tribunal correspondiente en tres cuotas de 250 pesos cada una, al medio día del 15 de junio de 2003. No asustará ni de ninguna forma hará daño a la Srta. Jiménez. Se mantendrá alejado y fuera de la cuadra en la que está ubicada su casa, Calle Segunda, entre la Avenida 14 y la Avenida 12, Querétaro, por un período de tres meses a partir de esta fecha.

La suscrita, María Jiménez, acuerda aceptar los 750 pesos y recibirá los pagos de la manera que se indicó más arriba.

Ambos se acuerdan tratarse con respeto en el caso que se volvieran a encontrar en el futuro.

Fecha: 10 de junio de 2003

Tomás Rodríguez

María Jiménez

Muestra de Acuerdo Familiar

Los suscritos, Marta González de Cortés y José Cortés, acordamos vivir de forma separada por un período indefinido de tiempo. Estamos de acuerdo en que nuestros hijos, Julia y Marcos, nos necesitan a los dos como sus padres activos. A fin de hacer esto posible, acordamos los siguientes arreglos de vivienda y de visitas:

- 1. Julia y Marcos vivirán con Marta y su madre en el hogar familiar que antes compartían María, José y sus hijos.*
- 2. José pasará tiempo con los niños los días martes y jueves después del trabajo, a partir de alrededor de las 6 a 7 de la noche. José también estará con los niños los sábados desde las 10 de la mañana hasta las 2 de la tarde. José recogerá a los niños en el hogar familiar y los llevará a realizar actividades fuera de la casa.*
- 3. En caso de que José no pueda ver a los niños de acuerdo a este horario, él se lo hará saber a Marta con anticipación. Si el horario de trabajo de José cambia y éste no puede ver a los niños en dichos horarios de manera regular, Marta y José revisarán el horario de visitas por su cuenta. Si alguno de ellos lo considera necesario, ambos regresarán al proceso de mediación para revisar estos arreglos de vivienda y visitas.*
- 4. José y Marta acuerdan trabajar juntos para asegurar que los niños puedan ver a sus dos padres en sus cumpleaños, Navidad y otras fiestas. Reconocen que esto exigirá que ambos sean flexibles y harán todos los esfuerzos necesarios para que así sea, por el bienestar de sus hijos.*

Con el propósito de cubrir las necesidades financieras de sus hijos, han acordado lo siguiente:

- 1. José se encargará de comprar toda la ropa y zapatos de los niños.*
- 2. José le dará a Marta 1000 pesos el primero de cada mes para ayudar con los gastos de comida y educación de los niños y los costos del hogar (por ej., hipoteca, servicios públicos, reparaciones y otros gastos que pudieran haber).*

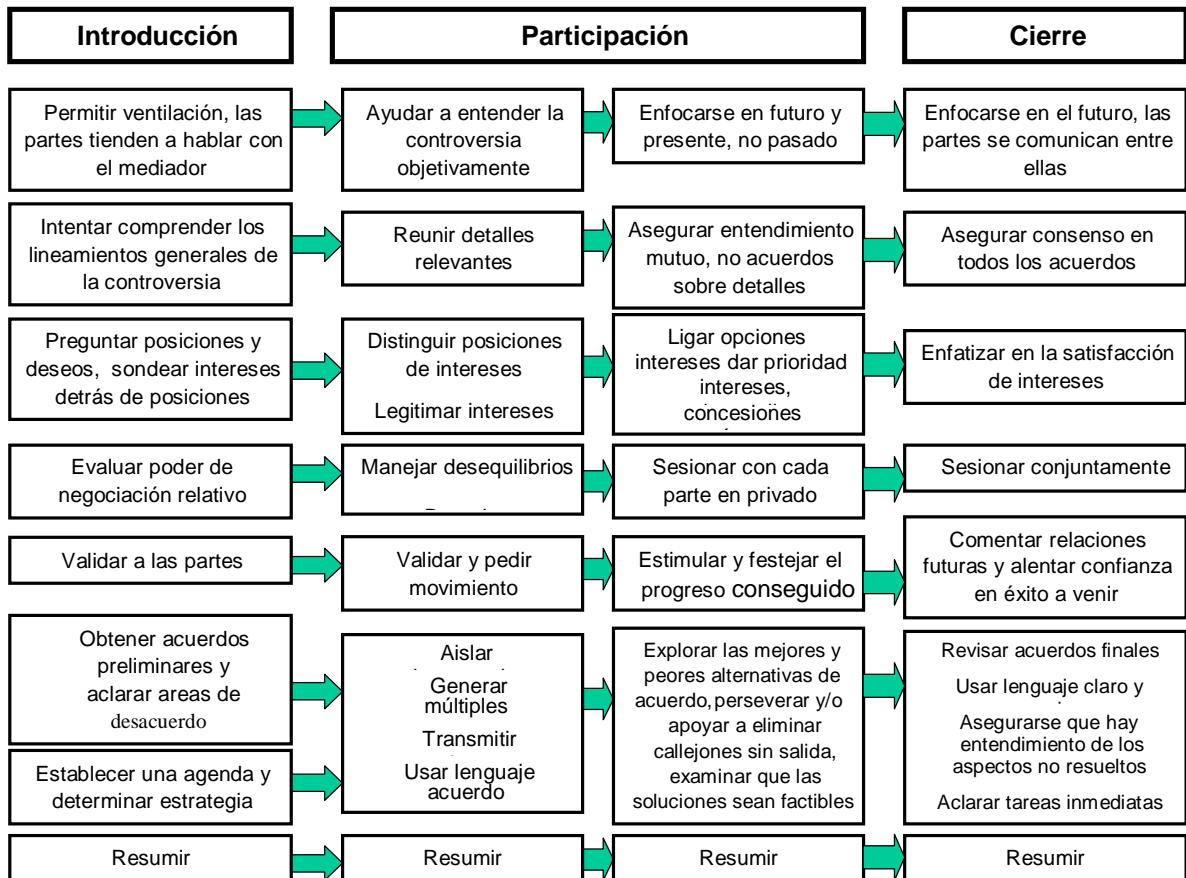
Reconocen que sus hijos se encuentran afectados por su separación y que el pelear frente a ellos los afecta mucho. Por esta razón, tendrán mucho cuidado de hablarse con respeto y conversarán en privado sobre cualquier diferencia que pudieran tener.

Fecha: 30 de septiembre de 2002

Marta González de Cortés

José Cortés

Etapas de desarrollo en el proceso de mediación



Distinciones en los tipos de casos

Penal

- El propósito primordial de la mediación es compensar a las víctimas por sus pérdidas de manera que se le enseñe responsabilidad a los imputados y que sea considerada justa por las partes.
- Las partes muchas veces no se conocen.
- Usualmente, una parte es la víctima y la otra la que perpetró el delito.
- Los valores en juego son importantes: el futuro del imputado, los derechos de la víctima y las preocupaciones de la comunidad.
- Los acuerdos muchas veces involucran planes a corto plazo (por ej. un solo pago monetario del imputado a la víctima).

Familia

- El propósito primordial de la mediación es resolver conflictos a la satisfacción mutua de ambas partes.
- Las partes normalmente tienen una relación previa.
- Ambas partes han tomado parte en el conflicto.
- Los valores en juego son importantes: la familia.
- Los acuerdos normalmente involucran planes a largo plazo (por ej. planes de paternidad o maternidad).

Casos en Materia Penal

A los que se les encuentra culpable de la comisión de un delito, a menudo se les castiga mediante la privación de su libertad. Esta política *retributiva* se enfoca en castigar a los criminales, no en satisfacer las necesidades de las víctimas y de sus comunidades. Aún cuando el sistema judicial funcione –en el caso de que un criminal haya sido procesado y condenado- las víctimas mantienen sus pérdidas y a menudo, subsisten las preguntas sin respuesta. Los imputados siguen sintiendo vergüenza y no tienen la posibilidad de hacer enmiendas.

Una política distinta, conocida como *justicia restaurativa*, promueve un sistema equilibrado para cumplir con las necesidades de los individuos, la comunidad y el estado. La justicia restaurativa se enfoca en el daño sufrido por la víctima, en la manera en que fue ofendida y en quién es responsable por el daño, en cómo se puede restaurar a la víctima a su estado original y cómo los imputados pueden romper sus patrones criminales y convertirse en miembros que contribuyan a la sociedad.

Justicia Retributiva

- El delito es una ofensa en contra del Estado.
- El delito produce una deuda a favor del Estado.
- El delito es la violación de las leyes.
- A los imputados que se les encuentra culpables, se les castiga.
- Las víctimas y los imputados son adversarios legales.
- Solamente los hechos y preceptos legales se consideran relevantes para la determinación de la criminalidad.
- Los personajes principales en el sistema penal son el Estado y el imputado. La víctima funciona como testigo del Estado.
- Las leyes determinan la sanción.
- La sanción generalmente consiste en la privación de libertad.
- La sanción pretende impedir futura actividad criminal mediante la aplicación del dolor.

Justicia Restaurativa

- El delito es una ofensa en contra de individuos, la comunidad y el Estado.
- El delito produce una deuda a favor de los individuos, la comunidad y el Estado.
- El delito es la violación de relaciones humanas.
- A los imputados que se les encuentra culpables se les motiva para que se responsabilicen por sus ofensas.
- Las víctimas y los imputados son seres humanos cuyas vidas han sido afectadas por la criminalidad.
- Todos los hechos de importancia para la víctima y el imputado son relevantes para determinar la resolución de la criminalidad.
- Los personajes principales del sistema penal son las víctimas, y los imputados, las comunidades y el Estado.
- Dentro de un marco legal, son las necesidades de las víctimas, las comunidades y los imputados las que determinan la sanción.
- La sanción implica la compensación de aquellos que fueron dañados por el delito.
- La sanción pretende compensar a la víctima e impedir futura actividad criminal mediante la responsabilización.

Mediación entre Víctimas e Imputados

La mediación entre víctimas e imputados ayuda a los objetivos de la justicia restaurativa. Ella permite que las partes se encuentren como seres humanos y no como adversarios legales. Se ha demostrado que las víctimas obtienen beneficio de la posibilidad de contar sus historias, de recibir respuestas a sus preguntas y de recibir restitución por sus pérdidas. A través de la mediación los imputados pueden también beneficiarse al contar sus historias, aprender de las consecuencias de sus actos, expresar arrepentimiento y hacer enmiendas. En la medida en que se involucre a las víctimas y los imputados en el diseño de los castigos, las víctimas se sienten

valoradas y participantes y los imputados aprenden a tomar responsabilidad por sus acciones.

No obstante, se debe de tener mucho cuidado para proteger a las víctimas de volver a ser atacadas a través del proceso de mediación. Por ejemplo, en los casos en que los imputados insisten en declararse inocentes y/o expresar renuencia a restituir, la mediación debe de detenerse. Asimismo, deberá también terminarse el proceso ante la sospecha de coerción en la persona del supuesto implicado para que éste admita culpa por un delito que no cometió. El mediador utiliza varias técnicas y habilidades a través del proceso para asegurarse de que ambas partes entiendan el proceso de mediación y de que lo escogen de manera informada y libre.

¿Por qué las Partes Escogen Participar en el Proceso de Mediación Penal?

Víctimas

- Para tener la oportunidad de contar sus historias
- Para estar involucrados en el resultado del caso
- Para recibir compensación por sus pérdidas

- Para ayudar a los imputados
- Para involucrarse en el proceso de determinación de la sanción de los imputados
- Para recibir respuestas a sus preguntas con respecto de los delitos (por ej. si serán blanco de estos delitos otra vez; etc.)
- Para encarar temores ante sus imputados
- Para lograr un sentimiento de clausura

Imputados

- Para tener la oportunidad de contar sus historias
- Para estar involucrados en el resultado del caso
- Para responsabilizarse por su acto; para hacer enmiendas con la víctima; para expresar arrepentimiento
- Para recibir ayuda
- Para involucrarse en el proceso de determinación de su propia sanción

- Para evitar una posible condena y para evitar ir a la cárcel

- Para encarar temores ante sus víctimas
- Para lograr un sentimiento de clausura

Resultados de Investigaciones ⁷

Los imputados que participan en procesos de mediación muestran menor posibilidades de reincidencia.

- Los imputados que se involucran en actividades criminales después de una mediación tienden a cometer delitos más leves.
- Las víctimas que participan en mediaciones sienten menos temor a volver a ser atacadas por ese imputado en particular, o por cualquier.
- La mayoría de las víctimas y los imputados informan un alto grado de satisfacción con el proceso de mediación.
- Muchos imputados informan que han sentido que su participación ha sido requerida en la mediación, independientemente del hecho de que su participación sea voluntaria.
- La mayoría de las víctimas e imputados califican el proceso de mediación como un proceso humanizador.
- La mayoría de las víctimas e imputados califican de justo el proceso de mediación.
- Los imputados que, a través de la mediación, prometen la restitución, en su mayoría, tienden a cumplir con el plan de restitución mas que cuando así se les ordena.

Casos de Familia

La incidencia de divorcios y separaciones ha aumentado dramáticamente durante las últimas décadas en muchos países. Proveedores de servicios han concluido que es necesario que haya otros tipos de procesos, aparte del tradicional judicial, para atender los casos de familia. Se prefiere utilizar el proceso de mediación para varios tipos de conflictos en materia de familia, especialmente cuando están involucrados los niños.

La preferencia por la mediación en esta materia se debe a una cantidad de factores. En primer lugar, la mediación permite a las partes hablar sobre todos los asuntos que les conciernen, no solamente los de significado legal. En segundo término, debido a que las partes saben más sobre los detalles de sus propios conflictos y sus propios intereses, están en la mejor disposición para desarrollar opciones creativas para resolver los problemas satisfactoriamente. En tercer lugar, la mediación les da a las partes la oportunidad de restablecer una comunicación respetuosa y eficaz, aún cuando hayan decidido separarse o divorciarse. Esto es una ventaja no solamente para las partes, sino también para sus hijos y los miembros del resto de la familia.

⁷ *Victim Offender Mediation: An Analysis of Programs in Four States of the U.S.*, Mark S. Umbreit, Ph.D., Robert B. Coates, Ph.D., 1992.

Sin embargo, la mediación no es apropiada para todos los casos de familia. Como se describe abajo, cuando existe un historial de violencia, un desequilibrio de poder extremo o cuando las partes no desean mediar, es mejor un proceso adjudicatorio.

Por qué las partes escogen participar en el proceso de mediación familiar

- Para responsabilizarse por la resolución de sus propios asuntos;
- Para tener la última palabra en relación con la manera en la cual se resuelven sus conflictos, para ellos y para sus hijos;
- Para evitar un proceso judicial largo y costoso;
- Para comunicarse sobre todos los asuntos que les preocupa y que afectan a la familia, no solamente sobre asuntos legales;
- Para discutir la posibilidad de restaurar su relación familiar;
- Para restablecer la comunicación;
- Para desarrollar planes para la paternidad compartida;
- Para preservar su relación aún después de la separación familiar, sobre todo cuando hay niños de por medio.

Resultado de las investigaciones⁸

- La mayoría de los participantes en el proceso de mediación familiar están satisfechos con el proceso y lo ven como justo.
- La mayoría de los participantes en el proceso de mediación familiar recomendaría la mediación a un amigo y volvería a mediar, si surgiera la necesidad.
- Los acuerdos en materia de divorcio logrados a través de la mediación tienden a ser más integrales y detallados.
- Hay menos litigio posterior después de la mediación que después de un proceso ante los tribunales.

Los malentendidos entre las partes se reducen después de la mediación.

⁸ Información de programas de mediación familiar en Denver, Colorado; Minneapolis, Minnesota; y el norte de California, EE.UU.

SESIONES INDIVIDUALES

Por qué usar sesiones individuales

» **Promover negociar con igualdad**

Si hay alguna indicación de presiones, amenazas u otras formas de intimidación que estén afectando el proceso de negociación, los mediadores pueden utilizar sesiones individuales para sacar todas las preocupaciones de las partes. Mientras que algunas partes expresan dichas preocupaciones abiertamente, los que están muy asustados o se sienten intimidados probablemente sólo lo hagan en privado. Por otra parte, las sesiones individuales también pueden utilizarse para aclarar o compartir información de una manera no amenazante cuando una parte tiene un punto de vista equivocado de los hechos o cuando le falta información.

» **Promover estrategias positivas de negociación**

En sesiones separadas, los mediadores pueden hablar abiertamente con cada parte acerca de su motivación (de él o ella), para utilizar ciertas estrategias de negociación. Con un mejor entendimiento de lo que motiva a las partes, el mediador puede trabajar con ellos reforzando aquellas estrategias de negociación que sean efectivas y cambiando las que no lo son.

» **Resolver atolladeros**

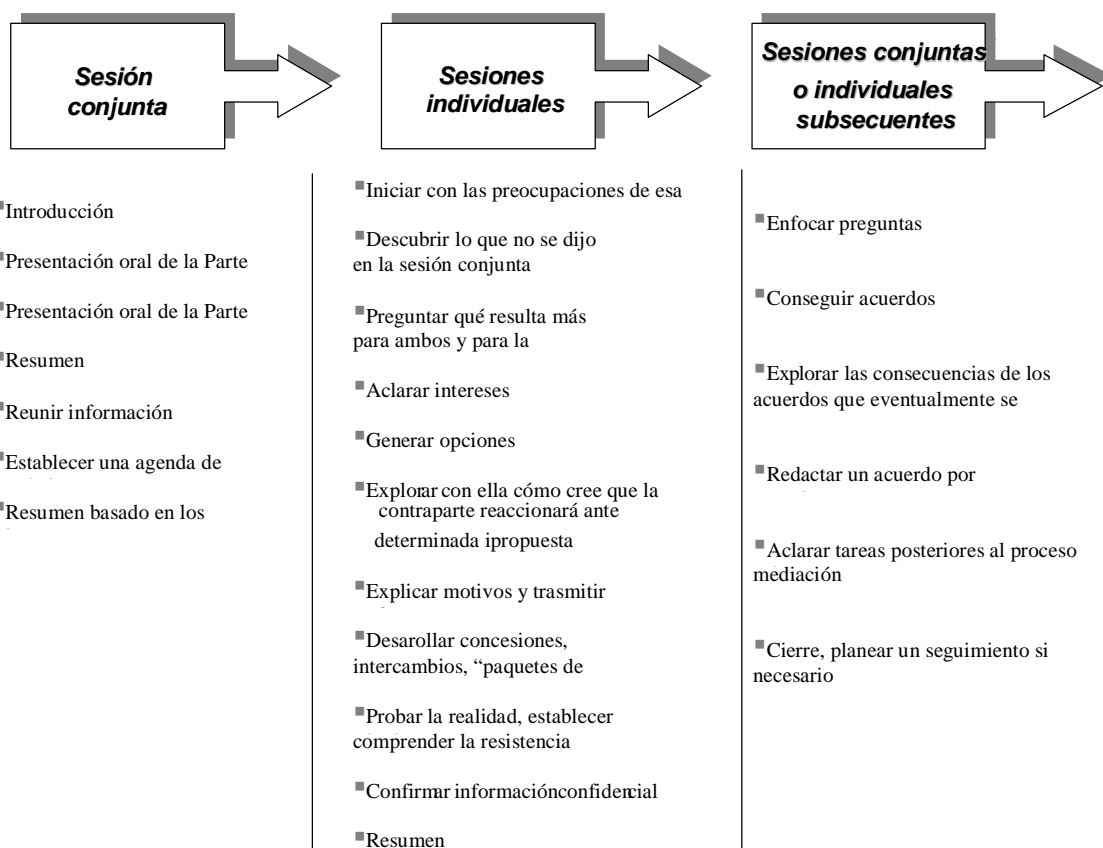
En algunos casos, a una de las partes se le dificulta tomar la decisión final para aceptar un acuerdo. Puede ser que la parte tenga miedo del futuro porque no hay nada seguro, o de los aspectos negativos del acuerdo, o puede ser que esté esperanzada de manera poco realista en que las circunstancias puedan cambiar. Cualesquiera que sean las razones, a algunas partes se les dificulta dar el último paso para llegar a un acuerdo, y el mediador necesita ayudarlos a tomar una decisión. En estos casos, los mediadores se valen de sesiones privadas para guiar a las partes a considerar las probables opciones en caso de que no se logre el acuerdo.

No es de sorprender que las sesiones individuales puedan ser también muy útiles para resolver atolladeros sobre asuntos específicos, especialmente si una parte es menos cooperadora o se estanca en una posición. Las discusiones privadas aumentan la probabilidad de que cada parte considere las propuestas como méritos propios puesto que las propuestas aceptadas o rechazadas en privado no afectan sus posiciones de negociación.

Cómo utilizar las sesiones individuales

Las sesiones individuales son parte de la rutina del proceso de mediación, y, durante los comentarios introductorios del mediador, se debe informar a las partes qué esperar de ellas. Sin embargo, las sesiones individuales no deberán usarse como muletas para evitar algún conflicto. En cada caso, los mediadores deberán determinar cuándo y por qué una sesión individual puede ser útil para que las partes avancen en la negociación.

Antes de reunirse con las partes individualmente y antes de cerrar una sesión conjunta con las partes, los mediadores deben resumir los puntos relevantes, reconocer que esperar afuera puede ser muy largo y asegurar a la parte que tendrá que esperar primero, pero que estará con ella/él lo más pronto posible.



Las técnicas del mediador: sesiones individuales

1. Tomar tiempo para revisar las notas y decidir:
 - » Con quién hablará primero
 - » Qué preguntas realizará
 - » Areas de acuerdo y de conflicto
 - » Intereses individuales y posiciones
 - » Tentativas de acuerdos y sus posibilidades
2. Tener en mente el tiempo empleado con cada parte.
3. Empezar cada sesión individual con una agenda de la parte que está presente, no la de la otra parte ni la del mediador. Volver a confirmar el interés principal de cada parte para determinar si ha cambiado en ausencia de la otra parte.
4. Asignar “tarea”, de ser posible, para las partes mientras esperan reunirse con el mediador. Por ejemplo: Solicitar a las partes que piensen en opciones que necesitarán realizar más tarde durante la sesión.
5. Hacer preguntas específicas, probar la viabilidad de las decisiones de las partes y ayudarles a separar asuntos, intereses y posiciones.
6. Facilitar el entendimiento de cualquier asunto “escondido” entre las partes.
7. Aclarar y jerarquizar prioridades de las peticiones de las partes:
 - » Solicitar a las partes que sean razonables en sus peticiones. Por ejemplo: “¿Cómo llegó a esa cantidad?”
 - » Refrasear las declaraciones de modo que ayude a las partes a ampliar una petición específica. Por ejemplo: “Así que a usted le gustaría un aumento de sueldo..” o, “Usted está interesado en cambiar el esquema de rotación.”
 - » Aclarar las especificaciones de manera que las partes definan términos generales. Por ejemplo: Donde una parte está dudosa de mencionar una cantidad particular para el sostén de un niño, el mediador podría decir: “Necesitamos saber un rango que a usted le parezca justo.”
8. No divulgar todas las ofertas del acuerdo al mismo tiempo. Construya puntos para un acuerdo.
9. No dar consejos aunque se lo pidan.
10. Guardar las confidencias de las partes. Al final de cada sesión individual, se recomienda preguntar a la parte si hay algo que él o ella no quiera compartir con la otra parte
11. Repasar sus notas de cada sesión para determinar una estrategia para la siguiente sesión individual o conjunta.

Negociar por medio de sesiones individuales

1. Concentrarse en las necesidades, sentimientos o posiciones de cada parte, al principio de una sesión individual con él o ella. Los mediadores animan a las partes a expresarse sobre sus preocupaciones. Por ejemplo: *“Sra. Ruiz, está claro que usted está molesta con lo que pasó. ¿Hay algo más que quisiera decirme sobre ello?”*
2. Utilizar las técnicas de resumen para aclarar la estrategia de negociación de una parte y sus metas subyacentes. Algunas veces ésta es la primera oportunidad que una parte tiene para reflexionar en su postura (de él o ella) y estilo de negociación. Por ejemplo: *“¿Si la escuché correctamente, Sra. Ruiz, usted está diciendo que su meta principal es asegurarse que su equipo de trabajo se sienta a salvo en lo que su departamento se fusiona con el departamento de la Sra. Calles? ¿Es eso correcto?” “¿Ha pensado como puede manifestarle esta preocupación a la Sra. Calles?”*
3. Transmitir la información obtenida en una sesión individual previa con la otra parte cuando sea conveniente. Con el permiso de la otra parte, el mediador puede corregir las malas impresiones, aclarar sentimientos, metas y necesidades de la parte ausente, y mostrar la posición de negociación de la otra parte de la mejor manera posible.

Por ejemplo:

Sra. Calles: *“La Sra. Ruiz me culpa de todos los problemas de su equipo de trabajo. Ella se reusa a reconocer que los ha tratado terriblemente mal, la prueba es que la encuesta mostró que ellos quieren fusionarse con mi departamento.”*

El mediador: *“Bueno, la Sra. Ruiz me dijo en nuestra conversación que lamenta mucho su modo de manejar al equipo. También dijo que quiere hacer lo que sea necesario para mejorar las cosas y le gustaría trabajar con usted para hacer la transición lo más llevadera posible.”*

Sra. Calles: *“¿Ella dijo eso?”*

4. Utilizar preguntas del tipo “qué pasaría si” para formular opciones y posiciones estrechas de negociación pero sin riesgos. Por ejemplo:
“Esta es mi idea, no la de ella. ¿Pero, hablando hipotéticamente, qué pasaría si la Sra. Ruiz llegara con una lista de cosas que está dispuesta a hacer para lograr que esto funcione?”
5. Hacer una demostración con una parte de las posibles respuestas de la otra parte. Por ejemplo:
“Supongamos que yo soy la Sra. Ruiz y yo respondí a su propuesta señalando que usted ya tiene un historial de reasignar constantemente el trabajo de la Sra. Ruiz a otros empleados. ¿Cómo respondería usted?”

6. Hacer que las partes se responsabilicen en resolver el conflicto en vez de quedarse ancladas en el pasado pensando quien le hizo tal cosa a tal otra. Por ejemplo:

“Sra Ruiz, yo sé que usted siente que la Sra. Calles hizo mal al insistir en reunirse con su personal el día que no estaba previsto para una reunión demasiado larga. Sabiendo lo que ahora sabemos, que ella quería reunirse con ellos antes de que anunciaran la reorganización del departamento, cómo podrían ustedes dos manejar una situación semejante en el futuro?”

7. Ayudar a las partes a considerar el punto de vista de la otra parte y a responder adecuadamente. Por ejemplo:

“Sra. Ruiz, creo que usted sabe tan bien como yo que si presento esta propuesta a la Sra. Calles, ella la va a descartar, usando el mismo argumento que ya escuchamos anteriormente. ¿Qué cree usted que la haría responder más positivamente?”

8. Ayudar a las partes a considerar la mejor y la peor alternativa para llegar a un acuerdo. Por ejemplo:

“Sra. Ruiz, ¿qué pasaría si este asunto no se resuelve aquí? Vamos a discutir los peores y los mejores escenarios para que usted pueda evaluar todas sus posibles opciones.”

TECNICAS DEL MEDIADOR

Uso de técnicas básicas

1. Escuchar atentamente a las partes.
2. Demostrar interés con la actitud y diciéndolo expresamente.
3. Usar de manera apropiada el contacto visual.
4. Hacer el tipo de preguntas apropiadas.
5. Aprender a estar cómodo con el silencio.
6. Tomar notas: incluyendo las palabras textuales de las partes.
7. Eliminar tantas distracciones como sea posible (*i.e.* ruidos fuertes).
8. Solicitar a cada parte que comparta sus reacciones sobre lo que está diciendo la otra parte.
9. Resistirse a “deducir” la situación o la solución demasiado rápido.
10. Empatizar (no simpatizar)—una buena expresión de empatía hacia una parte generalmente no es tomada como signo de predilección hacia ella.
11. Preparar a las partes para que expresen sus pensamientos y sentimientos de manera que tengan la mejor oportunidad de que la otra parte los entienda y los acepte.
12. Refrasear y cambiar los comportamientos negativos de comunicación, tales como insultos y ataques verbales usando “mensajes-Yo” y otras técnicas.
13. Tolerar cierto nivel de discusión mientras que le ayude a usted o a las partes a conocer y a entender algo.
14. Evitar utilizar expresiones que impidan la comunicación, por ejemplo:

Diciendo a la otra persona qué debe hacer:	"Usted debe..." "Yo espero que usted..." "Usted no puede..."
Haciendo una amenaza implícita con "y si no..."	"Más vale que.....porque si no lo hace..."
Haciendo sugerencias no pedidas:	"Déjeme sugerirle..." "Sería mejor si usted..."
Juzgando a la otra persona negativamente:	"Usted no está pensando correctamente..." Y "Usted está mal."
Alabando sin sinceridad:	"Usted es una persona inteligente" "Usted tiene un gran potencial."
Etiquetando a la otra persona:	"Usted no está siendo razonable."
Psicoanalizando a la otra persona:	"Usted tiene problemas de autoridad."
Inculcando a un tercero:	"Por qué hizo usted eso?" "¿Quién ha estado influyendo en usted?"
Bromeando para tratar de aligerar las preocupaciones:	"Piense positivamente" "Usted piensa que tiene problemas, no sabe lo que dice."

Centrarse en los intereses

Definimos “intereses” como aquellas consideraciones, metas y necesidades que guían las posiciones de las personas. Son distintos a las posiciones porque frecuentemente modificamos o revalorizamos las posiciones aún cuando nuestros intereses fundamentales no cambian.

<i>Cuestión</i>	El tema de la discusión
<i>Posición</i>	La solución de una persona a la cuestión “ <i>Yo quiero</i> ”
<i>Intereses</i>	Lo que le preocupa a una persona de la cuestión “ <i>Esto es importante porque...</i> ”
<i>Opciones</i>	Soluciones que satisfacen los intereses “ <i>Vamos a tomar en cuenta todo lo que podemos hacer...</i> ”

Centrarse en los intereses fundamentales puede dar como resultado:

- Más soluciones creativas para resolver el conflicto
- Mejor comunicación como resultado de una comunicación bien desarrollada entendiendo los motivos de cada persona
- Desarrollo de nuevas opciones basadas en un examen completo de todas las variables
- Descubrimiento de cuestiones que no se manifestaron en un principio y que pudieran volverse decisivas para alcanzar un acuerdo o un consenso.

Existen varias técnicas que ayudan a fomentar un acercamiento basado en los intereses:

- Hacer todo lo posible por entender el porqué, que hay detrás de las posiciones de la gente. ¿Cuáles son sus preocupaciones? ¿Cuáles son sus necesidades?
- Hacer preguntas para descubrir los intereses, tales como: “*¿De qué manera es esto importante para usted?*” “*¿Cuáles son sus preocupaciones en cuanto a esta propuesta?*”
- Ayudar a las personas a discutir sus intereses y a razonar antes de ofrecer sus conclusiones o propuestas.
- Reconocer que los intereses y las preocupaciones de la gente son legítimos.
- Desarrollar múltiples opciones que satisfagan, en la mayor medida posible, los intereses de todos.
- Evitar hacer juicios prematuros sobre las opciones. Y resistirse a aceptar o a rechazar las opciones una por una al tiempo que se van proponiendo. En vez de eso, valorar mejor todas las opciones que se propusieron conjuntamente y evaluarlas frente a los intereses, o frente a algunas normas como las que proceden en precedentes procesales y legales, en la práctica y así sucesivamente.

Formular preguntas

Algunos tipos de preguntas resultan más efectivos dependiendo del momento en que se realicen. Hay que tomar en cuenta en qué etapa está el proceso de mediación, el nivel de emoción expresado por las partes y las metas del mediador y de las partes. En todas las preguntas, el mediador deberá tener cuidado con las palabras que utilice para que no lleven implicaciones ni explícitas ni implícitas de juicio.

Tipos de preguntas

» Preguntas abiertas

Las preguntas abiertas animan a las partes a abrirse y a explicar todo de manera más completa lo cual no se lograría con una serie de preguntas directas. Este tipo de preguntas se usa para obtener mucha información, para empezar la comunicación entre las partes y para tocar tópicos sensibles. Las preguntas abiertas exigen respuestas narrativas y no se les puede contestar simplemente con un “sí” o un “no”. Los mediadores utilizan las preguntas abiertas más que cualquier otro tipo de pregunta.

Por ejemplo: “*¿Nos podría decir que es lo que sucedió entre usted y su patrón?*”

» Preguntas cerradas

Estas son preguntas específicas que requieren un “sí” o un “no” como respuesta. Se usan para centrar la conversación en un tema específico y para manejar el proceso de mediación y a las partes.

Por ejemplo: “*¿Quiere que continuemos con nuestra discusión?*” “*¿Estaba usted presente en ese momento?*”

Las preguntas cerradas se usan principalmente al finalizar los acuerdos.

Por ejemplo: “*¿Le acomodaría a usted si vamos rotando los jueves y cada 2 fines de semana?*”

» Preguntas directas

Una pregunta directa es como una pregunta abierta pero que busca una información más concreta.

Por ejemplo: “*¿Qué pasó la tarde cuando él salió?*”

Las preguntas directas también se usan para determinar lo que es más importante para cada parte, *i.e.* sus verdaderos intereses y preocupaciones.

Por ejemplo: “*¿Qué es lo que más le molesta de esta situación?*”

Al igual que las preguntas cerradas, las preguntas directas son particularmente útiles para generar y evaluar opciones para llegar a un acuerdo y para pensar en la posibilidad de no alcanzar un acuerdo mediante el proceso de mediación.

Por ejemplo: “¿Qué piensa usted de tratar de solucionar las cosas por este medio?” “¿Le parece que es justo?”

» Preguntas aclaratorias

Las preguntas aclaratorias se usan para ayudar a las partes y al mediador a entender perfectamente lo que se dice.

Por ejemplo: “Hace unos minutos usted dijo que ya no le importa. ¿Podría usted explicarnos qué quiso decir?”

Cuando una de las partes hace declaraciones inconsistentes, o cuando el lenguaje corporal de una parte no va de acuerdo con sus palabras, el mediador puede ayudar a aclarar incongruencias haciendo preguntas aclaratorias. En estos casos, es importante que las preguntas estén totalmente libres de cualquier indicio de juicio ya que las partes podrían ponerse a la defensiva al sentirse atrapadas por sus propias inconsistencias.

Por ejemplo: en vez de decir “Usted dijo (x). Ahora usted está diciendo (y). ¿Qué significa eso?” mejor preguntar, “Hace un rato creí haber oído que usted mencionó que los jueves no le acomodan, pero ahora parece usted pensar que sí. Lo que pretendo es asegurarme de si le entendí bien en ese aspecto. ¿Podría volver a explicarlo?”

» Preguntas guía

Las preguntas guía se usan para obtener una respuesta deseada y llevan un sutil prejuicio. *Nunca deben usarse durante el proceso de la mediación*, en sesión conjunta o privada, porque juzgan a la parte.

Por ejemplo: “¿No piensa usted que le debe algo?”

Técnicas para preguntar

1. Al principio de la mediación y al comienzo de la primera sesión individual con cada parte, es recomendable hacer solamente preguntas generales y abiertas.
2. No interrumpir una narración constructiva con preguntas que puedan hacerse más tarde.
3. Reunir información a través de una conversación. Aprovechar lo que la parte acaba de decir para realizar una pregunta relevante que permita obtener información adicional.

Por ejemplo: “Usted dijo que dejó de ir a las juntas en enero. ¿Qué le hizo tomar esa decisión?”

4. Hacer las preguntas una a una y esperar la respuesta. Si se hacen una serie de preguntas rápidas parecerá un interrogatorio de rigor o un examen.

5. Emplear preguntas empezando con “por qué” para ayudarle a descubrir los intereses ocultos detrás de las posiciones.

Por ejemplo: “¿Por qué esto es importante para usted?”

6. Evitar las preguntas con “por qué” que suenen a acusación.

Por ejemplo: “¿Por qué tomó esa decisión sin consultar primero a los otros?”

7. Ser cuidadoso al solicitar información que pudiera ser perjudicial para las negociaciones.

Por ejemplo: “¿Pensó usted que ella estaba tratando de hacerle trampa?”

8. No hacer preguntas que apresuren a una parte a dar una respuesta que usted ya se había formulado.

Por ejemplo: “¿No cree usted que sería prudente que cada parte aceptara su responsabilidad?”

Ejemplos de preguntas:

La siguiente lista de preguntas ilustra como deben usarse los diferentes tipos de preguntas de acuerdo a la etapa del proceso de mediación.

Comentarios iniciales del mediador y de las partes

- » “¿Qué preguntas tienen acerca del proceso de mediación?”
- » “¿En qué punto quisieran que iniciáramos la discusión?”
- » “¿Podría usted por favor describirlo en sus propias palabras?”
- » “¿Qué es lo que usted entiende de lo que sucedió?”

Identificar problemas e intereses

- » “¿Cuáles son sus principales preocupaciones?”
- » “¿Qué es lo que más le preocupa de esta situación?”
- » “¿Por qué cree usted que se siente así?” “¿Por qué es esto importante para usted?”
- » “¿Qué se necesitaría para que usted estuviera tranquilo en el futuro?”

Generar y seleccionar opciones

- » “Para conseguir esto, ¿qué necesitaría usted hacer?”
- » “¿Qué sería lo mejor y lo peor que pudiera pasarle a usted en este momento?”
- » “¿Qué tan penoso sería eso para usted?”
- » “¿Podría usted explicar como llegó a la cantidad que está solicitando?”

Redacción del acuerdo y cierre de la sesión

- » “¿Tiene alguna pregunta?”
- » “¿Cómo se siente después de lo que ha decidido?”

Ejemplos de Preguntas en Cada Etapa del Proceso

La siguiente lista de ejemplos de preguntas nos muestra el uso de los diferentes estilos de interrogación:

Comentarios iniciales

Penal

- » “¿Qué preguntas quisiera hacerme sobre el proceso de mediación?”
- » “¿Podría hablar usted sobre lo que pasó hace varios meses?”
- » “Por favor descríballo en sus propias palabras.”
- » “¿Cuál es su entender de cómo es que pasó esto?”

Familiar

- » “¿Qué preguntas quisiera hacerme sobre el proceso de mediación?”
- » “¿Dónde le gustaría empezar la discusión?”
- » “¿Qué asuntos importantes están confrontando usted y su familia ahora?”
- » “Por favor cuénteme un poco sobre su familia”.

Identificación de temas e intereses

Penal

- » “Aparte de las pérdidas materiales, ¿cuáles son sus otras preocupaciones al respecto?”
- » “¿Qué es lo que más le preocupa sobre la situación?”
- » “¿Por qué cree usted que se siente de esta manera? ¿Por qué es importante?”
- » “¿Qué es lo que se podría hacer para darle seguridad a usted en el futuro?”

Familiar

- » “¿Cuáles son las cosas que se necesitan solucionar para que ustedes dos puedan seguir con sus respectivas vidas?”
- » “¿De qué manera le gustaría que fueran las cosas para usted y sus niños en seis meses?”
- » “¿Por qué son importantes estas cosas para usted?”
- » “¿Qué es lo más importante para usted? ¿Para sus niños? ¿Para su cónyuge?”

Generación y selección de opciones

Penal

- » “¿Qué tanta dificultad representaría eso para usted?”
- » “¿Podría explicar la forma en que usted llegó a la suma que está pidiendo?”
- » “¿De qué otra manera le podría pagar usted a ella?”
- » “¿Qué pasará si usted no puede conseguir el dinero para esa fecha?”

Familiar

- » “Para lograr esto, ¿qué es lo que necesita hacer usted? ¿Qué es lo que necesita hacer su cónyuge?”
- » “¿Qué puede hacer usted si esto vuelve a pasar?”
- » “¿Cuál es la mejor situación y cuál la peor situación que le podría pasar a usted ahora?”
- » “¿Que pasará si usted no puede resolver las cosas aquí?”

Redacción del acuerdo y cierre

Penal

- » “¿Qué preguntas tiene?”
- » “¿Qué tan cómodo/a se siente usted con lo que ha decidido?”

Familiar

- » “¿Qué preguntas tiene?”
- » “¿Qué tan cómodo/a se siente usted con lo que ha decidido?”

Técnicas para la escucha activa

» **Alentar**

Mostrar interés en una forma neutra y hacer que las partes continúen hablando. Por ejemplo diga: “Ya veo. Por favor cuénteme más.”

» **Reafirmar**

Confirmar lo que se ha dicho repitiéndolo un poco diferente, sin culpar a nadie y centrándose en los intereses en vez de las posiciones de las partes. Por ejemplo: “*En otras palabras, lo que a usted le preocupa es que se le trate con respeto y...*”

» **Empatizar**

Haga sentir a cada parte que usted entiende su punto de vista. Por ejemplo: “*Entiendo que usted está preocupado porque no sabe que esperar...*”

» **Resumir**

Reconstruir la historia para continuar con la discusión. Por ejemplo: “*Estos parecen ser los puntos principales que han sido cubiertos hasta ahora.....*”.

» **Asesorar**

Hacer que una de las partes practique expresando pensamientos y sentimientos en una sesión privada con el mediador—antes de confrontarla directamente con la otra parte. En muchos casos, los mediadores ayudan a las partes a reformular sus comentarios para que en vez de culpar a la otra parte (mensajes “tu”) se centren en sus propias preocupaciones y necesidades (mensajes “yo”).

También se entrena a las partes a aprender a escucharse activamente. Este entrenamiento puede ser en sesiones individuales y conjuntas. Por ejemplo, en una sesión conjunta, el mediador podría decir: “*Sr. Ramírez, ¿nos podría usted decir lo que entendió acerca de lo que dijo el Sr. Rodríguez?*” Esta técnica debe usarse únicamente para aclarar, nunca para forzar a una de las partes a aceptar la validez del punto de vista de la otra parte. Si esto sucediera, disminuiría la confianza de una de las partes en la neutralidad del mediador y pondría a esa persona a la defensiva.

» **Reformular la comunicación negativa**

Es bastante común que las partes se culpen y se insulten durante las sesiones de mediación. Los mediadores deben tener la habilidad para ayudar a las partes a cambiar su enfoque. En vez de centrarse en lo que salió mal en el pasado y en buscar a quien culpar, deberán enfocarse en los cambios que se necesitan hacer en el futuro y cómo pueden hacer posible estos cambios. Por ejemplo: como respuesta a “*El me trata como basura cada vez que viene a recoger los papeles,*” el mediador puede decir: “*Parece que lo que le preocupa es que haya respeto en los tratos entre usted y su colega. ¿Cuál sería, para usted, una interacción más respetuosa?*”

Mensajes-Yo o Mensajes-Tú

Los mediadores ayudan a las partes a rephrasear los comentarios negativos o los que culpan a la otra parte — esto se refiere generalmente a los “mensajes-Tú” que debieran cambiarse por “mensajes-Yo”. Los mensajes-Yo permiten a la persona expresar el impacto que la otra parte tiene sobre él o ella sin poner a la contraparte a la defensiva.

Los Mensajes-Yo:

1. El sentimiento que la parte experimentó como resultado de un comportamiento específico.
2. El comportamiento específico.
3. El efecto tangible que causó en una de las partes.

Por ejemplo: *“Me siento frustrado (sentimiento) cuando usted se la pasa viendo sus papeles mientras hablamos (comportamiento específico) porque pierdo el hilo de mis pensamientos (efecto tangible).”*

Los Mensajes-Tú:

Los mensajes-Tú implican enfocarse en la otra persona, culpándola de algo u ordenándole algo. Por ejemplo:

- » Ordenes o mandatos:
Por ejemplo: *“No comas adentro” “Entra en el auto” “Deja de golpear con el lápiz”*
- » Declaraciones que culpan o etiquetan:
Por ejemplo: *“Estás actuando como un niño” “Me estás volviendo loco”*
- » Declaraciones que dan soluciones:
Por ejemplo: *“Deberías olvidar esa idea” “Debes dejar de perder el tiempo”*
- » Amenazas empezando con *“Si no”*
Por ejemplo: *“Si no haces lo que te pido, haré que te arrepientas”*

Los mediadores entrenan a las partes a:

1. Describir sus sentimientos con la mayor exactitud posible. El mediador ayuda a “normalizar” los sentimientos de las partes. Por ejemplo, un mediador podría hacer que las partes entiendan que la ira es una reacción

natural cuando en el inicio hubo sentimientos de culpa, temor, dolor, pena, etc.

2. Describir los comportamientos de manera específica, no en términos generales. Los mediadores ayudan a las partes a:
 - » Aclarar enunciados que no son específicos (“*Tú no haces lo que te corresponde en la casa*”).
 - » Frenar el uso de intervenciones negativas acerca del comportamiento de otra persona (“*Fuiste tan grosero*”).
 - » Evitar el uso de términos absolutos. (“*Tú siempre haces lo mismo*”).
 - » Evitar lanzar juicios (“*Tú tiras el dinero*”).
3. Describir el efecto en términos tangibles y concretos. El mediador puede interrogar diciendo: “*Esto,*
 - » *¿te costó dinero?*”
 - » *¿dañó tus posesiones o tu paz mental?*”
 - » *¿consumió tu tiempo?*”
 - » *¿interfirió con tu efectividad?*”
 - » *¿te ocasionó más trabajo?*”

Respuestas al sentirse atacado

El enojo puede ser moderado—forma común en que las partes expresan su frustración—o excesivo—gritos y actitudes desmedidas que pueden generar un ambiente de temor. En caso de que el enojo o la actitud haga imposible la discusión, o que se esté intimidando a los participantes, el mediador debe intervenir y hacer una pausa. Dependiendo de las circunstancias, puede tratar de separar a las partes en sesiones individuales o, si no tiene esperanzas de continuar la discusión, puede dar por terminada la sesión inmediatamente. En circunstancias extremas, debe tratar de atraer la atención de la parte molesta el tiempo suficiente para que la otra parte pueda abandonar la sala, luego continuar y buscar ayuda.

Afortunadamente, estos casos de comportamiento extremo son raros. Recuerde que el enojo es generalmente catártico, si es expresada de manera adecuada, y aún necesario si se quiere hacer una discusión con sentido. Si el mediador trata de suprimir el enojo a toda costa, se arriesga a crear una relación adversa con la parte y no permite la expresión de un contenido sustantivo y emocionalmente valioso.

Casi siempre el enojo se puede dirigir y manejar de manera constructiva, pero hacer eso requiere que el mediador esté muy consciente. La mayoría de nosotros no se siente cómodo con altas dosis de enojo. Necesitamos entrenarnos para no tomar el enojo personalmente, no asumir que siempre es destructivo y no imponer nuestra preferencia en la forma de hablar de cada parte.

Existen cinco principios que pueden ayudarnos a responder adecuadamente ante un comportamiento de enojo de forma que se vea favorecido el alcanzar las metas en el proceso de mediación:

1. **Validar los sentimientos del que habla-** no el lenguaje que utiliza—mientras sea apropiado. Esto ayudará al orador a sentir que está siendo escuchado lo que le permitirá sacar el enojo.
2. **Ver más allá de las palabras**—tratar de entender lo que el orador está intentando comunicar. Hacer preguntas directas para obtener esta información.
3. **Ayudar al orador a explicar sus preocupaciones implícitas usando un lenguaje y actitud apropiados.** Utilizar las técnicas de refraseo y de resumen. Dejar que las partes escuchen los sentimientos de la otra parte pero de la boca del mediador.
4. **Dejar espacio para que las otras partes puedan ser escuchadas.** Invitarlas a tratar de explicar el efecto que la primera parte tuvo en ellos y en la discusión. Invitarlos también a explicar qué acercamiento les permitiría escuchar a la primera parte sin estar a la defensiva.
5. **No ponerse a la defensiva ni discutir con la parte enojada.** Conservar la calma es crucial para poder tener la oportunidad de alcanzar una discusión productiva. Recordar que una

sesión individual con la parte enojada puede disipar el enojo y a su vez retomar la discusión con un acercamiento razonado. Si el comportamiento sobrepasa los límites- y si ha seguido los pasos del 1 al 4- es importante indicar con educación y con firmeza lo que no puede ser tolerado.

Los mediadores ayudan a mejorar el entendimiento, controlando bien la comunicación en la mediación cuando una de las partes se siente atacada por la otra. Las partes pueden responder en una de varias formas al sentirse atacadas. El mediador usa las siguientes técnicas para minimizar el daño causado por los ataques.

Ataques verbales

1. Refrasear la declaración usando un lenguaje positivo y neutral, o pedir a la persona que refrasee la declaración usando un lenguaje neutral.
 - » Por ejemplo: “*¿Podría usted refrasear lo que acaba de decir enfatizando las cosas buenas que podrían salir de allí?*”
2. Sugerir una forma positiva y neutral para que la persona haga la declaración.
 - » Por ejemplo: “*Cuando usted habla con él de sus sentimientos, sería mejor si se enfocara en lo que a usted le preocupa cuando él está con los niños, en vez de decirle que él “no es bueno” con ellos.*”
3. Utilice las siguientes técnicas que se ofrecen para situaciones específicas:

Si la parte responde al ataque:

 - » Contestando igual, el mediador puede:
 - Hacer preguntas centradas y directas.
 - Preguntar a la persona lo que oyó y a qué parte de lo que le dijeron está reaccionando así.
 - Interrumpir a la persona y centrar la discusión en otra dirección más productiva.
 - » Permaneciendo en silencio, el mediador puede:
 - Involucrar a la parte haciendo preguntas específicas.
 - Dar a la parte más tiempo y atención, posiblemente reunirse con la parte en una sesión individual.
 - Entrenar a la parte en cómo expresar sus sentimientos directamente a la otra persona.
 - » Queriendo abandonar la mediación, el mediador puede:
 - Realizar una sesión individual con la parte.
 - » Culpándose entre ellos, el mediador puede:
 - Preguntar a la parte si realmente cree que es culpable.
 - Preguntar a la parte si puede aprender algo positivo de esa experiencia.
 - » Cediendo a las demandas de la otra parte, el mediador puede:
 - Explorar las consecuencias de un acuerdo.

- » Culpando a una tercera parte, el mediador puede:
 - Involucrar a la tercera parte en la mediación.
 - Limitar las discusiones referentes a la tercera parte durante la mediación.

MEDIACIÓN: ESTRATEGIAS PARA ROMPER EL IMPASE

por Stephen K. Erickson y Marilyn S. McKnight

Introducción

El camino de la negociación nunca es igual para cada pareja. Algunas parejas pueden lograr acuerdos cooperativos con facilidad, mientras otras parecen llegar al punto del desastre o un impase cuando están en una mediación. Las "estrategias contra el impase" que siguen muestran que las técnicas utilizadas por un mediador en materia de divorcio con experiencia siguen un patrón lógico y son consistentes con el esquema conceptual discutido en este manual.

Las estrategias contra el impase representan técnicas de intervención identificables que se utilizan para aumentar las posibilidades de una negociación. No se emplean al azar, sino que se utilizan más hacia la última etapa del proceso y no al principio. Como casi todos los casos de mediación en materia de divorcio tardan un promedio de ocho a diez horas en sesiones de mediación, la mayoría de estas estrategias se utilizará durante la segunda mitad del proceso.

Como con las demás técnicas utilizadas por un mediador, el punto no es tanto si funciona, sino cuánto se ha aprendido en su empleo. Es decir, los casos se arreglan más fácilmente cuando cada uno de los presentes sabe claramente cuál es la causa del desacuerdo, y en algunos casos, la estrategia contra el impase puede ser determinante durante las discusiones, ya que le permite a la pareja percibir con mayor claridad la naturaleza de la disputa y qué se puede hacer para lograr un acuerdo.

Desafortunadamente, no es posible ver un marcador después de una mediación para saber cómo se jugaron las negociaciones y qué factor fue más importante en la resolución cooperativa del conflicto. Las partes mismas a menudo son incapaces de puntualizar un factor singular que les haya ayudado a llegar a un acuerdo, y el éxito de un proceso de mediación en materia de divorcio está más ligado al impacto de todos los pasos y las estrategias. Sin embargo, así como un abogado litigante capaz desea estar bien preparado, un buen mediador en materia de familia debería contar con destrezas abundantes, aunque sea difícil determinar cuál es la más apropiada para un caso o una situación particular.

La lista que sigue es un resumen de las diversas estrategias sobre las cuales se discutirá detalladamente.

1. Empezar de nuevo
2. Posponer la discusión sobre un asunto en disputa
3. Contratar a un experto
4. Hacer reuniones separadas con las partes
5. Abordar el problema desde una perspectiva radicalmente diferente ("menear el tablero")

6. Introducir el concepto de experimentar con varias opciones
7. Recomendar a las partes a terapia para discutir sobre emociones
8. Hablar sobre justicia
9. Explicar que algunos asuntos no se podrán decidir racionalmente, pero que se tienen que decidir
10. Solicitar que los niños asistan a las sesiones de mediación.
11. Solicitar una segunda opinión de otro abogado
12. Dirigir una reunión entre cinco, con los abogados de cada parte incluidos
13. Comentar sobre el resultado de dar/tomar
14. Hablar sobre el factor de la cordura
15. Concentrarse en el futuro y no en el pasado
16. Conformarse con poco tiempo ahora y un repaso después
17. Sugerir el arbitraje
18. Hacer ver el costo de un proceso judicial
19. Bosquejar cláusulas condicionales que aborden los temores de las partes
20. Identificar y hablar sobre las bases subyacentes

RECOMENZAR:

Muchas veces cuando todos los pasos del proceso se han seguido y se llega a un impase, lo que se usa es volver a realizar los pasos de manera abreviada. Aunque el mediador conozca, en este punto del proceso, sobre el conflicto de la pareja, esta técnica de intervención es muy útil cuando el mediador no puede determinar qué es lo que exactamente causó el impase o el lento avance. Esta técnica es análoga a lo que hace un piloto cuando el avión no enciende-- se regresa al principio y comienza la lista de pre-vuelo otra vez. Igual sucede con un mediador hábil que emplea un proceso de teoría de la mediación cuando se vuelve al primer paso y repasa la lista con la pareja, porque es siempre el proceso (y no el mediador) el que resuelve el conflicto. Cuando repiten los pasos en manera abreviada, el mediador y la pareja a menudo ubican y resuelven el problema que causó el impase.

ACUERDO PARA MEDIAR: El propósito de este paso es una re-evaluación del compromiso inicial de la pareja para comenzar la mediación. El objetivo es fortalecer las actitudes de cooperación o develar actitudes negativas, tales como sospecha o desconfianza que puedan subsistir y contribuir al impase.

OBTENCIÓN DE HECHOS NECESARIOS: En las primeras partes del proceso de mediación, las partes van a recolectar e intercambiar información sobre los hechos. Si ocurre un impase durante las negociaciones subsiguientes, el mediador va a preguntar si necesitan aclarar más hechos.

DEFINIR ASUNTOS: Si una revisión les dice que no hace falta más hechos, el paso siguiente en el proceso es determinar si los asuntos han sido correctamente definidos. Debido a que un resultado cooperativo depende de la manera en que se definan los asuntos, si hay asuntos que están por resolverse, es necesario identificarlos con el fin de descubrir si una definición diferente de ellos puede terminar con el impase.

ABORDAR NECESIDADES Y DESEOS: Con frecuencia, las parejas van a temer decir claramente qué es lo que necesitan, o no van a poder hacerlo. Puede ser que expresen sus necesidades de una manera que le imposibilite a su pareja satisfacerlas. Una estrategia útil es pedirle a cada parte que exprese claramente qué es lo que se necesita hoy para ayudarles a arreglar el caso. Si el mediador escucha con cuidado a las respuestas, va a tener una idea más clara de los obstáculos para llegar a un acuerdo. Hay necesidades básicas universales para todas las parejas en proceso de divorcio que, cuando se satisfacen, hacen más improbable que se llegue a un impase.

Se pueden resumir en:

- » La necesidad de seguir siendo buenos padres amorosos con sus hijos
- » La necesidad de seguridad económica, aunque casi siempre el proceso de divorcio deja a una parte en una posición económica más fuerte.
- » La necesidad de sentir que los bienes logrados dentro del matrimonio han sido separados de manera justa y de acuerdo con los principios de equidad que hayan acordado.

Enfocar nuevamente las necesidades de las partes tiene el efecto de fomentar que las parejas expresen claramente qué va a arreglar el caso. Ciertamente, el mediador va a saber si las necesidades son razonables y si se pueden lograr cuando determine si una necesidad básica no está siendo satisfecha.

NUEVA LLUVIA DE IDEAS Este paso puede ser el más útil en el proceso de negociaciones. Involucra no sólo generar opciones, sino también revisar cómo funcionarían las opciones propuestas anteriormente. Es frecuente que la opción propuesta por una parte sea rechazada por la otra aún antes de que el mediador haya terminado de exponerla. Una técnica para prevenir esto es pedirle a las partes que estudien en detalle cómo funcionaría la opción. Por ejemplo, se le puede pedir a la pareja no rechazar ninguna opción de arreglo antes de haber discutido todas las posibilidades. Esta fase del proceso de revisión se discutirá más ampliamente en la parte de estrategias específicas para motivar la generación de opciones nuevas.

POSPONER LA DISCUSIÓN DEL ASUNTO EN DESACUERDO Y TRABAJAR SOBRE OTROS ASUNTOS:

Los mediadores con experiencia comprenden que a veces un asunto no se va a arreglar porque no es el momento correcto. Esta estrategia contra el impase tiene que ver con el papel del mediador como controlador y administrador del proceso. Como controlador de la secuencia de la discusión sobre los asuntos, es prudente no imponerles un acuerdo a las partes. Si algún asunto no puede resolverse cuando se discute sobre él por primera vez, no significa que no se va a arreglar; casi siempre significa que se va a arreglar después. El momento es más importante de lo que muchos piensan.

USAR UN EXPERTO:

Esta estrategia contra el impase intenta asegurar que las decisiones sean tomadas con base en los mejores hechos posible. A través del proceso de divorcio se utiliza el conocimiento de expertos para: evaluar la propiedad, determinar consecuencias impositivas, etc. Los mediadores hábiles también utilizan expertos para ayudarles en situaciones de impase tales como cuidado y tenencia de los hijos. El uso de un psicólogo de niños o de familia puede ser el instrumento necesario para ayudarle a la pareja a llegar a un acuerdo sobre la paternidad.

REUNIONES SEPARADAS:

El reunirse separadamente con cada parte puede ser un método para averiguar cuál es la causa del impase. Sin embargo, tiene sus desventajas porque puede causar desconfianza y preocupación acerca de qué se está discutiendo por separado. Puede ser eficaz después de que el mediador se haya ganado la confianza de las partes. Cuando se utiliza con cuidado, es una técnica útil para reducir las tensiones en la sala de reunión y conocer información de las partes que quizá no quieran compartir en la presencia de la otra parte. Dentro de la comunidad de mediadores [en Estados Unidos] hay desacuerdo en cuanto a la prudencia de utilizar esta técnica, ya que se utiliza mucho en conflictos laborales y los procesos de divorcio son muy diferentes. Si parece que hay un impase y reuniones separadas es una opción, primero pida permiso a las partes para hacerlo y pregúnteles si la información recopilada ahí se debe luego compartir o guardar en confidencialidad con el mediador.

ABORDAR EL PROBLEMA DESDE UNA PERSPECTIVA RADICALMENTE DIFERENTE ("MENEAR EL TABLERO"):

Esta estrategia contra el impase se puede describir como lanzar las piezas de un juego de mesa en el aire y volver a comenzar. A veces es necesario preguntarle a las partes si es posible atacar el problema desde una perspectiva completamente diferente. Requiere que el mediador le haya dado seguimiento a los caminos por los cuales ha viajado la pareja en el intento de solucionar el problema, para proponerle otra ruta alternativa. Esencialmente, esta estrategia intenta hacer que las partes tomen el problema desde una dirección distinta.

INTRODUCIR EL CONCEPTO DE EXPERIMENTAR CON VARIAS OPCIONES:

Esta estrategia se basa en el concepto de que un acuerdo se va a producir más fácilmente si hay permiso de cambiar la decisión si una de las partes no está satisfecha con la opción escogida.

RECOMENDAR A LAS PARTES A TERAPIA PARA DISCUTIR SOBRE EMOCIONES:

El proceso de divorcio ocurre en dos planos: el plano de los asuntos del matrimonio y el plano de las emociones. El mediador ayuda a la pareja a negociar sobre los asuntos del matrimonio (hijos, dinero, propiedad) y usualmente, estas negociaciones pueden ser terapéuticas en el área emocional. Sin embargo, va a haber parejas que tengan dificultades durante la mediación porque no han resuelto los aspectos emocionales de la separación.

HABLAR SOBRE LA JUSTICIA:

Esta estrategia contra el impase intenta determinar si la pareja está utilizando el mismo concepto de justicia. Si no lo tienen, tendrán dificultades para llegar a un acuerdo sobre los asuntos determinados.

EXPLICAR QUE ALGUNOS ASUNTOS NO SE PODRÁN DECIDIR RACIONALMENTE, PERO QUE SE TIENEN QUE DECIDIR:

Esta técnica permite que el mediador le ayude a la pareja a darse cuenta que no es necesario estar de acuerdo en todo.

SOLICITAR QUE LOS NIÑOS ASISTAN A LAS SESIONES DE MEDIACIÓN:

En disputas serias sobre la tenencia de los niños, ésta puede ser una técnica útil para prevenir el impase. Si bien es cierto que no es recomendable que los niños escojan con quién quieren vivir, invitar a los niños a una sesión de trabajo puede ser útil y prevenir que el caso se estanque.

SOLICITAR UNA SEGUNDA OPINIÓN DE OTRO ABOGADO:

A menudo, una causa de impase es la recomendación que el abogado de una de las partes le ha dado a ésta. Si uno de los abogados de las partes ha hecho falsas predicciones sobre el resultado del litigio, esto causará que esa parte haga solicitudes insensatas durante la mediación.

DIRIGIR UNA REUNIÓN ENTRE CINCO, CON LOS ABOGADOS DE CADA PARTE INCLUIDOS:

La presencia de los abogados de las dos partes puede en realidad ayudar a llegar a un acuerdo.

COMENTAR SOBRE EL RESULTADO DE DAR/TOMAR:

Esta es una forma de intervención que previene el impase recordándole a la pareja que ha progresado considerablemente.

HABLAR SOBRE EL FACTOR DE LA CORDURA:

En las negociaciones más complicadas, pero especialmente en los casos de divorcio, no es posible lograr la perfección.

CONCENTRARSE EN EL FUTURO Y NO EN EL PASADO:

Esta es una de las estrategias más poderosas que existe contra el impase. En el caso Stockwell versus Stockwell, 775 P2d 611, (junio de 1989), la Corte Suprema de Idaho les ordenó a las partes de una batalla de tenencia de los hijos que se peleó con mucha amargura y fue muy costosa a que se sometieran a un proceso de mediación bajo los auspicios de la corte del distrito ante un mediador calificado. El Magistrado Johnson, estando de acuerdo, le recomendó al tribunal del juicio y a las partes que leyeran el libro de J. Folberg y A. Milne, Mediación de Divorcios: teoría y práctica, (The Guilford Press, 1988). El magistrado también citó extensivamente partes de uno de los capítulos de ese volumen, el de S. Erickson, 'La Dimensión Legal de la Mediación de Divorcios', en las páginas

105, 108-109. Las citas textuales en parte dicen: "El sistema de adversarios legal pregunta, 'A quién se le otorgará la tenencia de los menores de edad?'... Una pregunta más apropiada que hacer a la pareja que se está divorciando es ésta, "Qué tipo de arreglos de paternidad están dispuestos a aceptar de manera que cada uno de ustedes pueda continuar siendo padres amorosos involucrados activamente en la vida de sus hijos ?... Primero, la pregunta es mutua y contestar a ella exige la cooperación de ambas partes. El preguntar 'Quién deberá obtener la tenencia de los hijos?.' crea un enfoque competitivo y es muy probable que produzca una respuesta de adversario o de pelea, pero pedirle a la pareja que acuerde ciertos arreglos de paternidad requiere conversaciones colaboradoras y planificación mutua de las partes. Segundo, la pregunta se orienta hacia el futuro. El proceso de mediación empuja a las parejas a que miren más hacia el futuro porque éste se puede controlar y cambiar.'

CONFORMARSE CON POCO TIEMPO AHORA CON UN REPASO DESPUÉS:

Los problemas se resuelven con mayor facilidad cuando se restringen y se hacen menos globales. Una manera que hacer que los problemas sean más manejables es arreglar el futuro por sólo un corto período de tiempo.

SUGERIR EL ARBITRAJE:

A veces, el sugerir la opinión del arbitraje que da asesoría no obligatoria puede ser muy útil. Esto se puede hacer en la "mediación-arbitraje" o en un mini juicio.

HACER VER EL COSTO DE UN PROCESO JUDICIAL:

El apelar al deseo fundamental que tienen los padres de enviar a sus propios hijos a la universidad en vez de enviar a los hijos del abogado casi siempre funciona.

BOSQUEJAR CLÁUSULAS CONDICIONALES QUE ABORDEN LOS TEMORES:

El bosquejar creativamente cláusulas condicionales que aborden los temores que alguna de las partes tenga ayudará a resolver el problema que obstaculiza el progreso de la negociación.

IDENTIFICAR Y DISCUTIR LOS OBSTÁCULOS FUNDAMENTALES:

Este enfoque representa un intento de ser completamente honesto con la pareja permitiéndole al mediador comentar sobre por qué parece que las partes no están teniendo éxito en el proceso de mediación.