

# sumario

---

## **PRESENTACIÓN** **5**

*Carmen Rodríguez García (Coordinadora)*

---

## **EL EJERCICIO DEMOCRÁTICO DE LA DIFERENCIA: LOS ESPACIOS DE MEDIACIÓN COMUNITARIA** **7**

*Sonia de Miguel Ponts*

---

## **LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y LA MEDIACIÓN COMUNITARIA EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL: LA EXPERIENCIA DE ALCOBENDAS** **25**

*Javier Arteaga Moralejo, Rafael García Casares, Raquel García Gallego y Gema Sánchez Cuenca*

---

## **LA MEDIACIÓN PARA LA SEPACIÓN Y EL DIVORCIO Y LA CONSIDERACIÓN DEL INTERÉS DEL MENOR** **45**

*Miriam San Juan Armas*

---

## **LA MEDIACIÓN ESCOLAR. PROCESO COLABORATIVO DE LA EDUCACIÓN EN RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS** **75**

*Ramón Alzate Sáez de Heredia*

---

## **MEDIACIÓN SANITARIA: UNA PROPUESTA PARA UNA URGENCIA** **97**

*Jesús Carnero González*



---

## **LA MEDIACIÓN ON LINE O CIBERMEDIACIÓN** **111**

*M<sup>a</sup> del Carmen Gordillo Sevares*

---

## **PROGRAMA PILOTO DE MEDIACIÓN PENITENCIARIA EN PRISIÓN** **127**

*Francisco Rubén García del Vado*

---

## **DROGAS Y TRABAJO UN CONFLICTO PARA LA MEDIACIÓN** **139**

*Ricardo José Chacón Barcaiztegui*

---

## **LA MEDIACIÓN COMO FORMA DE RESOLUCIÓN EXTRAJUDICIAL DE CONFLICTOS LABORALES Y EMPRESARIALES** **157**

*Carmen Rodríguez García*

---

## **APROXIMACIÓN A LA PRÁCTICA DE LA MEDIACIÓN INTERCULTURAL EN EL CENTRO DE SERVICIOS SOCIALES DE MÓSTOLES** **173**

*M<sup>a</sup> del Pilar Mateo Martínez*

# **TRABAJO SOCIAL HOY** | *Primer semestre 2006*

## **Monográfico:**

## **EL TRABAJO SOCIAL Y LA MEDIACIÓN**

EDITA EL COLEGIO OFICIAL DE DIPLOMADOS  
EN TRABAJO SOCIAL Y ASISTENTES SOCIALES DE MADRID  
Gran Vía 16

28013 Madrid Tel 91 521 92 80  
e-mail: publicaciones@comtrabajosocial.com  
www.comtrabajosocial.com

### **JUNTA DE GOBIERNO**

Decana: Rosario Quesada Quesada  
Vicepresidenta: M<sup>a</sup> Teresa Gómez Moraleda  
Secretaria: Alicia Montalvo Fernández  
Tesorera: Ana Isabel Hernando Ruano  
Vocales: Cristina Alonso Salgado, Lourdes Ayala Rey,  
Juan de la Torre Vidal, Miguel Ángel Martínez Murcia,  
Eloina Nogal Martín, M<sup>a</sup> Luisa Pérez Pérez,  
M<sup>a</sup> Jesús Soler Martín.

### **COORDINACIÓN**

Eloina Nogal Martín

### **COORDINACIÓN TÉCNICA DEL MONOGRÁFICO**

Carmen Rodríguez García

### **CONSEJO ASESOR**

M<sup>a</sup> del Mar Manchón Cepeda  
M<sup>a</sup> Isabel Martín Domingo  
Daniel Parajuá Navarrete  
Oscar Trujillo Díaz  
Catalina Zazo García

### **COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA**

M<sup>a</sup> de Gracia Ruiz López

Diseño y maquetación: Carmen de Hijes  
Impresión: Industrias Gráficas Afanias  
Segundo Mata, 3 Pozuelo de Alarcón (Estación)

Editada en Diciembre 2005  
Depósito Legal: M-36315-1993  
Nº ISSN: 1134-0991

**Fotografías:** Paisajes de "El Parque del Retiro de Madrid" de Luis C. Zamora

Trabajo Social Hoy, publicación cuatrimestral, se distribuye gratuitamente a los colegiados de Madrid. Suscripción anual: 40 €.



# Presentación

**Carmen Rodríguez García**

DTS. Col. n° 4.218

Coordinadora Técnica Monográfico

La mediación, como modelo de resolución de conflictos, si bien tiene sus orígenes en el contexto laboral-empresarial, se ha desarrollado de manera extraordinaria en el campo de los conflictos familiares: separaciones y divorcios, conflictos en el ejercicio del derecho de visita, relaciones entre hermanos, padres e hijos, sucesiones... pero hay otros contextos de relaciones sociales donde la mediación, como metodología que es capaz de transformar el conflicto en oportunidad para el cambio, también consigue obtener muy buenos resultados.

En este segundo monográfico, he intentado presentar OTROS CONTEXTOS donde también la mediación consigue resultados brillantes ya que ayuda a **favorecer** un contexto adecuado de comunicación y negociación que permita a las partes:

1. Analizar el problema.
2. Generar alternativas.
3. Crear una solución en la que todos GANEN y que responda suficientemente a los INTERESES INDIVIDUALES y COMUNES.

La mediación, como se va poder apreciar a través de las lecturas de los artículos que se incorporan en este monográfico, en la aplicación en otros contextos distintos al contexto familiar, mantiene intactas TODAS sus ventajas:

1. **AHORRA TIEMPO**, ya que es posible solucionar el conflicto en un breve espacio (entre uno o dos meses).
2. **AHORRO DE DINERO**, resulta mucho más económico que los procesos formales (como litigios judiciales).
3. **TODOS GANAN**: ambas partes quedarán satisfechas al ser ellas mismas las co-autoras de *su acuerdo negociado*.
4. Los Acuerdos de Mediación **AYUDAN AL MANTENIMIENTO DE RELACIONES FUTURAS**, entre las partes, ya que mejora la comunicación y el entendimiento, evitando el rencor y el malestar provocado por la situación conflicto.
5. **SON ACUERDOS A LARGO PLAZO**: los Acuerdos que se logran tienen efecto durante más tiempo, ya que las partes reconocen en el Acuerdo su participación, y su responsabilidad en la solución adoptada.

6. **PRODUCE UN APRENDIZAJE** sobre como solucionar futuros conflictos en el mismo área.

En este segundo monográfico de Mediación, se ha pretendido presentar la Mediación más allá de su cara mas conocida (la familiar), para dar a conocer nuevas perspectivas y prácticas transformativas para el manejo de situaciones problemáticas en diferentes contextos, en donde la Mediación expande las posibilidades de las personas, de sus relaciones y de las comunidades que habitan: educativa, laboral y empresarial, intercultural, acción comunitaria, on line, sanitaria, penitenciaria....

Los autores nos muestran como se puede hacer frente a los diversos conflictos resolviendo cuestiones tales como: ¿Qué tipos de prácticas podemos utilizar de manera novedosa y pacífica? ¿Qué cambios introducen estas otras formas de resolver los conflictos? ¿Tienen las personas y el contexto social instrumentos suficientes para la resolución pacífica de sus conflictos? ¿Cómo hacen los mediadores para aglutinar los distintos intereses en los distintos contextos sociales?

Al igual que el primer monográfico, esta obra pretende ser útil para todos aquellos que estén interesados en manejar creativamente los conflictos y disputas, generar recursos para que las personas puedan construir mejores futuros para sí mismas, recrear modelos para la educación, salud, organización comunitaria, ... o bien quienes simplemente quieran conocer otras experiencias en la aplicación de la Mediación.

La Mediación, distinguiéndose de otras formas tradicionales de resolución de conflictos, donde se gana o se pierde, aporta nuevas formas de comunicación en donde se considera la multiplicidad y complejidad de los distintos intereses, que serán presentados como formas colaborativas de enriquecimiento mutuo más que como intereses enfrentados y rivalizados.

Como forma de comunicación, la Mediación se centra en las reflexiones que favorecen la creatividad de las distintas soluciones y en el más profundo respeto a los intereses del contrario. En la realidad actual donde se pone de manifiesto la necesidad de mostrar fortaleza a través de medios violentos y prepotentes, la Mediación se presenta como un manifiesto de paz y consenso social.

Os agradezco a todos los que habéis participado en este segundo monográfico, vuestra colaboración y dedicación día a día a promover la calidad de nuestras relaciones sociales a través del ejercicio de la Mediación.

# EL EJERCICIO DEMOCRÁTICO DE LA DIFERENCIA: LOS ESPACIOS DE MEDIACIÓN COMUNITARIA

Sonia de Miguel Ponts

## RESUMEN

Al plantearnos la estructura del artículo, pensamos en la necesidad de no obviar uno de los elementos que justifican que estemos dedicando nuestra vida profesional a la mediación comunitaria, y es el compromiso con un entorno inmediato y cotidiano mejor cada día. Por eso decidimos centrar el artículo entorno a dos grandes ejes, los aspectos conceptuales y los procedimentales. Los primeros se centran en el concepto de comunidad y también de acción social mediadora; los segundos lo hacen en el análisis tanto de los servicios como de las herramientas.

*Si ha de existir una comunidad en un mundo de individuos, solo puede ser (tiene que ser) una comunidad entrelazada a partir del compartir y del cuidado mutuo; una comunidad que atienda a y se responsabilice de la igualdad del derecho a ser humanos y de la igualdad de posibilidades para ejercer ese derecho.*

ZYGMUNT BAUMAN

## PALABRAS CLAVE:

Mediación comunitaria. Gestión de conflictos. Convivencia. Mediación intercultural. Perfil del mediador comunitario.

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos estamos asistiendo a la materialización de numerosas iniciativas largamente reivindicadas en el campo de la mediación comunitaria. En las líneas que siguen, os proponemos un somero análisis sobre como están desarrollándose dichas iniciativas y plantear lo que a nuestro entender son los principales temas de debate a los que sería conveniente dar respuesta con una cierta celeridad, si no queremos que pasen cosas similares a las que ya han sucedido en materia, por ejemplo, de mediación familiar o de mediación intercultural. Lo que nos proponemos es detallar a lo largo de nuestra exposición una serie de argumentos que tanto tienen que ver con lo conceptual como con lo procedimental, vinculando nuestras aportaciones por tanto a lo que se ha dicho sobre mediación comunitaria y a lo que se ha hecho en este campo.

Queremos también que estas líneas supongan una declaración de principios, dado que a nuestro entender, y sin que ello vaya en detrimento de otras opciones, la mediación comunitaria debe ser un servicio público al alcance de toda la ciudadanía que debe tener como principales objetivos potenciar su protagonismo en los conflictos que le afectan, así como la cohesión social y la transformación optimizadora del entorno en que se da.

Y a pesar de que estas líneas contienen una serie de ideas que para quien las escribe son una opción ideológica, ni siquiera quieren ser una guía para los servicios de mediación comunitaria: simplemente pretenden ser propuestas de acción sobre un ámbito concreto.

## 2. ASPECTOS CONCEPTUALES

Una de las primeras discusiones, aún no resuelta y especialmente intensa, es la que se centra en la denominación que debe otorgarse a los servicios públicos de mediación en los que se informa, se resuelven o se gestionan los conflictos fruto de la convivencia que se dan en un territorio determinado. Argumentos no nos han de faltar tanto para los que defienden la denominación de mediación social como para los que defienden el nombre de mediación comunitaria. A pesar de ello y dado que el título de nuestro trabajo contiene la referencia *comunitaria*, la denominaremos así, no sin antes constatar que lo importante no es tanto el nombre que le demos a lo que hacemos, sino como lo hacemos: no importa si un servicio es de mediación comunitaria o de mediación social, sólo importa que lo que

hagamos desde el mismo, contribuya a la transformación optimizadora de las personas y su entorno.

Es evidente, que la mediación es un elemento de crecimiento y que a través de su acción, las personas ganan en herramientas para la gestión de conflictos, pero también interiorizan significativamente actitudes para el desarrollo de una vida más armoniosa. En mediación comunitaria, esa dimensión puede ser todavía mayor si tenemos en cuenta que con su influencia se incide de forma clara, no sólo en el entorno más próximo de las personas, sino también en su vida en común con otras personas de su entorno. Es decir, consideramos que la denominación *comunitaria*, nos redimensiona desde una perspectiva de complejidad<sup>1</sup> las acciones a desarrollar, pero también el espacio de influencia de las mismas.

## 2.1. FUNDAMENTOS BÁSICOS DE LOS SERVICIOS DE MEDIACIÓN COMUNITARIA

Los ritmos actuales y el resultado de los mismos, la evolución que la política local ha tenido en nuestro país, la nueva configuración económica de nuestra sociedad, los nuevos retos surgidos de una sociedad evidentemente intercultural, nos obligan a replantearnos una cuestión que no por práctica, deja de ser moral: ¿cómo desde las administraciones públicas y desde los gobiernos, se da respuesta a los conflictos fruto de la convivencia de la ciudadanía en unos territorios determinados?

La respuesta a nuestro entender no deja lugar a dudas: potenciar la creación de estructuras y servicios en base a la Gestión Dialogada de los Conflictos<sup>2</sup>, puede contribuir de modo sorprendente (a los ojos de muchos políticos y no menos ciudadanos) y eficaz a la tarea de responder con los hechos a esta cuestión.

---

1 Hemos utilizado este concepto, dándole la dimensión que Edgar Morin ha trabajado en distintas obras suyas, porque recoge de forma más ajustada que otros conceptos (p.ej. diversidad) la dimensión unitaria y a la vez plural de la comunidad: ambas dimensiones no pueden explicarse por separado, son interdependientes y en muchos casos, paradójicas.

2 Abundaremos en otro momento en esta denominación que nosotros preferimos a RAC, GAC u otras. La mediación como técnica, herramienta y/o metodología de intervención, y en concreto la mediación comunitaria que es la que nos ocupa, queda comprendida dentro de dicha gestión dialogada. En adelante utilizaremos nuestras propias siglas: GDC.

Tres *ideas guía* han de orientar la puesta en marcha de estos servicios:

1. La GDC parte de una perspectiva de las relaciones humanas totalmente constructorista.
2. La GDC debe contribuir al crecimiento de las personas en dos dimensiones, la individual y la social.
3. La GDC en el ámbito comunitario debe ser un elemento armonizador de la convivencia.

Analicemos la primera de las *ideas guía*. **La perspectiva constructorista de las relaciones humanas**, para aquellas personas que no conozcan la línea de pensamiento, se basa a grandes rasgos en la negación de realidades que no sean co-construidas. Es decir, niega la existencia de realidades ajenas, externas a los seres humanos, dado que son precisamente estos quienes en sus diversas interacciones construyen realidades.

Evidentemente, son muchas las maneras de co-construir, pero en el ámbito comunitario y más concretamente en el campo de acción de la mediación que utiliza una metodología dialógica seguiría a grandes rasgos los siguientes pasos:

*“Una orientación constructorista, sustancialmente amplía el programa de trabajo. Las más importantes oberturas a la innovación son: la desconstrucción, en la que todos los argumentos y presupuestos quedan bajo sospecha (...); la democratización, en la que la gama de voces que participa en los diálogos resultantes (...) se amplifica; y la reconstrucción, en la que las nuevas realidades y prácticas son modeladas para la transformación cultural...”*<sup>3</sup>

Es decir los conflictos que se dan en el ámbito comunitario han de resolverse, gestionarse y/o trabajarse en primer lugar disponiendo los espacios y estrategias necesarias para que las personas puedan analizar los elementos que participan en esa percepción del conflicto (desconstrucción); en segundo lugar, y dado que el ámbito del que estamos hablando, hemos de propiciar un lugar de encuentro en el que hacer partícipes de ese proceso a todas las personas que de un modo

---

3 Tomado del libro de Kenneth Gergen “Realidades y relaciones”

u otro tengan algo que aportar al mismo, de construir consenso (democratización<sup>4</sup>) y en último lugar, está el proceso de construcción del pacto a través del cual se definirá esa nueva realidad armoniosa de convivencia (reconstrucción). Tomando las palabras de Carme Boqué:

*“Para que un grupo evolucione, debe ser capaz de aprender de sí mismo y de sostenerse en un equilibrio inestable, en caso contrario, puede fosilizarse y dejar de ser efectivo”<sup>5</sup>*

La segunda de las *ideas guía* apuntadas, hace referencia a la **dimensión pedagógica de los servicios de mediación comunitaria**. Entendemos que es tarea de estos servicios, contribuir al protagonismo de los ciudadanos y potenciar las posibilidades de crecimiento a través de la autonomía y la autorrealización.<sup>6</sup>

La autorrealización hace referencia al individuo, a sus sueños, a sus deseos y al derecho inalienable que todos y cada uno de nosotros tenemos a decidir sobre nuestras propias vidas; utilizando la terminología de Adela Cortina, la autorrealización se rige en base a las éticas de máximos. Por otro lado, la autonomía hace referencia a la persona (entendida desde lo social) y a su vida en común con otras personas; en el plano público, esta autonomía se define en torno a éticas de mínimos, es decir alrededor de acuerdos básicos que facilitan esa vida en común, esa vida en la comunidad. La mediación comunitaria, ha de contribuir a través de su tarea, al crecimiento de los ciudadanos en esas dos dimensiones: ha de ser una herramienta de trabajo a través de la cual se acompañe a los ciudadanos en ese camino de realización personal y a través de la cual, la ciudadanía pacte, decida, protagonice en definitiva, las decisiones que han de hacer de su entorno un espacio adecuado a la vida en común.

---

4 A este aspecto añadimos además la idea de participación ciudadana, tan de moda últimamente y tan mal entendida en según que servicios públicos

5 La autora realiza en su último libro “Cultura de Mediación y Cambio Social” un interesante y exhaustivo recorrido por aquellas cuestiones que definen la mediación, tanto conceptualmente como metodológicamente. Además tiene la gracia de ser un libro tremendamente didáctico para los que quieren iniciarse en el mundo de la mediación y muy práctico para los que ya hace un tiempo que estamos en él.

6 Utilizamos una terminología conocida pero la significamos tal como Adela Cortina hace en su libro “Ética aplicada y democracia radical”

No vamos a poder negar, ante los argumentos anteriores, que la mediación tiene un importante componente pedagógico y que supone formarnos como individuos, pero que también es una metodología que facilita procesos para vehicular la convivencia y en consecuencia es una forma de potenciar la cohesión. Como apunta Amitai Etzioni:

*“...la posición que aquí se propone tiene profundo interés en el equilibrio entre los derechos individuales y responsabilidades sociales, entre individualidad y comunidad, así como entre autonomía y orden social”*<sup>7</sup>

La tercera y última de las *ideas guía*, se centra en el propio **concepto de comunidad**. Zygmunt Bauman<sup>8</sup> afirma que la comunidad es algo intangible, pero al mismo tiempo, es algo a lo que todos, de un modo u otro queremos pertenecer.

El motivo no es otro que el hecho de que a ella asociamos una serie de “bienestares” entre los que cabe destacar principalmente la seguridad, la pertenencia y el reconocimiento. Todo ello lo conseguimos con solo un gesto, el compromiso<sup>9</sup> de respetar y velar las normas que la configuran y definen. Por muy autosuficientes que nos consideremos, por más libres que nos sintamos, por más independientes que creamos ser, no podemos eludir la necesidad de sentir que pertenecemos a ese algo etéreo e indefinido que es la comunidad.

Como no es posible ser ajenos a la comunidad hemos de encontrar el modo de que los espacios de comunes, físicos o no, sean espacios en los que las diferencias puedan convivir en armonía: un servicio de mediación comunitaria no ha de tender a minimizar las diferencias (a estas alturas ya estamos todos convencidos de lo valiosas y preciosas que son) sino a conciliarlas, haciendo de este modo que la vida en común evolucione hacia mayores grados de bienestar.

---

7 Lo hace en su libro “La nueva regla de oro. Comunidad y moralidad en una sociedad democrática”

8 Recomendamos la lectura de un librito delicioso “Comunidad”, en el cual el autor nos recuerda el significado del concepto y los diversos sucedáneos del mismo que sin éxito intentamos configurar en nuestras sociedades posmodernas.

9 No es baladí el uso de éste término, lo utilizaremos a lo largo de la exposición en diversas ocasiones, pues constituye uno de los ejes de nuestra argumentación: hablaremos del compromiso de la administración, del compromiso del mediador, del compromiso de los mediantes (por utilizar la terminología de Marínés Suares) y hablaremos por supuesto, del compromiso de la comunidad.

## 2.2. LOS PRINCIPIOS DE ACCIÓN DE LOS SERVICIOS DE MEDIACIÓN COMUNITARIA

En base a todo lo expuesto, entendemos pues, que un Servicio de Mediación Comunitaria con objetivos ya no ambiciosos, sino casi transgresores, ha de poder reflejar a través de sus acciones dichos principios de acción. La aplicación de dicho modelo supondría la defensa de los siguientes argumentos:

- *La mediación comunitaria* es una herramienta que contribuye a la transformación del tejido social y de las personas en su total amplitud y complejidad, dado que nos implica y compromete a todos y cada uno de nosotros, profesionales, ciudadanos, políticos, en dicho proceso transformador.
- *La mediación comunitaria*, supone la materialización de procesos integralmente participativos ya que busca interpelar a la ciudadanía, devolverle los espacios de diálogo y convertirla en protagonista de sus propios procesos, contribuyendo de éste modo a la prevención de los conflictos por un lado, y al compromiso con los acuerdos pactados por el otro.
- *La mediación comunitaria* constituye una forma de acción social que pone el acento de su quehacer en la igual consideración de las diferencias, sean de la naturaleza que sean, apostando por la *igualdad radical* de todos y cada uno de los ciudadanos. En este sentido redimensiona las prácticas democráticas y por tanto el concepto de democracia en sí.
- *La mediación comunitaria* es el espacio en el que la gestión dialogada de los conflictos toma su máxima expresión, dado que al operar en realidades complejas las técnicas a utilizar deberán trascender la mediación en sentido estricto y diversificar las estrategias de intervención. Apuesta pues, claramente, por intervenir en la complejidad desde la creatividad.

En definitiva, lo que debemos definir como mediación comunitaria, es toda aquella intervención, que desde lo público, suponga una apuesta por la transformación de los territorios a través de la regeneración del tejido social y del retorno del protagonismo a la ciudadanía en su papel de constructora de armonía<sup>10</sup>. Se deben potenciar los mecanismos que permiten a la ciudadanía responsabilizarse de sus propios conflictos y del proceso de gestionarlos y/o resolverlos.

---

10 Para profundizar en el significado de esto concepto aplicado a la mediación se puede consultar el último libro de Marínés Suares "Mediando en sistemas familiares"

Podemos añadir a todo lo expuesto una última afirmación, no por ello menos importante: la mediación comunitaria es sobretudo una poderosa herramienta de democratización que actúa a nivel interpersonal y a nivel comunitario, a través de la promoción, la disposición y/o la construcción de espacios de diálogo que garantizan (en mayor medida que otras metodologías de acción social) la expresión de todas las voces implicadas en el proceso de construir una sociedad donde vivir mejor.

### **3. ASPECTOS PROCEDIMENTALES**

Hemos señalado al principio del artículo nuestra opción por los servicios públicos de mediación comunitaria. Es por eso que creemos necesario iniciar este apartado con un somero análisis sobre la dependencia política de dichos servicios. Continuaremos analizando el tipo de acciones que se pueden desarrollar desde estos servicios y concluiremos apuntando algunas ideas en relación a un aspecto deliberadamente omitido hasta el momento, la mediación intercultural.

#### **3.1. DEPENDENCIAS EN LOS ORGANIGRAMAS**

En nuestro país, la mayoría de los servicios comunitarios de mediación dependen de los ayuntamientos; podemos contar con algunas excepciones de servicios dependientes de administraciones supralocales, como por ejemplo las diputaciones, pero son minoritarios. Entendemos que los argumentos que a continuación expondremos pueden ser extrapolables a dichas administraciones.

Nos centraremos en el análisis de los diferentes efectos, tanto positivos como negativos, que las diversas opciones de dependencia en los organigramas tienen o pueden tener sobre los servicios, la percepción que generan e incluso sobre su propia actividad.

Encontramos ayuntamientos en los que el Servicio de Mediación Comunitaria depende, orgánicamente hablando, de las consejerías de Servicios Sociales. En estos casos, el sesgo que se da al servicio puede resultar en algunos aspectos contraproducente, pues las personas que requieren este tipo de servicios (los sociales) suelen encontrarse en situaciones vitales que desde la mediación tienen difícil solución (como mínimo si planteamos la intervención desde una perspectiva de resolución y no desde una perspectiva de modelo o filosofía de interven-

ción)<sup>11</sup>. De hecho, es frecuente encontrar profesionales de los servicios sociales que insisten en su tarea como mediadores, cuando en realidad la tarea que desarrollan es *intermediadora*. Este, el de intermediación, ha sido precisamente uno de los conceptos con los que hemos tenido que hacer un trabajo más afinado, pues existe la tendencia, cada vez afortunadamente menos extendida, a identificar como mediaciones intervenciones que son mediadoras pero que no tienden a la gestión o resolución de conflictos sino a dicha superación de las dificultades.

Una de las ventajas principales de situar orgánicamente los servicios de mediación comunitaria vinculados a servicios sociales, es la proximidad que tienen con las personas y por tanto el privilegiado observatorio que ello supone, tanto en relación a sus necesidades como en relación a sus conflictos *mediables*.

Para otros ayuntamientos, los servicios de mediación comunitaria son principalmente una apuesta política, y por ello hacen que en el organigrama, dichos servicios dependan de alcaldía. En estos casos, lo que se evita en gran medida son las disputas internas en relación a quien ha de tener o puede tener el protagonismo y el control sobre el servicio y su tarea. No hemos de perder de vista que a los servicios puede llegar cualquier tipo de conflictos, incluso aquellos en los que la propia administración es una parte interesada. Vinculándolos a la persona del alcalde y a su equipo de gestión, se pueden evitar un gran número de situaciones “incómodas”, como por ejemplo, la de tener que discutir la neutralidad de las personas mediadoras en los casos en que la propia administración es parte.<sup>12</sup>

Por otro lado, utilizar esta fórmula puede ser una forma de evidenciar el compromiso del alcalde con la ciudadanía y su preocupación por todo aquello que dificulta la convivencia en las ciudades y los barrios que dependen de su gestión.

---

11 Nos referimos a aquellos modelos o filosofías de intervención que apuestan por el protagonismo de las personas en estos procesos de superación de las dificultades vitales y que se basan en el acompañamiento y no en la prevalencia del profesional, así como en sus planteamientos dialógicos y democráticos.

12 Una de las discusiones más recurrentes en mediación comunitaria, es la de cómo se garantiza la neutralidad de las personas mediadoras si la institución que sustenta el servicio es parte interesada en un conflicto. Las soluciones y respuestas dadas a dicha cuestión, son diversas y variadas, nos gustaría poder profundizar en este extremo, pero la extensión de este artículo, no da para tanta consideración y análisis. Es una cuestión suficientemente importante como para dedicarle otro artículo...

Encontramos otros ayuntamientos que han apostado claramente por vincular la mediación comunitaria a las consejerías de participación ciudadana. Este modelo, tiene como todos, ventajas e inconvenientes. La principal ventaja es que ideológicamente, desde estas consejerías, existe una mayor sensibilidad con los procesos que tienden a la revitalización del compromiso de la ciudadanía con su entorno, tanto físico como social. Desde esta perspectiva, es muy factible por un lado, que las acciones emprendidas tengan en cuenta los principios en que se sustenta la mediación: el protagonismo de las personas, el protagonismo del diálogo, la corresponsabilización y finalmente, también la transformación tanto de las personas como de los territorios. Este elemento es a nuestro entender, clave, y es el que diferencia la intervención mediadora desde la participación o desde otras unidades administrativas.

Por otro lado, el diseño de metodologías que se desarrolla desde las consejerías de participación ciudadana, trascienden la propia mediación y tienden a la prevención de los conflictos y, en el caso de que estos lleguen a manifestarse, a la gestión integral de los mismos: en mediación comunitaria, deben plantearse intervenciones de alcance global y que sean necesariamente integrales, si no irán necesariamente tendiendo al fracaso.

En cuanto a los inconvenientes que esta dependencia política puede tener, cabe destacar uno principal del cual se derivan todos aquellos que podamos imaginar. No es otro que la dificultad de motivar a la ciudadanía en estos procesos. Nuestra configuración social y nuestros ritmos de vida, dificultan de forma evidente la participación de ciudadanos y ciudadanas en los mismos. También cabe tener en cuenta que las metodologías participativas a menudo chocan con la dificultad de tener que encajar los deseos e intereses de la ciudadanía con las realidades y los intereses políticos.

De este somero análisis, lo que se desprende es que es necesario diseñar servicios adaptados al ayuntamiento que los acoge y a la realidad a la que han de dar respuesta, eso sí, partiendo de unas premisas básicas que son la intervención holística y la tendencia a la transformación.

### **3.2. NUESTRO PUNTO Y APARTE: LA MEDIACIÓN INTERCULTURAL**

La mediación comunitaria y la mediación intercultural, son, tal como las entendemos, distintas partes de un mismo cuerpo. Los programas y/o servicios de mediación comunitaria, son proyectos a la búsqueda de la prevención, la gestión y

en último lugar la resolución de los conflictos surgidos de la convivencia ciudadana (tengan o no una raíz intercultural) y fundamenta todas las acciones desarrolladas en el marco del programa, en la participación y el protagonismo de la ciudadanía. Con la acción mediadora debemos perseguir también la profundización en la cultura de los sistemas y las prácticas democráticas, así como el acercamiento en igualdad de condiciones, entre todas las personas integrantes y pertenecientes a una misma comunidad, sea cual sea su origen cultural, su religión o su género<sup>13</sup>.

Uno de los elementos que más preocupación genera en la actualidad en las administraciones locales, es el de las personas inmigrantes o colectivos de nueva ciudadanía<sup>14</sup>. En muchos ayuntamientos, las tareas de mediación comunitaria y las de mediación intercultural<sup>15</sup>, están orgánicamente y técnicamente separadas, por no decir que en ocasiones utilizan técnicas y filosofías de intervención en muchos aspectos opuestas. A pesar de esta configuración, consideramos que las acciones derivadas de la tarea de los servicios de mediación comunitaria relacionadas con la convivencia intercultural, son acciones en las que los profesionales han de ponderar el protagonismo de los factores etnoculturales en su justa medida y a partir de entonces diseñar la intervención. La clave de una intervención de naturaleza comunitaria, es que la ciudadanía no ha de percibir que dicha intervención favorece a determinados colectivos o intereses.

---

13 Con los mismos argumentos con los que se defiende la creación de servicios interculturales de mediación, podríamos defender la creación de servicios de mediación interreligiosos, intergeneracionales, intergénero,... y así podríamos seguir con una larga lista: por cada diferencia sustancial y definitoria de las personas, sus condiciones e identidades podríamos crear un servicio de mediación específico. Si no lo hacemos es porque consideramos esas diferencias naturales, negociables y capaces de convivir ¿por que no va a ser lo mismo con las diferencias culturales?

14 En algunos ayuntamientos existen incluso concejalías que han adoptado dicha denominación, por ejemplo, el Ayuntamiento de Mataró (Barcelona).

15 Damos por sentado que se entiende que partimos de la idea, últimamente muy debatida, de que no todas las acciones que se desarrollan desde los servicios de mediación intercultural tienen por objeto la gestión, transformación o resolución de un conflicto, sino que a menudo (y sin que ello suponga un menoscabo a la importante tarea desarrollada) son acciones que podemos considerar mediadoras pero que en realidad son acompañamientos en los procesos de superación de las dificultades personales que conlleva la elaboración de un proceso migratorio.

Lo mismo pero en sentido contrario deberíamos tener en cuenta en el caso de los equipos interculturales, pues a pesar de que la principal incidencia de su tarea se desarrolla en el ámbito de los colectivos recién llegados, su intervención debería tender más a la creación de un clima que favorezca la convivencia. Ello es posible si a la intervención habitual se incorporan metodologías propias del trabajo comunitario orientadas a la transformación social. Consideramos que la mejor aportación que se puede hacer desde la mediación para la cohesión social es trabajar con el objetivo de “desculturizar” el conflicto.

Esta perspectiva defiende una línea de trabajo poco habitual en la actualidad, pero creemos firmemente que no es conveniente considerar el trabajo intercultural como una ramificación ajena a la mediación comunitaria, sino que ha de estar incluida en las líneas de intervención propuestas e incorporada en el trabajo de la mediación transformativa como un elemento más, respetando siempre sus particularidades, especificidades y planteamientos propios.

Teniendo en cuenta todo lo apuntado, debe quedarnos claro que lo que tenemos que conseguir es hacer de las nuestras, unas democracias agonísticas, tomando como referente, uno de los últimos libros de Chantal Mouffe “*La paradoja democrática*”<sup>16</sup>. La autora defiende que hemos de ir un paso más allá en nuestros planteamientos democráticos. El motivo que ella aduce es que los actuales modelos, basados en el diálogo sólo garantizan la posibilidad de expresarse, pero no de participar en la construcción de planteamientos que profundicen en las estructuras democráticas, es decir, no van más allá del intercambio de argumentos, mientras que la toma de decisiones suele dejarse en manos de responsables técnicos y políticos que lo que buscan a través de sus estrategias de gobierno, es que las diferencias se diluyan, eviten o disimulen. La democracia agonística<sup>17</sup> plantea un modelo en el que esas diferencias coexisten armónicamente, no se anulan sino que se potencian del mismo modo que se potencia los espacios de convivencia. Estos deben construirse facilitando, creando, potenciando y revalo-

---

16 Este libro está editado por Gedisa en el año 2003. Para llegar a formular el concepto, la autora hace un interesante recorrido por las distintas corrientes de pensamiento, modernas y postmodernas aplicadas a la política y al concepto de democracia.

17 El concepto agonista es el antónimo del concepto antagonista. El primero es mucho más interesante que el segundo, pues parte de la idea que el otro es un otro al que cabe reconocer en sus diferencias respecto a nosotros mismos. Es un compañero de equipo, no un contrincante a pesar de que juegue en otra posición y sus condiciones físicas sean completamente distintas a las nuestras (si se me permite el guiño futbolístico).

rizando los espacios de diálogo, los espacios en los que la diferencia pueda ejercerse democráticamente. La democracia entendida desde esta perspectiva consiste en hacer de la democracia un sistema más democrático.

¿A alguien se le ocurre un espacio en el que se den mejores condiciones para todo ello, que el de mediación comunitaria?

#### 4. EL PERFIL DEL MEDIADOR/A COMUNITARIO<sup>18</sup>

Mucho se ha discutido sobre este tema... De hecho, en nuestro país si la mediación ha ido creciendo, extendiéndose y consolidándose, es porque mucho antes de que hubiera la sensibilidad política y se tuviera consciencia de la necesidad, muchos profesionales de distintos sectores han ido formándose, profundizando, encontrándose y sobre todo apostando por el cambio que supone aceptar la mediación, sus valores y sus principios.

Es por ello que cuesta tanto definir cuál es el mejor perfil para un mediador o mediadora comunitario,<sup>19</sup> como mínimo es difícil definir cuál ha de ser la formación de partida. En nuestro caso, consideramos que preferiblemente han de ser personas que tengan una formación en humanidades: trabajo social, pedagogía, psicología, educación social, antropología, sociología,... a todo ello debemos añadir la formación específica en mediación (normalmente adquirida a través de cursos de postgrado o máster). Y para el modelo que hemos venido definiendo, no vienen nada mal conocimientos sobre trabajo y desarrollo comunitario, dado que la intervención propuesta debería tender, tal como hemos venido señalando, a la transformación social.

---

18 Este punto está desarrollado a partir de una investigación desarrollada en el marco del programa Grundtvig de la UE, dirigido a la formación de personas adultas. En la misma han intervenido la Fundació Pere Tarrés, l'Ecole d'Haute Etudes de Bruxelles y l'Institut Regional du Travail Sociaux de Montpellier. El objeto de la investigación era la definición de un modelo de intervención así como la definición de un perfil profesional del mediador/a comunitario.

19 Existen servicios en los que en los equipos hay tanta diversidad profesional como para albergar a abogados, trabajadores sociales o periodistas.

Además de la formación debemos tener en cuenta otras cuestiones, como por ejemplo las habilidades de dicho profesional. La primera es que ha de ser un profesional proactivo, como muchos otros profesionales del sector de la prestación de servicios debe realizar una parte de su tarea en un despacho. Este espacio debería estar situado estratégicamente, de forma que la ciudadanía sintiera su cercanía y su accesibilidad. Por otro lado sería conveniente que los profesionales de la mediación comunitaria salieran a la calle con un triple objetivo: tomarle el pulso al territorio, tejer la red de profesionales con los que necesariamente ha de contar para coordinar y asegurar la derivación de casos desde otros servicios y, conocer las entidades y agrupaciones (formales e informales) en su radio de acción para ponerse a su disposición y coordinar las tareas de sensibilización y/o derivación. Estos tres objetivos se ponen al servicio del más importante de todos: contribuir a través de su acción a la transformación social que tantas veces hemos reclamado aquí.

Otro punto a tener en cuenta son las funciones que este mediador/a comunitario puede y debe desarrollar. Son las siguientes:

- Asesoramiento: tanto a otros profesionales como a otros servicios. En estos casos es especialmente importante que el mediador pueda hacer un buen análisis del conflicto, pues no siempre es reclamado en el momento en que puede ejercer de mejor forma esta función. Si es momento de mediar no puede asesorar, pero si es momento de prevenir una escalada o de contener el estallido en el proceso conflictual, entonces puede poner sus conocimientos al servicio de otros. A nivel asesor su aportación es también importante en el diseño de acciones preventivas que no necesariamente tiene que liderar el servicio de mediación comunitaria.
- Mediación: entendemos esta función como la tarea específica de desarrollar un proceso mediador bajo los parámetros por todos conocidos y aceptados. Es el proceso formal de mediación en el sentido más estricto, tanto conceptual como procedimental.
- Gestión de conflictos: esta tarea abarca desde metodologías ampliamente conocidas y utilizadas como la negociación asistida o la conciliación, a otras mucho más innovadoras como los diálogos apreciativos, las conversaciones públicas o los escenarios de futuro<sup>20</sup>. Estas tres últimas tienen un importante

---

20 Las tres metodologías son ampliamente utilizadas en Latinoamérica y tienen mucha implantación en los Estados Unidos, no es el caso de Europa que justo está empezando a descubrirlas y a valorarlas. Entre los grandes expertos en este tema encontramos a Kenneth Gergen. Dichas metodologías han sido utilizadas para intervenir en temas tan importantes como por ejemplo el paso del sistema de apartheid al sistema democrático en Sudáfrica.

componente preventivo (aunque esta no es exclusivamente su función) y trabajan desde el paradigma de la complejidad. Son de gran utilidad en conflictos macro en los que se ven involucradas una gran cantidad de partes e intereses, pero no debemos menospreciar su capacidad para cambiar las cosas pequeñas.

Como vemos, el mediador/a comunitario habría de poder desdoblar, en función de las necesidades de cada momento un amplio abanico de estrategias diversificadas y adecuadas. Es por eso que entre las habilidades profesionales que le debemos suponer encontramos: la empatía, la escucha activa, la habilidad de aglutinar, la de mejorar la comunicación entre la ciudadanía y la administración y sus representantes, así como entre los ciudadanos en sí; la capacidad de sensibilización y difusión, la capacidad de análisis y la estratégica, la capacidad de generar reconocimiento y la predisposición al trabajo en equipo.

Estas son sólo algunas de ellas, pero creemos que ésta síntesis recoge como mínimo las más importantes.

## 5. PARA TERMINAR, DOS RECOMENDACIONES

Hemos trazado, tal como os proponíamos, un recorrido tanto conceptual como procedimental. Seguramente, hay aspectos que echaremos de menos, pero la exhaustividad suele ser una pretensión difícilmente realizable<sup>21</sup>. Tampoco era este nuestro objetivo. A pesar de ello, no me gustaría acabar sin dos consideraciones, que esta vez sí quieren ser recomendaciones, y son las siguientes:

La primera de ellas hace referencia a la tendencia más o menos generalizada a valorar la utilidad de un servicio tomando como referencia el número de casos trabajados y el número de casos resueltos. No es un mal parámetro, pero en todo caso sí que podemos afirmar que es insuficiente. Servicios como los propuestos, requieren con toda seguridad, de una apuesta política clara y también de una dotación de recursos amplia. Por otro lado, el trabajo de tejer redes y

---

21 A pesar de ello me gustaría poder compartir con los lectores y lectoras esos aspectos, así que no dudéis en contactarme.

consolidar la figura y el papel de los profesionales y los servicios requiere de un cierto tiempo, es decir, los resultados no tienen por que ser inmediatos, y por tanto, hemos de dejar que pase un tiempo prudencial antes de valorar la función y la incidencia transformativa de la acción; además, en el momento de hacerlo, hemos de tener más en cuenta estos últimos aspectos más que los aspectos numéricos de la misma<sup>22</sup>.

La segunda de las recomendaciones, gira en torno a la idea de que cada servicio, ayuntamiento o profesional debe adaptarse y modelar su trabajo según sea su realidad, sus recursos y a sus posibilidades. Cada servicio de mediación comunitaria ha de ser distinto, aunque compartan un cierto espíritu y se inspiren en unos principios comunes, cada uno ha de tener, por decirlo de algún modo, su propia personalidad.

Tejer, transformar, apostar, armonía, convivencia, protagonismo,... verbos y sustantivos repletos de talante positivo que pueden ser una realidad si hacemos nuestro trabajo, con todo el amor que las personas debemos a los que nos rodean.

---

21 Caeríamos sino en lo que Colin Crouch, en su libro "posdemocracia" llama....

## BIBLIOGRAFÍA

- CORNELIUS, H y S. FAIRE. 1998. Tú ganas, yo gano. Madrid: Gaia.
- CROUCH, C. 2004. La posdemocracia. Barcelona. Paidós
- ENTELMAN, R.F.2002. Teoría de conflictos. Hacia un nuevo paradigma. Barcelona. Gedisa S.A.
- ETZIONI, A. 1999. La nueva regla de oro: comunidad y moralidad en una sociedad democrática. Barcelona. Paidós
- FARRÉ, Sergi (2004) Gestión de Conflictos: taller de mediación. Un enfoque socioafectivo. Ariel.
- FISHER, URY i PATTON . 2002. Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder. Barcelona: Gestión 2000.
- BUSH i FOLGER. 2001. La promesa de mediación. Barcelona. Ed. Granica
- GALTUNG, J. 1998. Tras la violencia. 3R: reconstrucción, reconciliación y resolución. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia. Bilbao: Bakeaz y Gernika Gogoratuz. Colección Red Guernika, nº 6
- GALTUNG, J. 2004. Paz por medios pacíficos. Bilbao: Bakeaz y Gernika Gogoratuz. Colección Red Guernika.
- KRITEK, P. Beck 2003. La negociación en una mesa despareja. Barcelona: Ed. Granica
- LEDERACH, John Paul. 2000 El abecé de la paz y los conflictos: educación para la paz. Madrid: Catarata
- MOORE C. 1986. El Proceso de Mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos. Buenos Aires. Granica
- MOUFFE, Ch. 2003. La paradoja democrática. Barcelona. Gedisa.
- MULDOON, B. 1998. El corazón del conflicto. Del trabajo al hogar como campos de batalla, comprendiendo la paradoja del conflicto como un camino hacia la sabiduría. Barcelona: Ed. Paidós.
- SCHNITMAN, D.F. 2000. Nuevos Paradigmas en la resolución de conflictos. Perspectivas y prácticas. Barcelona. Granica.
- SUARES, Marines 2004 : Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas. Editoria Paidos.
- TAYLOR, Ch. 1994. La ética de la autenticidad. Barcelona. Paidós.
- URY, William. 2000. Alcanzar la paz: diez caminos para resolver conflictos en la casa, el trabajo y el mundo. Buenos Aires: Paidós.
- WATZLAWICK . 1981. Teoría de la comunicación humana. Barcelona: Herder



# LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y LA MEDIACIÓN COMUNITARIA EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL: LA EXPERIENCIA DE ALCOBENDAS

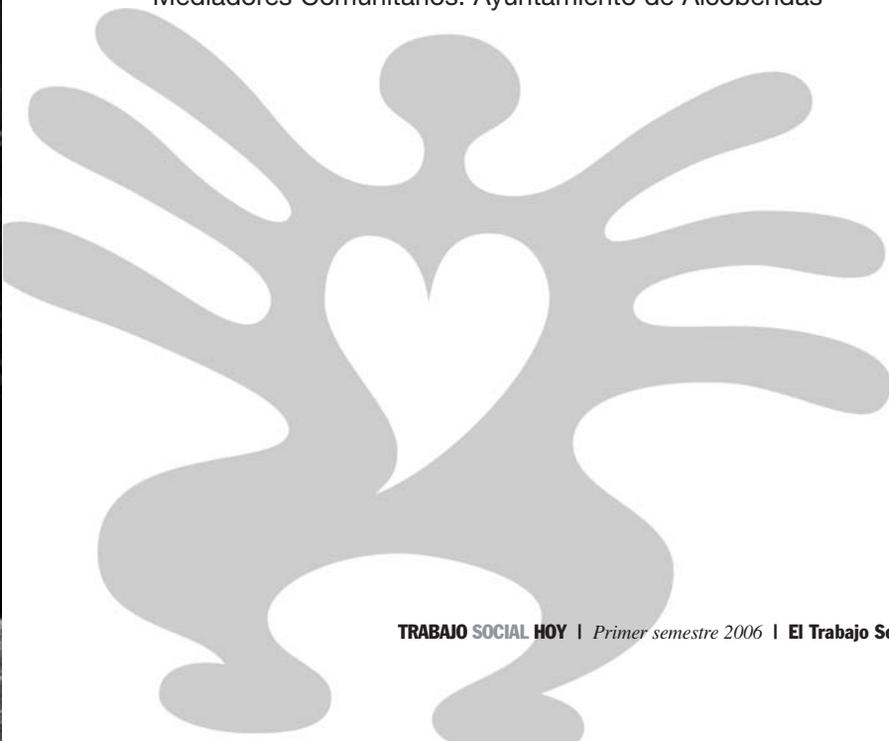
Javier Arteaga Moralejo

Rafael García Casares

Raquel García Gallego

Gema Sánchez Cuenca

Mediadores Comunitarios. Ayuntamiento de Alcobendas



Alcobendas se ha presentado tradicionalmente como un icono, un referente en el diseño de estructuras de participación en el estado español. Esto muchas veces cierto, y otras, exportando y/o adaptando metodologías, ha contribuido a hacer de este municipio, una ciudad con un elemento vertebrador en su política durante los últimos 25 años: la Participación Ciudadana.

La participación de los ciudadanos y las ciudadanas en la vida municipal es un derecho ampliamente reconocido en nuestro ordenamiento jurídico. En Alcobendas la participación tiene una larga tradición desde la llegada de los ayuntamientos democráticos, y es uno de los elementos básicos sobre los que se asienta la acción municipal.

En etapas anteriores a 1980, en el municipio de Alcobendas existía como en multitud de pueblos, una participación concreta, puntual, e “interesada” (Romería, fiestas patronales, etc.). La propia vida del pueblo iba marcando los procesos.

Es en este momento cuando los grupos y colectivos vecinales toman protagonismo y empiezan a surgir grupos mas o menos vertebrados en torno a barrios concretos y grupos en torno a una actividad común como el fútbol. Así mismo a finales de esta fase primigenia tiene lugar un hecho de nuestro interés: se produce un movimiento de apoyo a los grupos obreros por parte de la iglesia. Un párroco local da su apoyo a determinadas acciones de reivindicación de derechos y libertades, llevadas a cabo por trabajadores y trabajadoras de las fábricas del Polígono Industrial.

Esta etapa es una gran desconocida sobre la que habría que indagar, ya que en muchos casos la gente que visita Alcobendas, tiene la idea de que en este municipio al norte de Madrid hubo un momento, un *big bang*, a partir del cual en la población se empezó a despertar el deseo de participar:

**1980-1985:** Es en este período cuando aprovechando la inercia de la población, el movimiento vecinal; como en otros lugares (B° del Pilar, Madrid), se produce un crecimiento de colectivos, grupos de iguales con una inquietud u objetivo común, que van legalizándose hasta desarrollar el embrión de lo que posteriormente será un Movimiento Asociativo consolidado. Recientemente el Consejo de la Juventud de Alcobendas y la Casa de las Asociaciones han cumplido su 20º y 10º aniversario respectivamente.

Un impulso claro a estos colectivos fue la construcción de los primeros equipamientos municipales que posibilitó un intercambio, un lugar de encuentro, y en muchos casos una programación conjunta entre colectivos para maximizar los recursos.

Tiene lugar también en esta fase, la creación de los Consejos de Barrio, órganos de participación en los que los vecinos y colectivos trabajan para desarrollar una visión a largo plazo de su barrio de manera conjunta con el concejal de Barrio, en cada uno de los siete barrios en los que por aquel entonces se dividió el municipio.

El problema fue que lo que surgió desde los poderes políticos, como una gran apuesta para que el pueblo tuviera un lugar de participación democrática, un espacio donde orientar, reconducir, y formar, con sus aportaciones, y el trabajo grupal, una programación política posterior, cayó en manos de los propios movimientos políticos. Intentando hacer de un espacio sin siglas, un lugar donde hacer ver o los logros de un modelo de gestión, o por el contrario un escaparate para la oposición del momento. Desarrollándose debates densos, interminables, circunloquios que caían más en lo puntual y concreto que en el análisis y desarrollo de la ya cercana Ciudad.

**1985-1990:** Es en este momento cuando, con la idea de plasmar en el papel algo que ya tomaba forma, se unifican las directrices sobre las que caminará la participación en el municipio: tiene lugar la creación del 1º Reglamento de Participación Ciudadana, modificado posteriormente en el siglo XXI.

Se distribuye la participación por temáticas concretas y se crean los Consejos Sectoriales, donde los vecinos y/o colectivos relacionados con la materia indagaban sobre el estado y desarrollo de un tema concreto de la vida del municipio: Educación, Cultura, Juventud, etc.

Es a partir de estos Consejos y del trabajo desarrollado con ellos, y por lo tanto de la labor llevada a cabo por sus integrantes, cuando se desarrollan programaciones a varios años vista, Planes Estratégicos, en los que se intenta implicar varias áreas municipales. Aquí al igual que en otras partes de la geografía española nace el Primer Plan Joven y las primeras viviendas sociales.

Además de la distribución geográfica por barrios, se dota a cada uno de estos con un Centro Cívico con espacios de reunión y salas para el Movimiento Asociativo cada vez más en auge.

Se hace necesario señalar que a nivel Administrativo en el Consistorio Municipal empiezan también a generarse cambios a nivel interno. Es en esta época cuando se inicia la implantación del Sistema de Planificación y Programación por Objetivos, que posteriormente ha llegado a ser una de las principales palancas de cambio hacia la descentralización de la gestión. Hoy en día es algo aceptado en la institución y áreas de gestión como el de la policía lo desarrollan haciendo de este cuerpo un servicio cercano y relacional con objetivos menos reactivos. Aunque hay que decir que no fue fácil su consolidación ya que su implantación (impulsada por una consultora externa) tuvo sus altibajos, y algo que nació con el propósito de eliminar burocracia se vivió como algo impuesto, lento, etc. que consiguió con el paso de tiempo crear una cultura interesante dentro de la institución, que la acepta en un 80-90%.

**1990 - 2001:** Es en este decenio cuando tienen lugar los grandes logros en la programación estratégica, se desarrolla e implanta el modelo del Plan Ciudad, donde políticos y técnicos junto a colectivos, ciudadanos vertebrados y no vertebrados, así como empresas, analizan hacia donde debe orientarse el desarrollo futuro de la ciudad.

Además se desarrollan también los proyectos marcadamente institucionales como pudo ser el Plan Integral de Recuperación del Centro Histórico, llevado a cabo en lo que por aquel entonces se conocía como Barrio 1 y que sirvió entre otras cosas para hacer del núcleo primigenio de nuestro municipio, y en general en el conjunto de la ciudad, un núcleo urbano preocupado por la eliminación de barreras arquitectónicas.

En esta misma línea y momento, se fraguan otros Planes Integrales (Mujer, Infancia, Mayores, etc.) que llevan adosada la creación de Comisiones Ciudadanas para el desarrollo de los mismos.

Se pasa de la idea en papel, a la implantación de la descentralización de programas y servicios a Centros Cívicos. Este será el primer embrión del futuro Proyecto de Participación Ciudadana sobre el que descansa la figura del mediador en Alcobendas.

## EL PROYECTO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN ALCOBENDAS Y LA FIGURA DEL MEDIADOR COMUNITARIO:

La idea fundamental que subyace en el Proyecto de Participación Ciudadana en el cual se articula la figura del mediador, es que no se trata de un proyecto encargado solamente de gestionar la Participación Ciudadana, sino de referenciar un Ayuntamiento Participativo y relacional.

Un proyecto en el que se incluyan todos los componentes que desde la institución se dedican, a la participación ciudadana; pero también un proyecto en el que se intenta hacer de la participación ciudadana una constante en toda la ciudad, presente en sus actuaciones y con canales ágiles y flexibles que permitan la incorporación del punto de vista de los ciudadanos y las ciudadanas de Alcobendas a la planificación y gestión municipal. Para ello es fundamental entender el Proyecto como un puzzle en el que la figura del mediador comunitario cobra relevancia en su papel relacional entre las distintas piezas, complementarias e interrelacionadas y por tanto, en la consecución de los **objetivos** que el propio proyecto persigue:

- Un movimiento asociativo vinculado e implicado en el desarrollo de la ciudad.
- Una actuación coordinada y en relación a la Participación Ciudadana coherente con el modelo de política municipal de Participación.
- La posibilidad de participación de la ciudadanía no vertebrada en los aspectos de la gestión municipal más cercanos.
- Que ciudadanos, agentes sociales, económicos e institucionales y ayuntamiento estén comprometidos con la ciudad.
- En suma, afianzar lo que se ha venido denominando “un municipio relacional”.

A su vez, dentro del conjunto que es la Participación Ciudadana, se identifican tres ámbitos claramente interrelacionados: la participación territorial (Concejalías de Barrio), la participación sectorial (Consejos Sectoriales) y la participación estratégica (Foro Ciudad). Éstos ámbitos tienen un carácter permanente, y sus órganos de participación se reúnen de forma sistemática y periódica.

Para dinamizar y poder llevar a cabo cada uno de los aspectos señalados, se cuenta con la Concejalía de Participación Ciudadana y todo su equipo: Concejalías de Barrio, técnico de Participación Ciudadana y siete mediadores comunitarios: uno por cada uno de los cuatro barrios existentes (excepto en el Barrio Centro, en el que hay dos) y que por tanto se vuelcan en la Participación Territorial. Los otros dos mediadores están dedicados a la Participación Ciudadana Sectorial y Estratégica a nivel de todo el Municipio.

A continuación, analizaremos las piezas del “**puzzle de la participación**” de forma que nos permita ver la función, papel y especificidades de la figura del mediador comunitario en cada una de ellas, y, por tanto, la contribución que éste hace para el correcto funcionamiento del Proyecto.

### El puzzle de la participación en Alcobendas



**Acercamiento de la Gestión.** Este es un aspecto en sintonía con la estrategia municipal y con otros Proyectos orientados a la Calidad que permiten, en coordinación con la Participación Ciudadana, articular la cercanía de la gestión municipal al ciudadano. Para ello, se ha realizado una nueva división territorial del municipio, aspecto clave para el desarrollo de la figura del mediador: de los siete barrios existentes en el municipio, se ha pasado a cuatro, unificando zonas en base a cierta uniformidad social y demográfica. En cada uno de los barrios se ha establecido un Centro de Referencia en el que se ubica la Concejalía de Barrio con el equipo correspondiente, compuesto por la figura del Concejal de Barrio, la del Mediador, la del Asesor, y el personal Administrativo correspondiente. Lo que se pretende es que este personal favorezca el contacto directo con el vecino en el propio barrio, fomentando la relación personalizada y permitiendo que la gestión municipal se descentralice y por tanto que el vecino vea la Institución de una forma clara, cercana y facilitadora.

El papel del mediador resulta clave en este aspecto, ya que va a ser la figura que más se acerque al vecino en un ámbito no solo institucional sino en el que resulta más cercano: su propio barrio, su calle, sus parques, etc. El contacto continuado del mediador con la calle y su marcado carácter relacional permitirá dotar de un valor fundamental a esta figura ya que a través suya, la Institución sale a la calle, se acerca al ciudadano. Podríamos decir que se convierte en mediador entre el propio vecino y la Institución.

La concreción de esta cercanía se materializa en el trabajo del día a día, en el que el ciudadano se acerca a la Concejalía (y viceversa) como lugar de referencia, para trasladar las cuestiones que afectan a su vida cotidiana. El mediador, en este caso y ante una situación de competencia municipal, facilita al vecino las soluciones a adoptar desde la Institución, dando traslado al Área Municipal correspondiente, de la situación detectada. Para ello, el propio equipo de mediadores, ha diseñado un protocolo de relación entre los Barrios y las Áreas que permita dar traslado a todos los asuntos, independientemente de su tipología, al área competente, para trabajar así de una forma coordinada y sistematizada desde todos los barrios.

Sin lugar a dudas, la implantación de la nueva división territorial del municipio y el objetivo de conseguir una administración relacional ha repercutido en la organización administrativa y ha supuesto realizar los ajustes necesarios en la gestión interna institucional. De esta forma, ha sido imprescindible crear estos mecanismos de comunicación ágiles y sencillos para el traslado y trámite de las demandas vecinales, estableciendo, en el ámbito técnico, pautas y procedimientos comunes.

El vecino tiene oportunidad de trasladar a la Institución todos los asuntos que afecten a la vida cotidiana del Barrio por otros medios y canales, pero el valor añadido que aporta la relación directa y continuada con el mediador, no lo encuentra en ningún otro canal, lo que está convirtiendo a los equipos de barrio en auténticos referentes dentro de cada zona de influencia. Esta relación directa y personal entre el vecino y el mediador, hace que el ciudadano no se convierta en alguien que pasa por la institución a resolver un problema y no vuelve hasta que tenga otro, sino que lo convierte en un vecino que mantiene una relación continuada con la institución, que no solo busca solucionar su problema, sino que esa continuidad hace que se vaya convirtiendo en vecino que aporta para mejorar la vida del barrio y de la ciudad. Esto permite al equipo de barrio conocer de primera mano la realidad de la zona y trasladar a su vez al resto de Áreas, un análisis de la realidad y conocimiento de la zona de primera mano y completamente “actualizado”.

Como se puede apreciar, este acercamiento de la gestión se encuadra en el ámbito territorial de la Participación, el cual, tal y como se señala en el Marco Institucional de la Participación Ciudadana “responde al objetivo de analizar, valorar, proponer y evaluar los diferentes proyectos, programas e incidencias que tengan lugar en el barrio, favoreciendo la participación de los vecinos en estos procesos”.

**Asamblea Ciudadana de Barrio.** La Asamblea Ciudadana de Barrio es un espacio de participación territorial abierto a todos los vecinos en el que también pueden participar representantes de aquellas entidades ciudadanas de la zona que tengan una marcada relación con el mismo, tanto en su trabajo diario como en sus objetivos. El principal objetivo de esta asamblea es impulsar y realizar una labor de seguimiento de las actividades realizadas en el barrio. Tiene carácter anual y está presidida por el Alcalde y vicepresidida por el Concejale Delegado de Barrio.

El papel del mediador en la Asamblea es de organización de la misma, no solo en cuanto a infraestructura y coordinación con todos los servicios municipales implicados, sino también en lo referente a convocatoria y participación vecinal e institucional en la misma. La elaboración de los materiales a emplear así como la organización y orden de las intervenciones vecinales son también responsabilidad del mediador del barrio.

**Comisiones Vecinales.** Son espacios de participación vecinal cuya función es analizar la realidad de un área temática en el barrio, informando de sus conclusiones al Concejale del barrio. Es este quien impulsa su creación, con carácter temporal o permanente, a iniciativa propia o por propuesta vecinal, de acuerdo con los intereses y necesidades de cada barrio, dentro del ámbito de las competencias municipales. En ellas, pueden participar cualquier vecino empadronado en el barrio y aquellas entidades que tengan una marcada relación con el barrio. Se reúnen con la periodicidad que estimen oportuna mediante convocatoria del Concejale y pueden contar en las reuniones con la presencia de técnicos municipales. Cada una de las Comisiones informarán de su actividad, anualmente, a la Asamblea Ciudadana de Barrio.

La función del mediador de barrio en este órgano es ante todo dinamizadora y facilitadora. El fomentar la participación de los vecinos en base a los intereses de los mismos, es una función que el mediador conoce perfectamente, ya que es la figura que, generalmente, ha tenido mayor cercanía con el ciudadano, las cues-

tiones planteadas en el barrio y la realidad del mismo. Las cuestiones organizativas y de nuevo, el nexo de unión entre el barrio, sus órganos participativos, y el resto de la Institución, serán también función del mediador.

**Red de participación.** Esta labor acumulada del mediador de cada barrio, permite generar, en cada zona un canal rápido y ágil, de ida y vuelta, dinamizado y retroalimentado no únicamente en los espacios participativos acotados, sino en el día a día y en los espacios propios del barrio. Esta red se enmarca en la idea de posibilitar la participación del ciudadano no asociado en la gestión de su municipio. Es un elemento que posibilita aproximar a los ámbitos más cercanos los proyectos municipales. Esta red se va tejiendo cotidianamente a través de los contactos del personal de la Concejalía de Barrio con las personas que de alguna forma tienen relación con la misma, pero no sirve únicamente con tejer esta red, sino que se hace necesario un trabajo de mantenimiento y alimentación de la misma, por lo que el cuidar los contactos, mantenerles informados y hacerles parte activa y viva de la vida del barrio y de la Institución es una labor importante del mediador.

**Memorias Participativas.** Las actuaciones municipales con especial incidencia en el barrio deben contar con un proceso de consulta y participación vecinal que se refleja en una Memoria Participativa. Esta es impulsada por el Área Municipal implicada y el barrio, documentará todo el proceso y se incorporará a la documentación de la actuación municipal. Entre las funciones del mediador en este punto, se encuentran el informar, junto al Área Municipal, Concejal o quien se estime oportuno en cada caso, a todos los vecinos afectados de la propuesta de actuación a realizar.

Otra de las funciones principales es la de canalizar las aportaciones a las propuestas a través de diferentes vías (reuniones con los presidentes de comunidades de vecinos, presentación de escritos, reuniones con vecinos, etc.). Asimismo, se encarga, junto al área correspondiente, de la elaboración de informes en el que se detallen las aportaciones vecinales incorporadas al proyecto y, en su caso, las razones por las que han quedado excluidas las no incorporadas. Por último, resulta fundamental, la labor de comunicación a los vecinos de los resultados de este informe junto con el proyecto definitivo de actuación.

**Foro Ciudad.** Se plantea como órgano de Participación Estratégica y como foro permanente, con una periodicidad sistemática, presidido por el Alcalde y con dos vicepresidencias (Delegado de Planificación y Delegado de Participación Ciudadana), en el que participan representantes de los Consejos Sectoriales y de las Asambleas Vecinales, representantes de los grupos políticos municipales, así como de los agentes sociales, económicos e institucionales del municipio. Se trata de la consolidación de la idea de ciudad desarrollada a través de las múltiples iniciativas institucionales que se han desarrollado a lo largo del tiempo: la ciudad como elemento central de debate ciudadano.

El papel que juegan los mediadores en este espacio es de apoyo a la organización y dinamización de la participación de todos los agentes implicados, así como la elaboración de documentación, formación de las Comisiones, citación de los participantes etc.

**Nuevas Tecnologías.** La nueva web municipal dispone de un espacio específico para la participación ciudadana en el municipio, y también desde él se puede, de manera virtual, participar en ciertas decisiones y debates que tienen lugar en el ámbito municipal. En ella se puede acceder al Directorio de Asociaciones, enlaces con Medios municipales de comunicación, canales de participación institucional, agenda, consultas ciudadanas, foros y votaciones sobre algunas cuestiones de interés. Estos contenidos se dividen asimismo por barrios y el mantenimiento de dichos espacios también se comparten y se mantienen entre los mediadores comunitarios.

**Consejos Sectoriales.** En grandes líneas los Consejos Sectoriales han ido estabilizándose y afianzándose en la vida municipal. Aparecen como espacios válidos para la participación de las organizaciones desde el ámbito sectorial. Poco a poco se avanza en la consolidación de éstos como lugares para analizar los proyectos de carácter sectorial, haciéndolo cuando todavía están en fase de elaboración, para así permitir una participación activa y efectiva de las asociaciones del sector. De esta manera los Consejos Sectoriales quedan conectados con el resto del Modelo de Participación Ciudadana, tratándose en ellos no solo las actividades y relaciones de la Institución con las asociaciones, sino también los proyectos sectoriales del propio Ayuntamiento.

**Sistema de Sugerencias y Reclamaciones.** Este sistema permite establecer un canal en el que los vecinos detectan y exponen los problemas y sugerencias como uno de los elementos básicos de la Participación Ciudadana en la ciudad. El Proyecto de Participación Ciudadana recoge este instrumento, consolidado en la institución, como una de las herramientas fundamentales para la Participación Ciudadana Individual en la gestión municipal. En este sentido, desde los barrios se lleva un control, facilitado desde el propio departamento de Participación Ciudadana, en la que se hace un seguimiento de las Sugerencias y Reclamaciones que afectan a cada uno de los barrios para, en caso de que sea necesario, contactar con el propio vecino de forma personalizada y conocer la situación en profundidad para una respuesta adecuada desde la Institución. Además se puede realizar el análisis de una situación concreta en el barrio y poder dar respuesta a la misma.

**Información y Comunicación.** Los medios de información y comunicación municipal son un canal privilegiado para la comunicación entre los vecinos y las vecinas y su Ayuntamiento. Es fundamental aprovechar esta potencialidad para fomentar y posibilitar la Participación Ciudadana en el municipio.

Los objetivos en cuanto a los medios municipales, en el sentido de profundizar en la participación de las asociaciones y vecinos, hacen aparecer como fundamental articular la actuación de éstos con el conjunto de las piezas del puzzle. En cada una de las publicaciones, la Concejalía de Participación Ciudadana (Área y Barrios), dispone de espacios reservados para publicar las noticias o asuntos importantes en ese momento.

**Pacto Cívico.** Tanto esta pieza como la siguiente de Presupuestos Participativos, se plantean de cara a un futuro cercano. El Pacto Cívico pretende expresar un modelo de calidad de vida en la Ciudad que se concrete a través de compromisos recíprocos entre el Ayuntamiento, ciudadanos y agentes sociales, económicos e institucionales. Susceptible de ser suscrito tanto a nivel individual como colectivo, el Pacto supone un esfuerzo en tres niveles: de coordinación en la institución (tanto en su elaboración como en su desarrollo futuro), de participación (de las asociaciones, en los Consejos sectoriales, Asambleas y Comisiones Vecinales) y de marketing y comunicación. Debe ser un documento que se mantenga vivo en el tiempo, y presente en el día a día de la ciudad y de los ciudadanos.

**Presupuestos Participativos.** Supone un paso más en la democracia participativa y pretende extender a un ámbito superior el poder de decisión de los vecinos en la gestión de su Ayuntamiento. En el diseño, organización y dinamización de todo el proceso tendrán un papel activo los mediadores, tanto de los barrios como del propio Departamento.

Tal y como hemos podido apreciar en cada una de las piezas del “puzzle de la participación”, las funciones principales que desarrolla el mediador comunitario en el municipio de Alcobendas tienen como principal objetivo y misión *“activar y fortalecer procesos de participación ciudadana como nexo de unión entre los vecinos, y entre éstos y la Institución, haciéndoles parte activa de la gestión municipal”*.

Pero estas funciones no se quedan únicamente en el ámbito exclusivo de la participación, sino que se pretende ir un poco más allá, abarcando otras tareas propias de lo que tradicionalmente entendemos por mediación: también se llevan a cabo mediaciones en conflictos que puedan surgir dentro de la comunidad. Un valor añadido es que no sólo es una mediación de conflictos entre ciudadanos o entre ciudadanos y empresas sino que también existe una mediación entre ciudadano y la Institución. Estas mediaciones las realizan, tanto dentro de su ámbito territorial de referencia, los barrios, como dentro de la Institución Municipal, desde el Área de Participación Ciudadana. Para ello, deben conocer, investigar y llevar a cabo un diagnóstico permanente de la comunidad en la que se desarrolla su labor.

A continuación nos centraremos en las funciones del mediador comunitario en esta faceta de mediación en conflicto:

Aunque Alcobendas es un municipio con gran cantidad de recursos, servicios y equipamientos destinados a toda la población, en la actualidad, no existe un Centro especializado en mediación comunitaria. Este tipo de mediación ha comenzado a realizarse a través de tres servicios: Servicios Sociales, Servicio de Atención a la Víctima (SAV) y Concejalías de Barrio. Ninguno de los tres ofrece y publicita, como tal, el servicio de mediación, sino que partiendo de los casos que llegan a éstos, se analiza coordinadamente la posibilidad de realizar una mediación que mejore la situación existente.

En el caso de que la mediación se realice desde el barrio, el mediador comunitario se encarga de facilitar un espacio donde se resuelvan las discrepancias y conflictos que pudieran surgir entre los ciudadanos de la comunidad (vecinos, asociaciones, comunidades de vecinos, Institución, grupos informales, empresas...),

mejorando la convivencia y reeducando en la aceptación de las diferencias en y entre los miembros de la misma.

La población con la que se trabaja en este tipo de mediación son ciudadanos o colectivos del municipio o que realizan alguna actividad en él, siendo indispensable que las partes estén interesadas en la resolución del conflicto.

El principal objetivo que se persigue en este tipo de mediación es facilitar y mejorar la comunicación entre las partes a través de la ayuda para definir claramente su situación, comprender los intereses del otro y los propios, generando opciones para solucionar la disputa.

Los vecinos o interesados acuden a exponer el o los conflictos existentes, inicialmente con el objetivo de denunciar una situación que están viviendo, en la que se presuponen víctimas. El mediador, tras escuchar a la parte interesada, contacta con la otra parte implicada en el conflicto, recabando información del mismo.

Una vez oídas las partes, se hace necesario evaluar en el equipo de barrio si se inicia un proceso de mediación, y si hay posibilidad con el mismo de mejorar la situación actual.

En caso de iniciar un proceso de mediación, se realiza un nuevo contacto con las partes en el que se les ofrece la mediación como una alternativa al conflicto actual, que puede llegar a vivirse como una confrontación destructiva, intentando, en muchas ocasiones, evitar con la mediación procesos judiciales en los que es común el enfrentamiento hostil y el desequilibrio entre las partes.

Si todas las partes tienen voluntad de diálogo, se inician las sesiones de mediación.

En primer lugar, es necesario considerar el ámbito del conflicto en el que se va a intervenir, los temas que subyacen al mismo, las posiciones, los intereses y las actitudes de las partes. Se evalúan además los recursos disponibles para la mediación, la posible colaboración de otros servicios, así como las estrategias a poner en marcha durante todo el proceso de mediación.

Clarificados estos aspectos, y tras los contactos iniciales con las partes individualmente, se propone a las mismas una reunión conjunta en la que los implicados tengan la posibilidad de expresar sus intereses, así como escuchar los de la otra u otras partes. Esto supone participación e implicación en un proceso de

comunicación, en el que la escucha y el diálogo son los valores principales a promover a través de la metodología de las sesiones de mediación.

Centrando el diálogo en los intereses y no en las posiciones, se logran acuerdos parciales en los que las partes adquieren compromisos con los que todos se encuentren satisfechos, evitando los sentimientos de ganadores y perdedores.

En los procesos de mediación y solución del conflicto es necesario manejar habilidades de negociación integradora (“la victoria del empate”) y las técnicas de mediación en conflicto. En este tipo de situaciones conviene tener la habilidad para lidiar con objetivos no coincidentes e información insuficiente, compleja y, a veces confusa.

Un proceso de mediación supone el control de la situación por las partes, responsabilizándolas de las alternativas al conflicto. La esperanza de este modelo de mediación es que las partes gestionen sus propios conflictos y que haya respeto y reconocimiento de las necesidades de cada uno de los implicados. Se busca mejorar la comunicación y el entendimiento, en lugar de el acuerdo como tal. La mayor esperanza, además de la resolución de la situación conflictiva, es lograr un cambio en la manera de resolver los conflictos y las discrepancias.

La figura del mediador debe ser imparcial, por lo que, como trabajadores municipales, si la Institución está implicada en el proceso o en parte del mismo, tendremos que establecer los mecanismos necesarios para garantizar la neutralidad en la misma. Si se considera que no es posible habrá que optar por otros procesos de negociación, en los que quede claro que los mediadores son parte implicada en el mismo.

Existen una serie de acciones que deben ser evitadas por el mediador ya que pueden influir negativamente en los resultados: en ningún momento sustituirá sus reacciones por la de las partes ni sugerirá opciones para la solución, puesto que deben ser las partes quienes encuentren las alternativas al conflicto. El mediador no tiene la solución, las partes son las que conocen las soluciones y quienes deciden cual o cuales de las soluciones ofrecidas son las adecuadas.

Las principales causas de conflicto que se atienden en los barrios son consecuencia de la falta de comunicación entre vecinos, que debiendo convivir en comunidad, encuentran confrontación en situaciones habituales de la vida cotidiana (ruidos, suciedad, rumores, choque cultural, malos entendidos...). No obstante, la mayoría de las veces, las personas involucradas en el conflicto están

“condenadas a entenderse”, ya que la proximidad o las relaciones que les unen como miembros de una comunidad tienen continuidad en el tiempo.

La mediación ofrece una oportunidad para responsabilizarse en la resolución de conflictos, mejorar la convivencia y reeducar en la aceptación de las diferencias en y entre los miembros de una comunidad.

## LA FIGURA DEL MEDIADOR: CONCRETANDO FUNCIONES

De lo hasta ahora expuesto se puede concluir que las funciones que desarrolla el mediador comunitario en Alcobendas son muy variadas pero con objetivos muy claros. Lógicamente, esta figura está en constante construcción y evolución, por lo que la versatilidad y capacidad de adaptación del profesional que desarrolla estas funciones ha de ser primordial. Actualmente, y girando en torno a los dos grandes ejes expuestos, podemos concretar rápidas pinceladas sobre las funciones del mediador comunitario en Alcobendas:

- Investigar y diagnosticar, de manera continua, el estado y evolución de la Participación Ciudadana en el municipio.
- Activar y fortalecer procesos de participación ciudadana, tanto de su ámbito territorial de referencia, como de la ciudad en su conjunto.
- Llevar a cabo un análisis y conocimiento constante de la realidad de cada zona y de sus vecinos y vecinas, a través de una marcada relación con la vida cotidiana del barrio.
- Conocer en profundidad todos los recursos con los que cuenta el municipio.
- Actuar como canal de comunicación bidireccional, dinámico y fluido entre la Institución y los vecinos y vecinas.
- Mediar en situaciones cotidianas o en posibles conflictos que surjan en la comunidad.
- Elaboración de documentación específica.

La competencia profesional del mediador implica, asimismo, el desarrollo de tres conjuntos de habilidades (Gil y García, 1993): habilidades conceptuales (conocimientos teóricos básicos), habilidades técnicas (técnicas y conocimientos prácticos propios de la profesión) y habilidades sociales (competencias necesarias para interactuar con los demás).

Nos centraremos en éstas últimas, puesto que para el mediador es una necesidad básica el saber relacionarse con los demás, debido a que existe un trato continuo con los ciudadanos y con los demás actores implicados en cada proceso. La comunicación actúa como un sistema de escucha (Schwebig, 1988), a través del cual se observa el comportamiento de las personas, se conocen sus necesidades y se recoge la información por ellos generada.

El mediador, para desarrollar su labor, debe conocer y manejar estas habilidades y lograr así, una comunicación eficaz. Ha de poseer una actitud facilitadora, basada en la escucha activa y empática y el diálogo permanente, así como desarrollar una codificación efectiva (saber comunicar las ideas), conseguir la capacidad de resumir y saber elaborar las preguntas adecuadas a la situación, manteniendo siempre una actitud constructiva, contribuyendo a la mejora de la práctica cotidiana.

Como se ha dicho, hemos de conocer la realidad y elaborar un diagnóstico permanente de la misma, y para ello es necesario desarrollar la capacidad de observar. El mediador debe ser capaz de realizar un análisis crítico de la realidad y conservar en todo momento la objetividad e imparcialidad en los procesos, puesto que uno de sus objetivos es conseguir la credibilidad y generar confianza a través de la cercanía. A su vez tiene que poseer la capacidad de trabajar en equipo y la capacidad de aprendizaje a través de las experiencias compartidas dentro y fuera del propio equipo, así como promover compromisos comunes y espacios de encuentro que favorezcan la convivencia.

Debe ser capaz de trabajar en grupo y con grupos, de situarse bien y de entender su funcionamiento, de dinamizarlos y de gestionar sus crisis. Debe ser capaz también de moverse a través de la propia Institución y por tanto, tener algún tipo de competencia o habilidad en el manejo de organizaciones (transversalidad, cambio organizativo, cultura de las organizaciones, etc.). Pero no hay que olvidar que es fundamentalmente, promotor de procesos y para ello debe ser, como se ha mencionado antes: comunicador, dinamizador, educador, estrategia, facilitador e innovador.

Para desarrollar la mediación comunitaria tal y como se ha explicado y como se entiende en el municipio, el mediador debe basarse en una serie de principios y valores que son la base de su trabajo diario:

**Transversalidad:** Entendiendo las políticas de Participación Ciudadana de forma transversal a toda la Organización Municipal, extendiendo este principio a toda la vida cotidiana de la ciudad.

**Accesibilidad:** Entendida como cercanía de la Institución en tres sentidos: Cercanía a los ciudadanos y ciudadanas, siendo la mediación comunitaria una de las piezas clave en esta línea; cercanía a la información municipal que pueda resultar de interés para la ciudadanía y por último, cercanía a los diferentes cauces de participación en la vida económica, política, cultural y social.

**Creatividad e innovación:** Para buscar nuevas herramientas, instrumentos y estrategias de cara a promover una cultura de participación en el municipio, haciendo hincapié en la ciudadanía no asociada.

**Flexibilidad y capacidad de evolución:** Ya que la participación y la relación entre el Ayuntamiento y los ciudadanos y las ciudadanas son aspectos dinámicos, vivos y en constante cambio.

**Investigación para la acción social:** Frente a otro tipo de estudios cuya finalidad es el conocimiento en sí mismo, aquí la finalidad es que sirva para actuar e influir sobre la realidad.

**Empoderamiento/ autovaloramiento/ autonomía/ autorganización social:** Entendiendo éstos como la promoción de acciones de participación encaminadas a la autonomía, autogestión y “autoresolución” de conflictos en la comunidad, evitando actitudes paternalistas y generadoras de dependencias. La filosofía central de toda mediación comunitaria es que se ha de devolver a la comunidad el poder de gestionar sus propios conflictos.

**Educador:** Crear una nueva cultura relacional que se fundamente en algunos principios básicos. Todos los actores implicados deberán aprender nuevas formas de hacer y de relacionarse.

## **FACILITADORES PARA LA PARTICIPACIÓN**

Una vez ubicada la figura del mediador comunitario en los dos ejes principales de su trabajo y habiendo concretado sus funciones y valores o pilares fundamentales de su trabajo, concluimos proponiendo para la reflexión, un guión de facilitadores que enmarquen lo que creemos que es una buena actuación en participación ciudadana:

**Apología de la democracia local:** Los ciudadanos son un elemento importante en la gestión de sus intereses y de su futuro, haciendo de los municipios una forma de organización territorial del estado y un elemento primario de participación ciudadana en los asuntos públicos. Contemplado en los diferentes reglamentos jurídicos.

**El grado de participación ciudadana es una opción de gobierno:** Fomentar la participación desde un Ayuntamiento significa que sus responsables políticos deben convivir día a día con los ciudadanos, escuchar, sufrir críticas, apoyarse en criterios técnicos, enfrentarse en determinados foros a otros grupos políticos, sentir el temor a la manipulación propia o de la oposición en determinados espacios de participación. Esto tiene un coste personal y político, y no todos están dispuestos a pagar este precio.

**Participación Ciudadana: ¿problema o necesidad?.** Existen dos tendencias.: una que busca la forma de hacer efectiva la participación, facilitando la intervención ciudadana y de las asociaciones en la gestión municipal. Y otra que ve la participación como un conjunto de relaciones ciudadanas en las que el representante municipal mantiene relaciones cordiales con la ciudadanía, y el político trata de rentabilizar a partir de este proceso la acción municipal.

**Enmarcar la participación ciudadana en un Plan Municipal de Participación.**

**Solucionar desencuentros Administración-Ciudadanía:** Limar asperezas burocráticas, fomentar y potenciar servicios de atención al cliente, un municipio relacional, cercanía en la gestión y efectividad- eficacia.

**Necesidad de un tercer sector fuerte.** Para evitar caer en la privatización de Servicios Municipales. Aplicar cuando sea necesario, el principio de subsidiariedad.

**Participación:** Entender los procesos participativos algo diferente a colaboración, asistencia e información. Esto desemboca en procesos de **Participación y Corresponsabilidad**.

**Corresponsabilidad, Participación y función pública:** Cuando la ciudadanía se ha sentido motivada para participar en las cosas que realmente le afectan es cuando se dan, y el político recibe, propuestas precisas que se concretan en Planes y Proyectos a demanda.

**Las políticas de participación deben ser horizontales y transversales en toda organización municipal:** La descentralización y la desconcentración tienen relación con la participación. Es imprescindible que toda la institución conozca perfectamente el Proyecto de Participación Ciudadana, evaluando los cauces de información existentes y desarrollando nuevos.

**Participación en todas las fases de las actuaciones públicas:** fase de escucha, de decisión y de ejecución de cualquier acción municipal.

**Crear Órganos de participación,** así como invertir en infraestructura y personal.

**Huir de la información excesiva o desmotivadora.**

**Llevar a cabo estrategias que animen a la participación:** los gobiernos locales deben señalar y abanderar estrategias y planes de actuación claros y transparentes para que los ciudadanos tengan puntos de contacto con estos gobiernos.

**Concejalías de Participación Ciudadana:** Las encargadas de velar porque el punto anterior sea efectivo, buscando estrategias que estimulen la participación y montando redes de interrelación que mejoren su eficacia.

**Necesidad de proyectos asociativos autónomos en pro del interés general.**

**Abandonar la institucionalización de las asociaciones** y/o hacer de la institución un brazo de un partido político.

**Crear políticas de fomento del Asociacionismo** y a su vez contar con criterios para medir la representatividad de las asociaciones y con acciones de fomento de procesos formativos para las mismas.

## BIBLIOGRAFÍA

Schebig, P. (1989): Les communications de l'entreprise. Paris, McGraw-Hill.

Gil, F. y García Saíz, M. (1993). Habilidades sociales : teoría, investigación y aplicaciones. Madrid. Síntesis.

Butts, T. (2005). La Mediación para la Resolución de Conflictos. Taller Práctico



# LA MEDIACIÓN PARA LA SEPARACIÓN Y EL DIVORCIO Y LA CONSIDERACIÓN DEL INTERÉS DEL MENOR

**Miriam San Juan Armas**

Abogada-Mediadora

## RESUMEN

Desde la consideración del concepto de interés en la mediación, se aborda el tema de la prioridad del interés superior del niño en el contexto legal y la necesidad de reconsiderar este tema en el marco paradigmático de colaboración y beneficio para todos los participantes que inspira el proceso mediador. Se aborda en concreto cómo se atienden las necesidades de los hijos impulsando la participación de los padres, el postulado de parentalidad compartida y la regulación legal tanto del contenido de la mediación para la separación y el divorcio, como de las leyes que regulan esta nueva profesión.

## PALABRA CLAVE

Interés del Menor. Necesidades de los niños. Mediación. Regulación legal.

## Introducción

En el presente trabajo se trata de considerar, desde las características esenciales de la mediación, las modalidades que se asumen para la consideración del interés de los hijos, de forma tal que las exigencias legales sean atendidas sin que se produzca una desnaturalización del procedimiento. La mediación ha sido considerada precisamente como el marco más proclive a un entendimiento pacífico entre los padres y, en consecuencia, también el más adecuado para la garantía de dicho interés, insertándose en un proceso de desjudicialización que orienta recientes y proyectadas reformas de los sistemas jurídicos.

Se trata de establecer un diálogo o comunicación entre mediación y derecho de familia y de menores a fin de lograr una conciliación entre dos paradigmas de intervención familiar que parten de dos instancias diferentes: el primero, de un orden prescriptivo que determina un marco de opciones adjudicativas, el segundo de una práctica de facilitación y reforzamiento de las capacidades de los progenitores para elegir por sí mismos lo que estiman mejor para sus hijos.

La posibilidad de este nuevo encuadre está facilitada por la propia evolución del derecho de familia, que ha iniciado una apertura hacia esa intervención directa de los propios padres al consagrar la posibilidad de la separación por mutuo acuerdo, permitiendo que sean ellos mismos quienes regulen, dentro de un marco legal amplio, todas las decisiones implicadas en la disolución del vínculo que los unía, flexibilizando el concepto de orden público de tanta raigambre en este ámbito jurídico.

### 1. El proceso de mediación y la consideración de los intereses

La mediación es un procedimiento de resolución o regulación de conflictos en el que un tercero, al que las partes acuden voluntariamente, actuando desde una postura de equidistancia funcional potencia la participación y la apropiación activa del conflicto de parte de ellas, facilitando la adopción de acuerdos que tenga en cuenta las necesidades e intereses de ambas y de otras personas implicadas.

Existen distintos modelos o escuelas de mediación. El modelo interdisciplinar de la AIEEF<sup>1</sup> distingue varias fases en el proceso de mediación. En un primer mo-

---

1 Asociación Interdisciplinaria Española de Estudios de Familia.

mento la persona mediadora centra su actuación en el reconocimiento de las **pasiones u emociones** que dominan el escenario desde el que intervienen las partes y que las hace impermeables a razonamientos o técnicas que se dirijan a su parte cognitiva. Esta fase es particularmente intensa, en las mediaciones para la separación o el divorcio.<sup>2</sup> Aquí el mediador aplica la reformulación emocional empática, reconociendo los sentimientos de cada una a objeto de que la crisis sea arropada y se pueda abrir un espacio para iniciar la tarea de ir esclareciendo las **posiciones**, generalmente dicotómicas: sitúan la responsabilidad por lo pasado y por lo que hay que decidir en la otra parte. Aquí mediante preguntas y afirmaciones de distinto tipo se va abriendo una brecha en unos razonamientos que todavía están al servicio de los sentimientos, se van mostrando contradicciones, introduciendo elementos que van situando a cada parte en su realidad y en el reconocimiento de la de la otra persona, hasta que se despeja el camino para ir reconociendo los **intereses**.

La consideración y manejo de todos estos elementos es lo que hace efectivo el procedimiento. Por el contrario, es su ausencia lo que conduce en muchos casos al fracaso de la intervención judicial en materia familiar. Al dejarse de lado la implicación emocional y trabajarse con criterios valorativos de adjudicación, no se resuelve el conflicto, se lo deja latente, y se dictan decisiones que, en numerosas oportunidades, no son asumidas surgiendo los problemas de ejecución que mantienen a las partes pegadas a los Juzgados por un tiempo prolongado, con el consecuente daño para los hijos, instrumento arrojadizo con el que las partes prolongan una separación mal resuelta.

Es precisamente la conciencia de esta problemática lo que ha determinado que se promueva, en el ámbito familiar, la utilización de la mediación. Así, la Recomendación N° R (98)1 del Comité de Ministros a los Estados Miembros sobre la Mediación Familiar (aprobada por el Consejo de Ministros el 21 de enero de 1998), partiendo del reconocimiento del contexto emocional difícil que agrava los conflictos familiares y del hecho de que la separación y el divorcio tiene impacto sobre todos los miembros de la familia, especialmente sobre los niños y considerando la necesidad de asegurar la protección del interés superior del menor y de

---

2 Estudios recientes han demostrado que, entre las numerosas crisis o acontecimientos traumáticos de la vida, la ruptura del matrimonio ocupa el segundo lugar en la lista de las causas de mayor sufrimiento y estrés. (Rojas, 1994:103)

su bienestar, consagrado en los tratados internacionales, así como los problemas que entraña la separación especialmente en materia de guarda y derechos de visitas, recomienda a los gobiernos de los Estados miembros: instituir o promover la mediación familiar, o en su caso, reforzar la mediación familiar existente. Esto es, se considera que este sistema de resolución de conflictos es el que mas adecuadamente protege el interés del menor porque, entre sus objetivos se propone, entre otros, mejorar la comunicación entre los miembros de la familia y asegurar la continuidad de las relaciones entre padres e hijos (punto 7). Ello es así porque, como ya hemos explicado, se atienden todas las dimensiones del conflicto y luego de contenida la crisis se trabaja el paso de las posturas rígidas que manifiestan las partes al inicio de la mediación, a los intereses que permitirán que se abra campo a la negociación y al acuerdo. Veamos a continuación a qué aludimos con intereses.

## **2. El concepto de interés y las actitudes productivas para su identificación**

En el campo de la mediación la introducción de la noción de interés viene de la mano de Ury, Fischer y Patton (2001). Sin ofrecer una definición precisa, construyen un concepto operativo y funcional para facilitar la negociación. Aluden a las motivaciones mas amplias que subyacen detrás de las posiciones o primeros y excluyentes pedidos que las partes manifiestan en el conflicto y nos invitan a indagar en las necesidades, deseos, preocupaciones y temores que están detrás de ellas. Los obtendríamos si indagamos en los ¿por qué?, aunque mas recientemente otros autores han recomendado sustituir esta pregunta por ¿para qué?, dado que la primera suele contribuir a reforzar las posturas.

En la búsqueda de los intereses subyacentes nos topamos con aquéllas preocupaciones comunes a todas las personas: seguridad, bienestar económico, sentido de pertenencia, reconocimiento y control de la propia vida. Se trataría de una “noción antropológica frente a la patrimonialista: todos los bienes y valores importantes de la persona que constituye el principal motor de toda conducta humana” (Ihering, citado por Grande y Alvarez, 2004). Otra propuesta, (Bustelo, 1993) nos propone partir de las funciones de inmediatez (necesidades fisiológicas y afectivas imprescindibles, no sólo para la supervivencia sino para un crecimiento digno y desarrollo en plena aptitud); mediatez (necesidades vinculadas a la espera, la integración del adentro y del afuera, la aceptación de la norma, la coordinación de las necesidades inmediatas con las realidad posibles); cambio (vinculada al crecimiento y la evolución en cualquier etapa de la vida) y advuncu-

lar (función de sostén, de organización y generación de un medio idóneo para el desarrollo personal)<sup>3</sup>.

Cualquiera que sea el modelo que se adopte para la identificación de los intereses, supone un trabajo específico de la persona mediadora con cada una de las partes. Aunque partamos de una necesidades genéricas comunes, su presencia en el caso concreto, su especificidad, las prioridades entre unas y otras, es algo que tienen que discernir ellas mismas, con la ayuda del mediador/a. En un momento dado un pedido que podemos asociar con bienestar económico puede mas bien estar conectado con necesidad de reconocimiento. Por tanto, no debemos dar nada por sentado.

Moore (1996) nos propone varias actitudes productivas para identificar intereses:

1. La creencia de que todas las partes tienen intereses y necesidades que para ellos son importantes y válidos.
2. La creencia de que una solución del problema debe satisfacer el número máximo de intereses de cada parte.
3. La creencia de que los intereses pueden canjearse para alcanzar la combinación más satisfactoria.
4. La creencia de que probablemente hay más de una solución aceptable para un problema.
5. La creencia de que cualquier conflicto implica intereses compatibles además de los antagónicos.

Este último punto es considerado clave por Ury, Fischer y Patton para la generación de alternativas de beneficio mutuo. Además de los intereses que se perciben como antagónicos, existen intereses diferentes pero compatibles e intereses comunes. **Uno de estos intereses comunes que comparten los padres en proceso de separación y divorcio, es precisamente el bienestar de sus hijos.**

---

3 “A nuestro entender la mediación es pura función advuncular. Es la forma de permitir a los adultos que en base a la creación del clima de contención y en base a las demás técnicas de la entrevista, puedan negociar con la mayor madurez posible, es decir, tener claras sus necesidades de mediatez e inmediatez y ser capaces de proveerse ellos mismos de las funciones necesarias para acceder a la toma de las decisiones mas útiles, sin tener que ir a un tercero, juez o arbitro, que decida por ellos(...)No podemos nosotros , mediadores ni la mediación satisfacer funciones de mediatez o inmediatez. Podemos sostener lo existente pero no debemos crearlos, pues ya estaríamos en el plano terapéutico, ni exigirlo pues nos ubicaríamos en el plano legal” (Bustelo,1994).

Si bien es cierto que pueden percibir de diferente manera su realización (conflicto instrumental), o peor aún, quedarse empantanados en posiciones alentadas por su conflicto personal, situándose en extremos divergentes respecto a temas como con quién vivirán, cómo se relacionarán con el otro progenitor o cómo cubrirán sus necesidades materiales.

### 3. El principio del interés superior del niño

El principio del interés superior del niño, como orientador de las decisiones que han de tomarse respecto de él, tanto por los padres en el ejercicio de sus funciones educativas<sup>4</sup>, como por cualquier instancia pública o privada de intervención familiar, tiene como fundamento la vulnerabilidad del niño y, al mismo tiempo se vincula a la doctrina actual que impregna el derecho de familia y de menores: considerarlo especial y principalmente sujeto de derechos que se conceden desde la perspectiva de la satisfacción de sus necesidades, materiales y psicológicas. La concesión de facultades, antes reservadas exclusivamente a los adultos, parte de la filosofía educativa de favorecer su progresiva autonomía y su integración social.

Este principio han sido recogido en normas de derecho internacional de carácter general: Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos; y en instrumentos jurídicos internacionales específicamente dirigidos a la protección de la infancia: la Declaración de los Derechos del Niño de 1924, la Declaración de los Derechos del Niño de 1959, la Convención sobre los Derechos del Niño (1989)<sup>5</sup>, que marca un hito importante en el ámbito de la protección de la infancia, el Convenio Europeo para la protección de los derechos humanos y libertades fundamentales y en la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea.

---

4 Artículo 154 del Código civil español: La patria potestad se ejercerá siempre en beneficio de los hijos, de acuerdo con sus personalidad (...)

5 En su artículo 3 establece como principio general: *“En todas las medidas concernientes a los niños que tomen las instituciones públicas o privadas de bienestar social, los tribunales, las autoridades administrativas o los órganos legislativos, una consideración primordial a que se atenderá será el interés superior del niño”*.

En el ámbito estatal español también tiene presencia en la Constitución española<sup>6</sup>; en el Código Civil; en la Ley de Enjuiciamiento Civil; en la Ley de Enjuiciamiento Criminal; en la Ley Orgánica de Protección Jurídica del Menor; en la Ley Orgánica de Responsabilidad Penal de los Menores y en distintas leyes autonómicas que lo recogen de forma explícita como principio básico.

Tan amplia consagración no impide que el postulado haya sido cuestionado dada su condición de principio jurídico indeterminado, sujeto a las concepciones ideológicas de quien ha de valorarlo filtrando su subjetividad, sus valores, prejuicios, estereotipos y sus particulares concepciones de la infancia y los modelos familiares.<sup>7</sup> Este riesgo se hace particularmente sensible a fenómenos de cambio que signan a nuestra sociedad: la presencia de colectivos importantes de inmigrantes con su maleta llena de nuevas pautas y diversas formas de organización familiar<sup>8</sup>; y las crecientes reivindicaciones que contestan la familia tradicional y que exigen el reconocimiento de las parejas de hecho heterosexuales y homosexuales como organizaciones familiares. *Ya nada es igual, todo se tiene que volver a definir y se establecen nuevas formas de relación de un enorme grado de sutileza, que no sólo afectan a la relación entre los “padres” y los “hijos”, sino a toda una constelación que rodea a ese objeto peculiar que es un niño*. (Berenguer, 2004). La cuestión del interés del niño tiende a complicarse. A priori parece difícil pronunciarse racionalmente. Pero dejando de lado estos fenómenos que ya no parecen tan exóticos, hay que rescatar los esfuerzos que se hacen por darle límites al concepto para que no naufrage en la imprecisión, o aún peor, en la arbitrariedad.<sup>9</sup> En tal sentido se señala que si bien es un concepto indeterminado,

---

6 Asegura la protección integral de los hijos, su igualdad ante la ley con independencia de su filiación, la obligación de sus padres de prestarles asistencia, y la protección prevista en los acuerdos internacionales que velan por sus derechos.

7 Conmaillles habla de un instrumento operacional, esencialmente polimorfo, plástico, no objetivable, que nos interroga constantemente sobre cuáles clases sociales, subculturas, profesiones o instituciones o combinaciones de todas ellas, hacen intervenir efectivamente sus valores sociales, morales y psicológicos en los procesos de determinación del interés superior del niño (1982).

8 La Conferencia de Viena declaró que “a pesar de que hay que tener en cuenta la importancia de las particularidades nacionales y regionales y los diversos marcos históricos, culturales y religiosos, es obligación de los Estados, independientemente de sus sistemas políticos, económicos y culturales, proteger todos los derechos humanos y libertades fundamentales”.

9 Un punto de partida que puede ser útil es la consideración de las funciones familiares. Pérez, citada por Risolía de Alcaro (1996) señala las siguientes: una función matricial, sostenedora, nutriente, madurante; una función de humanización, metabolizadora, emocional; una función de individuación al proveer al sujeto de los procesos de identificación; y una función socializadora, dado que el intercambio con otro o con otros inscribirá en lo mental los modelos de interrelación en lo microsocioal, luego trasladados al intercambio macrosocioal.

cada vez la legislación, la doctrina, la jurisprudencia y, sobre todo, la definición de los derechos de los niños, fundados en sus necesidades evolutivas, lo convierten en un concepto determinable que permite la consideración de las circunstancias específicas del caso a resolver<sup>10</sup>. Una propuesta para esa determinación es la de relacionar los criterios legales y jurisprudenciales no sólo con los derechos fundamentales del menor, sino también con las necesidades derivadas de su desarrollo físico y espiritual y con la consecución de su autonomía. (Grande y Álvarez, 2003)<sup>11</sup>. A continuación nos acercaremos al tema desde la perspectiva de la mediación para la separación y el divorcio.

#### 4. El interés del menor y la regulación legal de la mediación familiar

La regulación de esta materia es de competencia autonómica; hasta el momento se han dictado cuatro leyes de mediación familiar: Ley 1/2001, de 15 de marzo de Mediación Familiar de Cataluña y su Reglamento (Decreto 139/2002); Ley de la Comunidad Autónoma de Galicia 4/2002, de 31 de mayo) reguladora de la mediación familiar; Ley 7/2002, de 26 de noviembre Reguladora de la mediación familiar en el ámbito de la Comunidad Valenciana; y Ley 15/2003, de 8 de abril, reguladora de la mediación familiar en la Comunidad de Canarias.

En la catalana, valenciana y canaria se contempla la obligación de la persona mediadora de dar a entender, concienciar o inculcar a las partes de la necesidad de velar por el interés superior de los hijos menores o incapacitados<sup>12</sup>. En la gallega se redunda aún mas: esas actuaciones de la persona mediadora deberán estar presididas por su orientación preferente a la preservación del interés superior y bienestar de los hijos, respetando el principio de corresponsabilidad de los

10 En esta dirección los trabajos de Morales (2002) respecto de la cuestión en Venezuela y el de Castillo sobre el contexto español (2003) constituyen un valioso aporte.

11 Los mismos autores señalan que "No podemos olvidarnos de que para determinar lo que es lo mejor para un niño hay que acercarse a disciplinas como la Psicología evolutiva, la Psicopedagogía, entre otras, para concretar las circunstancias que se consideran óptimas para el desarrollo del niño, tales como el hecho de que un niño necesita seguridad y estabilidad, o preservar su integridad física y moral, etc."

12 Las acepciones de la palabra inculcar: 2. Repetir con empeño muchas veces algo a alguien//3. Infundir con ahínco en el ánimo de alguien una idea, un concepto, etc.//5. Afirmarse, obstinar en lo que se siente o prefiere, resultan a primera vista extrañas a las funciones propias de la mediación.

progenitores, de sus obligaciones comunes respecto a la crianza y el aseguramiento, dentro de sus posibilidades y medios económicos, de las condiciones necesarias para su desarrollo integral (artículo 6.3). Y en la misma dirección, el artículo 8.3. establece la obligatoriedad de garantizar que las decisiones que se adopten en la mediación mantengan el respeto a los intereses superiores del bienestar de los niños y niñas.

Por su parte la ya aludida Recomendación N° (98) 1 del Comité de Ministros de los Estados Miembros de la Unión Europea sobre la mediación familiar alerta en este mismo sentido.

Dichas normativas plantean algunos interrogantes en torno a la cabal comprensión acerca de la naturaleza del proceso de mediación. *“La mediación es un anti-poder; no es una justicia que se otorga, ni siquiera atemperada, ni es un arbitraje; la verdadera autoridad y poder de decisión pertenecen únicamente a las dos partes”* (Centre National de la Médiation: n° 10 Carta de la Mediación). Su superioridad está relacionada no sólo con su mayor eficiencia ni con sus menores costes, sino esencialmente con el poder que restituye a las partes, quienes son tratadas y conducidas a tratarse entre sí como seres autónomos e iguales. Es por eso que han de apropiarse activamente del conflicto y de gestionarlo desde la autodeterminación. De otro lado, la mediación no tiene naturaleza pedagógica (aunque pueda tener efectos de este tipo) y no toca al mediador aconsejar ni hacer recomendaciones a las partes. Su función es facilitar la comunicación, potenciar las capacidades y actuar como agente de la realidad. En tal sentido, en la agenda de temas a tratar un punto importante lo constituyen indudablemente las resoluciones que se han de tomar respecto de los hijos, pero ellas corresponden y son responsabilidad de los padres. La mediación les ofrece la construcción de criterios objetivos para tratar estos temas desde sus propias realidades, concepciones y valoraciones. No puede el mediador convertirse en un juez que apruebe o desapruebe<sup>13</sup>; sí en un agente que, a través de preguntas, contraste las divergencias y propuestas de los padres respecto de los hijos con los datos e informaciones que se han recogido dentro del procedimiento.

---

13 Esto llevaría a llegar al mismo lugar al que nos conduciría el procedimiento judicial pero a través de un camino sin las garantías de éste. Este riesgo es tratado por Marlow ( 1999 ).

Salvo situaciones extremas de abusos sexuales o violencia familiar en los que el mediador tiene la obligación ética y legal de suspender la mediación y denunciar ante las autoridades judiciales y/o los servicios sociales para las actuaciones pertinentes, resultaría contradictorio con el postulado de autodeterminación de las partes y su control de todos los contenidos de la mediación, el que sus decisiones respecto de los niños tuvieran que pasar por la aprobación ética o jurídica de la persona mediadora.

Cabe también preguntarse si la consideración preferente de los intereses de los hijos es compatible con las actitudes productivas, anteriormente señaladas, para la identificación de los intereses y que parten de la idea de que todas las partes tienen intereses que para ellas son importantes y que la satisfacción del problema debe pasar por la realización del mayor número los mismos. El centrarse el procedimiento en la consideración principal de los intereses de los hijos, afectaría a nuestro juicio el principio de neutralidad que nosotros preferimos sustituir por el de equidistancia funcional y que implica:

- No introducir nuestras propias valoraciones e ideología en el curso de la mediación: estar conscientes de ellas.
- Mantener distancia respecto del problema: implicarnos profesionalmente pero no personalmente.
- No hacer alianzas ni coaliciones con ninguna de las partes.
- Asistir a los disputantes de forma equitativa: procurar un trato igualitario, teniendo en cuenta que a veces una de las partes requiere un mayor potenciamiento y apoyo que promueva su protagonismo.

La aparente incompatibilidad de los intereses y la necesidad de que prevalezcan los de los hijos sobre los de los padres, mas que de la realidad del conflicto deriva de las tensiones que produce la ruptura del vínculo de pareja<sup>14</sup>. La mediación es, en gran parte de los casos, un espacio que permite transitar hacia una situación de crecimiento que abre las puertas a la transformación de un suceso doloroso en un aprendizaje para seguir adelante en la vida, emprendiendo nuevas etapas con mayor experiencia. Si los padres logran adoptar las decisiones prácticas que tienen que afrontar para regular su situación de separados y la de sus

---

14 El interés del menor no excluye la consideración de la totalidad de la situación familiar, el menor forma parte de un conjunto más amplio. Cualquier esquematización y reducción corre el riesgo de fraccionar el problema y de reducirlo a un solo elemento (San Juan y Sánchez, 1995).

hijos, conservando los vínculos parentales, el interés de los hijos estará atendido, no desde unos postulados ideales y abstractos, sino desde las posibilidades pasadas y futuras que esos padres en concreto puedan asumir con unos hijos únicos en sus personalidades y necesidades, con una relación dinámica con cada uno de ellos, peculiar, exclusiva, pero también con capacidad de cambio y adaptación. Tampoco será necesario que los padres renuncien a sus propios intereses porque seguramente ello no ayudaría al cumplimiento de sus funciones.<sup>15</sup> En la mediación se trata de generar opciones que maximicen los beneficios. Los intereses pueden ser conciliados sin que nadie resulte perdedor.

## 5. La mediación familiar y la consideración de las necesidades de los hijos

### 5.1. Nueva terminología y postulado de parentalidad compartida

En la mediación familiar, como contribución a la creación de un clima no competitivo, procuramos sustituir los términos legales implicados en las relaciones de los padres con los hijos con motivo de la separación y el divorcio, por otros que favorezcan criterios y decisiones participativas que hagan efectivo el postulado de la parentalidad compartida,<sup>16</sup> desde la realidad de cada familia. Mas que en términos de derechos preferimos hablar de responsabilidades de los padres y necesidades de los hijos que deben ser satisfechas por ambos progenitores. Erradicamos el uso de algunos conceptos jurídicos que de paso resultan totalmente desfasados con los modelos organizativos de la familia actual. Pero el cambio no es simplemente de lenguaje, implica una percepción diferente del tipo de relaciones familiares post-separación o divorcio: un nuevo paradigma familiar que supere la situación que predomina en la actualidad. Una madre a cargo de los hijos abrumada de responsabilidad y limitada en su desarrollo vital, y un pa-

---

15 Refiriéndose a la función de cambio, Bustelo señala: *La lucha para el ejercicio de esta función, cuando se la adscribe sólo al hijo, puede tornarse fatal para el crecimiento individual y la estructura relacional de los miembros de la familia* (1994).

16 Una de las evoluciones mas favorables del Derecho de familia ha sido flexibilizar el concepto de orden público (normas que no pueden ser modificadas por la voluntad de las partes) y darle apertura a la autonomía de la voluntad para que sean los propios padres quienes decidan las cuestiones que han de resolver para seguir manteniendo sus roles de padre y madre y continuar su tarea compartida bajo el postulado de ejercicio conjunto de la patria potestad. Ya se ha repetido por muchos autores que quienes se divorcian son los miembros de la pareja, pero no los padres de los hijos. Mas que de la disolución de la familia, se trata de su reorganización.

dre excluido “visitador y pagador”, que progresivamente se va desligando de sus hijos con grave perjuicio para éstos.<sup>17</sup> Lo que se propone es una familia donde haya dos casas: la familia binuclear. *La tarea de la mediación familiar es una tarea de cambio, una tarea contracultura* (Cárdenas, 1998). Se trata de una visión que va contra lo establecido o lo usual y que se está abriendo campo ante los juzgados por la insistencia de la partes en escoger un modelo distinto al tradicional: el modelo, ya aludido, de la parentalidad compartida.

El dilema acerca de la “guarda y custodia” y las “visitas” queda en gran medida desactivado si se redefine como un **sistema de tiempo compartido con los hijos**.<sup>18</sup> Después de arropada la crisis, a través del reconocimiento de los sentimientos de ambos progenitores aparece la posición de cada uno definida en el deseo de obtener la tenencia del niño o la niña (promovida desde el consejo legal y las ideas tradicionales respecto a la educación de los hijos), posturas que empiezan a resquebrajarse cuando la persona mediadora mediante las técnicas de reencuadres, preguntas reflexivas, circulares y otras, logra que se sitúen en sus intereses: pasar tiempo con su hijo/a, tener la oportunidad de participar en las decisiones importantes acerca de su educación, estar presente en su vida, poder salir de vacaciones con el niño/a, llevarlo al dentista, hablar con sus profesores, etc. Así se transforma la lucha anterior que estaba centrada en una posición, no en la satisfacción de los intereses de cada progenitor. *A menos que se contemplan los auténticos intereses, los progenitores continuarán atrapados en este dilema, negociando alrededor de posiciones que pueden desembocar únicamente en un resultado del tipo gana-pierde* (Moore, 1995).

17 Aunque las leyes, en particular la española, han avanzado en la adopción de una posición igualitaria en materia de asignación de la guarda, el impacto del binomio rol expresivo/instrumental de la familia nuclear sigue ejerciendo influencia, a pesar de los cambios sociales y del inicio de una nueva organización o redefinición de las tareas familiares. Aunque se percibe la llegada de nuevos aires, la representación más compartida sigue siendo que la madre es la llamada “naturalmente” a ocuparse de los hijos, percepción que impacta en jueces fiscales, abogados y seguramente en muchos profesionales de la mediación y , que duda cabe, en los propios mediados. Una forma de reducir esa impronta es la redefinición del problema en términos de tiempo compartido, de modo que saquemos al padre del papel de “perdedor” reducido al rol de proveedor visitador. Y al mismo tiempo, contribuyamos a aliviar la grave carga que soporta la madre como consecuencia de un sistema que reclama más responsabilidad de los padres pero que favorece su marginación.

18 Se hace preciso desdramatizar el tema de la “tenencia del hijo/s”. Tal como se concibe legalmente instaura jerarquía. La persona a quien se le asigna, generalmente la madre, queda colocada en una posición de privilegio, lo que genera un desbalance en la posibilidad de la coparentalidad. (Risólia de Alcaro, 1996). Gasparino recomienda que, definida la tenencia, convendría explicar sus fundamentos para evitar la idea de quien no la tiene es porque sea un mal padre, sino que el otro es el más adecuado para ejercerla. La tenencia se otorga en función de las necesidades de los hijos y no por la ineficacia de alguno de los progenitores (1995).

## 5.2. Tiempo compartido con los hijos: participación conjunta en obligaciones y en disfrute del tiempo libre. Definición de pautas educativas.

Definidos los intereses hay que buscar un proceso de negociación que sea independiente de la voluntad de las partes, es decir, que esté centrado en **criterios objetivos**. Para ello, teniendo en cuenta la edad de los hijos, se construye un cuadrante con los horarios de cada día de la semana y las actividades y tareas que éstos han de realizar, así como un calendario de los períodos vacacionales que disfrutarán los padres y los hijos. Ambos se llevan al rotafolio o pasapapel de manera que cada parte pueda visualizar todas las tareas que hay que realizar con los hijos y el tiempo libre del que se puede disfrutar. Al precisar como es la vida de cada hijo y cuáles son los requerimientos que plantea a los padres, se distribuyen de acuerdo con los criterios de equidad de las propias partes, testados con las intervenciones de la persona mediadora, las responsabilidades de cada uno y la participación y el disfrute de los tiempos de ocio. Este sistema no solo beneficia a los hijos, sino que satisface la necesidad de ambos progenitores de mantener un vínculo afectivo-emocional con ellos. Topamos aquí, en muchas oportunidades, con las resistencias que se generan desde la distribución tradicional de tareas en los roles madre-padre. *¿Cómo creer que el va a hacer todo eso a lo que se está comprometiendo si antes no lo hacía?*<sup>19</sup>. Las dudas son razonables, la mediación no es una terapia que garantice un cambio personal o relacional, pero en la toma de decisiones concretas atiende a los intereses de todos: el de los hijos de mantener el vínculo con ambos padres, el de los padres de mantener el afecto y la relación con sus hijos. No podemos vaticinar el futuro y asegurar que el padre hará todo eso que la madre dice no hacía cuando vivían juntos<sup>20</sup>, pero sí darle la oportunidad de reflexionar sobre los beneficios que ella obtendría, en términos de tiempo y calidad de vida, en la medida en que contribuya a que se haga realidad<sup>21</sup>. Seguramente habrá que trabajar con el padre

---

19 *Muchas madres reciben poca ayuda de los padres después del divorcio debido a que el sistema judicial tiende a marginar el papel del padre. En la mediación se supone que ambos padres quieren tener un papel, y la tarea consiste en ver cómo pueden organizarse en el futuro para asegurar que los niños mantengan la mejor y la más estrecha relación con los dos.* (Haynes, 1993).

20 Siempre es útil formular algunas preguntas cuyas respuestas nos muestren, posiblemente, que el padre no estaba tan ausente como lo muestra la percepción de la madre.

21 La realidad es que los desafíos que se plantean ante estas madres solas –aunque excepcionalmente se dan casos de padres- pueden llegar a ser francamente abrumadores. Por muy bien que las cosas funcionen en la casa, la responsabilidad que han asumido es inmensa. Sencillamente, son tantas las decisiones que es preciso resolver, las tareas a las que hacer frente, las tensiones que hay que soportar, que al final no encuentran ni un solo momento para dedicarse a ellas mismas (Rojas: 1994).

cómo planea pasar el tiempo con sus hijos. Si ha estado ajeno a un contacto en solitario con ellos y especialmente si son niños de corta edad, es probable que tenga temores y resulte de utilidad que durante el proceso de mediación se organice algún fin de semana en que se haga cargo de los niños y pruebe sus capacidades para atenderlos y disfrutar de su compañía. Las madres, influidas por la distribución tradicional de roles, cuando los niños son pequeños suelen ofrecer resistencias a que los hijos duerman con su padre. Tienen todo tipo de temores sobre sus aptitudes para atenderlos debidamente, fantasean con enfermedades súbitas o existentes, con peligros y riesgos de muchas clases. Hay que sacar a la luz estos temores para que sean conscientes de ellos ambos progenitores. La decisión dependerá de ellos mismos. En algunos casos la madre tendrá el arrojo de sobreponerse, en otros preferirá diferir el momento en que los hijos van a pasar la noche con el padre, siendo conveniente definir una edad. El padre presentará sus propias opciones y llegarán a una decisión. El/a mediador/a puede contrastar informaciones, hacer preguntas, ayudar a aclarar sentimientos y argumentos, a generar opciones y analizar los coste/beneficios de cada una, pero no juzga, ni valora, ni decide si actualmente o en el futuro el padre tiene competencia o no. Hay que adoptar estrategias que den la oportunidad a las partes de tomar sus propias decisiones.

La flexibilidad o precisión con que se aborden todas las cuestiones depende de las propias partes. Pero si se va a solicitar la homologación judicial del convenio resulta útil dejar concretadas y detalladas todas las materias que preocupen a los padres y que puedan suscitar diferencias: días festivos, días de la madre y del padre, cumpleaños de los hijos y de los progenitores, vacaciones del colegio y de verano, visitas a los niños cuando están enfermos, acceso telefónico, relaciones con el resto de la familia de cada progenitor, desplazamientos geográficos de uno de los padres, forma en que se tendrán en cuentas las variaciones en las necesidades de los hijos conforme estos vayan creciendo. Se trata de una cuestión que resulta mas difícil de resolver dado que nuestro sistema judicial es proclive a un acuerdo único y a largo plazo. Su modificación por acuerdo mutuo siempre es posible, pero supone un coste dado que tiene que solicitarse judicialmente mediante procurador y letrado<sup>22</sup>.

---

22 La modificación por vía contenciosa está muy restringida legalmente. Se exigen circunstancias sobrevenidas que no se hubiesen podido prever.

También resulta complejo el tema de los viajes al extranjero, bien porque el padre o la madre vayan a residir fuera de España, o porque siendo originarios de otro país allí residan sus propios familiares y sea su deseo pasar vacaciones con sus hijos en el mismo. Se maneja con la misma metodología ya señalada y su resolución depende mucho del contexto de confianza que exista entre los padres y de que hayan superado la crisis que los llevó a la disolución de su unión<sup>23</sup>. En algunas situaciones, el contexto del país en cuestión resulta riesgoso y de ahí las resistencias. La valoración tendrá que ser hecha por las propias partes, con la ayuda que proporcionen las intervenciones de la persona mediadora.

Un asunto que suele suscitar complicaciones es el de la pareja que ya tiene o pueda tener en el futuro el padre o la madre y la posibilidad de un nuevo matrimonio. Resulta útil traer el tema y favorecer su desvinculación del conflicto de pareja, lo que resulta complicado si precisamente es percibido como el motivo de la separación. En algunos casos el o la progenitor/a “agraviado” exige un tiempo para aceptar que esa tercera persona comparta con los hijos. O introduce descalificaciones que, desde su punto de vista, pueden ser perjudiciales para la salud o moral de los niños. Siempre que no se trate de temas de peso sustancial que revelen un peligro para los niños, el mediador actuará como frente a otros temas, intentando transformar las quejas en pedidos concretos de manera que la posición haga aguas y la persona tenga que asumir la realidad de la ruptura y la nueva relación de su ex-pareja. También pudiera ser otra la situación y tratarse de relaciones aleatorias en que el padre o la madre, a través de las preguntas del mediador y de las intervenciones de la otra parte, tuvieran que revisar. Todo ello no desde los criterios morales del mediador o mediadora, sino desde las propias valoraciones de las partes y desde lo que perciban respecto a los sentimientos y vivencias de sus hijos.

No hay que olvidar tampoco que la pareja que se separa puede hacerlo por segunda vez y que la familia que ahora se disuelve sea una familia expandida, esto es, aquella en la que junto a los hijos comunes pueden haber hijos de uno o ambos cónyuge que conviven en la misma unidad familiar. Estos “padrastrós” o “madrastras” pueden haber establecido relaciones significativas con los hijos de

---

23 Una de las principales causas de conflicto respecto a los hijos está en la incapacidad de los cónyuges de mantener separados el rol de padres respecto del de cónyuges. (Haynes, 1993).

su otro cónyuges, sin que la preservación de esta relación tenga ninguna cobertura legal. Aquí el interés del menor puede aconsejar una interpretación extensiva o flexible de la ley, en aras de atender dicho interés y permitir que se convenga el mantenimiento de algún tipo de relación entre quienes no tienen vínculos biológicos.<sup>24</sup>

La adopción de las decisiones prácticas que respecto de los hijos exige la separación y el sistema legal, no agota el tema de las relaciones con los hijos. Es preciso que alcancen prioritariamente un **acuerdo sobre las pautas educativas**. En principio habría que indagar cuáles eran las que venían aplicando y si es adecuado proyectarlas hacia el futuro. Pero es precisamente en el momento de la ruptura cuando las discrepancias que estaban más o menos sofocadas por la convivencia irrumpen con fuerza. Surgen puntos de vistas divergentes sobre el grado de permisividad con los hijos, con respecto a la educación escolar que venían recibiendo, sobre la conveniencia o no de la educación religiosa, sobre la forma de encarar problemas de salud, etc.<sup>25</sup> Todos estos temas deben analizarse en las sesiones a fin de que los padres acuerden un convenio marco que permita que la vida de los/as niñas se desenvuelva con normalidad y no esté expuesta a constantes fricciones. Se intenta colocar estas elecciones en un plano concreto, Señala Cárdenas: *los chicos pueden crecer perfectamente bien entre dos progenitores que difieren de este modo, siempre que se pongan de acuerdo sobre las decisiones prácticas y no descalifiquen sus mutuas creencias o concepciones. El problema no es tener una madre judía y un padre católico; el problema es que ambos elijan de común acuerdo el templo y el colegio para su hijo, y no hablen mal de la religión del otro.*

---

24 En el campo de la mediación tienen cabida intereses y necesidades no previstos legalmente.

25 Todas estas decisiones pertenecen jurídicamente al ámbito de la patria potestad que, de conformidad con el artículo 90 del Código civil, en los casos de separación y divorcio, pertenecen a ambos progenitores. De modo que éste es uno de los límites jurídicos a los acuerdos que puedan tomar las partes en la mediación: la patria potestad siempre debe ser conjunta. Aunque, como ya señalamos, no usamos esta terminología en nuestros acuerdos y preferimos que las partes dejen todas estas cuestiones que integran esa facultad de dirigir la educación de los hijos resueltas en el convenio, bien sea mediante elecciones concretas o mediante la distribución de áreas educativas entre ambos.

### 5.3. Otros asuntos a considerar para preservar la estabilidad y el bienestar de los hijos

Para mantener la **estabilidad y paz física y psíquica del niño**, como requisito imprescindible para su desarrollo, se requiere considerar otros temas<sup>26</sup>:

- Trabajar la forma de informar a los hijos de la decisión de la separación atendiendo a su edad. Algunos padres, por no herir a sus hijos, postergan este momento, con lo cual las nuevas circunstancias en que se ven sumidos les resultan sorprendidas y más difíciles de asimilar. Lo mejor es dar cuenta de la situación de manera sencilla y honesta sin entrar en detalles que son propios de los cónyuges y no de los hijos.
- Preservar, en la medida de lo posible, la estabilidad en la vida de los hijos<sup>27</sup>, manteniéndolos en el mismo entorno, el mismo colegio, con los mismos amigos y con los contactos regulares que tenían con sus abuelos<sup>28</sup>, tíos, primos, etc. La ley 42/2003, de 21 de noviembre de modificación del Código Civil y de la Ley de Enjuiciamiento Civil en materia de relaciones familiares de los nietos con los abuelos en su artículo 5 establece: *“No podrán impedirse sin justa causa las relaciones personales del hijo con sus abuelos y otros parientes y allegados. En caso de oposición, el juez, a petición del menor, abuelos, parientes o allegados, resolverá atendidas las circunstancias. Especialmente deberá asegurar que las medidas que se puedan fijar para favorecer las relaciones entre abuelos y nieto, no faculten la infracción de las resoluciones judiciales que restrinjan o suspendan las relaciones de los menores con algunos de sus progenitores.*

---

26 En este punto hemos seguido parcialmente a Haynes, J. (1995).

27 En *Beyond the Best interests of the Child*, se propusieron y explicaron directivas en relación a la determinación de la custodia legal dirigidas a preservar la estabilidad: las decisiones de ubicación deberían salvaguardar la necesidad del niño de continuidad en las relaciones personales; las decisiones de ubicación deberían reflejar el sentido temporal del niño y no el de los adultos; las decisiones de ubicación del niño deben tener en cuenta la incapacidad de la ley en supervisar las relaciones interpersonales y los límites del conocimiento para realizar predicciones a largo plazo. (Goldstein, 2000).

28 La Ley 42/2003 de 21 de noviembre de modificación del Código Civil y de la Ley de Enjuiciamiento Civil contempla que los padres puedan proponer un régimen de visitas y comunicación de los nietos con los abuelos que quedará sujeto a la aprobación judicial previo consentimiento de éstos.

- Tener en cuenta que los niños, según su edad, manifestaran distintas reacciones frente a la separación, *los niños de corta edad tienden a sentirse tristes, inseguros y temerosos, mientras que los mayores, además, se resienten y se indignan al considerar la acción de sus padres irresponsable y egoísta.* (Rojas, 1994). Los padres analizarán los sentimientos de los niños y trazarán estrategias para apoyarlos y ayudarlos a sentirse seguros y evitar o amortiguar las sensaciones de abandono que pueden experimentar.
- Tomar conciencia de las reacciones propias que pueden causar problemas a los hijos y que han de evitar los padres: compartir con los hijos su enfado hacia la otra parte, desplazar hacia los hijos sentimientos de enojo o ira, no atender debidamente las necesidades de los hijos por estar absortos en sus propios problemas, intercambiar con los hijos confidencias colocándolos en el papel de adultos y utilizarlos como comodines emocionales. Se trata de temas que pueden salir en la mediación y que de convertirse en una pauta relacional instalada, pueden llevar a que los padres, por sí mismos, a generar el tema de la necesidad de algún tipo de ayuda profesional.

#### 5.4. La contribución a los gastos de los hijos

Para garantizar el desarrollo adecuado del menor es necesario atender a la cobertura de sus necesidades materiales. Respecto de este punto, en lugar de utilizar el término “alimentos” hablamos de **contribuciones a los gastos de los hijos**. También aquí la mediación procura criterios objetivos que eviten una negociación basada en el regateo: ofrezco menos de lo que estoy dispuesto/a a dar o pido más de lo que estoy dispuesto/a a aceptar. Se trata de fomentar una negociación integrativa que atienda a las necesidades de todos los implicados. Esos criterios objetivos se plasman en formularios donde se recogen todos los gastos fijos y variables de la familia en el pasado. Se inicia esta etapa para tener un retrato del estatus económico-social de la familia, evitando falseamiento de los datos y manipulación de las previsiones futuras. Luego se recoge información de los ingresos familiares. Posteriormente se trabaja con el formulario de gastos futuros, llegándose a la constatación casi inevitable de que surge un déficit entre estos y los ingresos. Como las alternativas suelen ser aumentar ingresos, lo cual en el corto plazo resulta casi siempre imposible; liquidar bienes para aumentar el dinero disponible (posibilidad que en la mayoría de los casos no existe); o reducir gastos, se trabaja sobre esta última opción: ambos padres hacen el ejercicio doloroso de reducirlos, lo que implica la constatación de una pérdida más entre las que se viven con la crisis matrimonial. Sin embargo, dentro de su realidad econó-

mica tienen que dejar cubiertas las necesidades básicas de los hijos, desde la ponderación que hagan los propios padres. Son ellos lo que decidirán si a pesar de sus deseos y las expectativas que tenían es posible mantener el mismo programa educativo, por ejemplo, todas las clases extraescolares o si es necesario pasar de un colegio privado a un colegio público. Pero siempre trabajando sobre datos objetivos y con toda la información puesta sobre la mesa, con documentación incluida si alguna de las partes o las dudas y olvidos la hacen útil para fundar cualquier decisión<sup>29</sup>.

La evidencia de que se trabaja sobre la premisa de garantizar, en primer término, las necesidades de los hijos, es la fórmula matemática que guía este trabajo de los padres:  $(INPMél - GTPMél) + (INPMella - GTPMella) - (GTPMhijos) < 0 = 0$ .<sup>30</sup> Y que significa que después de haber atendido cada uno de los progenitores sus gastos tiene que quedar un cantidad igual o mayor que los gastos que ellos han evaluado como necesarios para atender las necesidades de los hijos, lo que implica que han de prever todos los mecanismos para atenderlos, claro que desde sus propias circunstancias y realidad socio-económica, porque aunque las necesidades básicas de alimentación, vestuario y educación deben estar cubiertas para todos los niños, hay muchísimos matices y grados entre niños de diferente estatus socioeconómico.

---

29 Uno de los principios de la mediación es la buena fe. De modo que la ocultación de información puede ser uno de los supuestos que determine la suspensión del procedimiento.

30 Las siglas significan ingresos netos prorrateados mensualmente él o ella y gastos totales prorrateados mensualmente él, ella o hijos. Fórmula elaborada por Bustelo (2003).

En síntesis, resulta claro que en el proceso de mediación familiar para la separación y el divorcio, el interés de los hijos está debidamente asistido<sup>31</sup>. Para su consideración no recurrimos a la consulta de las normativas legales<sup>32</sup>, sino que partimos de las realidades de la familia. Pensamos que así como hasta el momento organizaron la vida de sus hijos sin consultar la legislación nacional ni los convenios internacionales, podrán alcanzar desde su responsabilización y participación activa, los criterios y directrices para seguir haciéndolo en las nuevas circunstancias que han decidido vivir. En la medida que los padres superen su conflicto personal y preserven el afecto, la comunicación y la atención de sus hijos, con toda seguridad todos los derechos de los niños estarán a buen resguardo. Salvo que se detectaran situaciones de maltrato o abuso infantil, caso en el que, como ya lo señalamos, la persona mediadora no sólo debe suspender la mediación sino tomar las medidas necesarias para la adecuada protección de los niños.

## **6. El derecho de los niños a ser oídos en todos los asuntos que les conciernen y su participación en el proceso de mediación**

En las concepciones educativas acerca de la infancia y en los sistemas jurídicos actuales se habla de una revalorización de la infancia que refleja la potenciación de los valores individuales de la persona que, respecto de los menores, presenta una peculiaridad determinada por tratarse de una personalidad en fase de desarrollo (Castillo, 2003). En esta línea, la Exposición de Motivos de la Ley L.O. 1/1996 de Protección Jurídica del Menor señala lo siguiente: *“El ordenamiento jurídico, y esta Ley en particular, va reflejando progresivamente una concepción de las personas menores de edad como sujetos activos, participativos y creativos, con capacidad*

---

31 Con lo cual la institución de la mediación no se sustrae a la imperatividad en la aplicación de este principio considerado de orden público y al que remite no sólo la legislación familiar y de menores, sino también la que progresivamente va regulando el procedimiento mediador en el ámbito autonómico.

32 La formación de los/as mediadores/as incluye nociones básicas de derecho de familia y menores. Esto no significa que en la mediación se suministre información jurídica, aún cuando la persona mediadora fuera abogada. Ésta debe solicitarse acudiendo al asesoramiento de letrados. Pero desde ese conocimiento genérico de la normativa legal si se puede, dentro del procedimiento, plantear las dudas que sobre su encaje legal puedan existir respecto a una determinada elección que los padres planeen respecto sus hijos/as.

Además, las partes suelen venir al procedimiento con unas expectativas mínimas que tienen como trasfondo las pautas establecidas en el ordenamiento jurídico.

*de modificar su propio medio personal y social; de participar en la búsqueda y satisfacción de sus necesidades y en la satisfacción de las necesidades de los demás. El conocimiento científico actual nos permite concluir que no existe una diferencia tajante entre las necesidades de protección y las necesidades relacionadas con la autonomía del sujeto, sino que la mejor forma de garantizar social y jurídicamente la protección a la infancia es promover su autonomía como sujetos. De esta manera, podrán ir construyendo progresivamente una percepción de control acerca de su situación personal y de su proyección de futuro. Este es el punto crítico de todos los sistemas de protección a la infancia en la actualidad. Y, por tanto, es el reto para todos los ordenamientos jurídicos y los dispositivos de promoción y protección de las personas menores de edad. Esta es la concepción del sujeto sobre la que descansa la presente Ley: las necesidades de los menores como eje de sus derecho y de su protección”.*

Una de las manifestaciones de esta filosofía educativa que orienta los regímenes jurídicos es la de la intervención del menor en la concreción de su propio interés y que se recoge tanto en el Código civil, como en la L.O 1/1996 de Protección Jurídica del Menor, que acabamos de aludir. Respecto del ejercicio ordinario de la patria potestad, el artículo 154, párrafo 5º establece que “si lo hijos tuvieren suficiente juicio deberán ser oídos siempre antes de adoptar decisiones que les afecten y, en caso de desacuerdos entre su progenitores e intervención judicial, en el contexto de este procedimiento si el hijo tuviera suficiente juicio y, en todo caso, si fuera mayor de 12 años (artículo 156, párrafo 2º). Este derecho del menor se extiende a todo procedimiento administrativo o judicial en que esté directamente implicado y que conduzca a una decisión que afecta a su esfera personal, familiar o social, en virtud de disposición del artículo 9 de la Ley de Protección Jurídica del Menor.<sup>33</sup>

La aplicación de estas prescripciones normativas y la cuestión de la presencia física del menor en la mediación es interpretada por los/as profesionales de la mediación desde una óptica diferente a la jurídica. En principio, las opiniones y sentimientos de los hijos deben ser traídos a la mediación por los propios padres. Sobre su participación directa se reseñan los peligros y daños que pueden con-

---

<sup>33</sup> Derecho contemplado en la Convención de los Derechos del Niño (artículo 9.2): “...participar y dar a conocer sus opiniones”

llevar para el/la hijo/a, situado en medio de un conflicto que no tiene capacidad para resolver y, que especialmente le puede trasladar la sensación de tener que hacer una elección, con el consiguiente conflicto de lealtades<sup>34</sup>. La ruptura de la pareja y su resolución es una responsabilidad de la propia pareja. *La tarea del mediador es conseguir a través de dar función advuncular que los padres descubran que una cosa es mirarse entre ellos con el hijo en el medio y otra es mirar juntos hacia el hijo.* (Bustelo, 1994).

Se admite la conveniencia de entrevistas informativas, que de ninguna manera se relacionen con toma de posturas acerca de cómo y por qué sus padres se separan y dónde quieren ellos vivir (Bernal, 2002). También, en algunos casos, se destaca la utilidad de una entrevista para conocer sus sentimientos, dificultades y percepciones. Puede que los padres, inmersos en el conflicto y en las preocupaciones que los rodean las ignoren<sup>35</sup>. En todo caso, siempre será un tema a decidir con los padres y no se trataría de una audiencia formal sino de un diálogo que tendría que ser llevado por mediadores especializados en infancia y adolescencia con conocimiento de psicología evolutiva. Siempre que fuesen entrevistas que se realizaren con los hijos en conjunto, o separadamente con cada uno de ellos, luego se procedería a realizar una devolución a los padres.

La pertinencia de esta entrevista se hace mas evidente en algunos casos de hijos adolescentes. Siempre es importante dejar claro que el objeto de la misma no es hacerlos participar en las decisiones, que siempre corresponderán a los padres, sino conocer sus opiniones, sentimientos y preocupaciones, tranquilizándolos sobre la continuidad de la relación con su padres y sobre el afecto y atención que les seguirán dispensando.

---

34 *“Se plantean serias dudas acerca de la conveniencia de la obligatoriedad de dicho trámite en los procedimientos de mutuo acuerdo en lo que los padre, de forma presumiblemente responsable, han acordado unas medidas en relación con sus hijos, a quienes conocen mejor que nadie”.* (Grande y Álvarez, 2004).

35 *Otros autores defienden que es importante convocar a la primera entrevista, no sólo a los progenitores, sino también a los hijos, para liberarlos de su posición “en medio del conflicto”. Se aducen como razones: a) Evaluar la incidencia que tiene sobre ellos la separación de los padres; b) Conseguir un efecto de resonancia sobre los padres, de lo que sus hijos sienten sobre la situación; c) Conocer el contexto familiar en el que se producirá el proceso de separación. d) Dar información a los hijos, diciéndoles que los padres han utilizado un camino respetable como la mediación y no la batalla de los tribunales.* (Mastro-paolo citado por García, 2003).

## 7. Límites legales a la organización de las relaciones parentales en la mediación familiar para la separación o el divorcio

El acuerdo de mediación que adoptan los cónyuges al finalizar el procedimiento incluye, si tienen hijos, una serie de cláusulas relacionadas con ellos: decisiones respecto a su educación, forma de adoptar resoluciones sobre situaciones futuras, asuntos a comunicarse entre los padres, sistema de tiempo compartido con los hijos, responsabilidades que asume cada progenitor, contribución a los gastos de los hijos y otras que, en cada caso específico, resulten de interés para el grupo familiar. Este convenio, redactado en el lenguaje propio de los padres y con la terminología específica utilizada en la mediación, para tener efecto legales y ser objeto, en su caso, de ejecución judicial, requiere convertirse en el convenio regulador previsto en el artículo 90 del Código Civil. Para su aprobación el artículo 77.5 de la Ley de Enjuiciamiento Civil, el tribunal recabará informe del Ministerio Fiscal sobre los términos del convenio relativos a los hijos y oír a éstos, si tuvieran suficiente juicio y siempre a los mayores de doce años. Serán aprobados por el Juez salvo si son dañosos para los hijos (art. 90 Código Civil). Se precisa, entonces, que el acuerdo de mediación sea transformado en convenio regulador<sup>36</sup>, tarea que no se hace dentro del procedimiento de mediación sino que ha de llevarla a cabo uno o mas Letrados que en ningún caso pueden haber actuado como mediadores, en el caso de que ejerciesen ambas profesiones.<sup>37</sup>

Teniendo en cuenta el marco legal mínimo que básicamente define el Código Civil y los criterios interpretativos que ha ido acuñando la jurisprudencia tenemos una serie **límites a los acuerdos** que enumeramos a continuación

- Renunciar a la patria potestad, su ejercicio de acuerdo con la ley, salvo decisión de privación de la misma, siempre será conjunto.

---

36 El convenio regulador de conformidad con el artículo 90 del Código Civil deberá referirse, como mínimo, en las regulaciones relacionadas con los hijos a lo siguiente: a) La determinación de la persona a cuyo cuidado hayan de quedar los hijos sujetos a la patria potestad de ambos, el ejercicio de ésta y el régimen de visitas, comunicación y estancia de los hijos con el progenitor que no viva con ellos; b) La atribución del uso de la vivienda y ajuar familiar que, de acuerdo con el artículo 96 del mismo Código, si no hay acuerdo de los cónyuges, corresponde a los hijos y al cónyuge en cuya compañía queden; c) (...) los alimentos para los hijos, así como bases de actualización y garantías, en su caso.

37 Las distintas leyes de mediación citadas prohíben que quien haya actuado como mediador/a intervenga luego como letrado.

- Atribuir el cuidado ordinario y cotidiano de los hijos a una tercera persona, familiar o no, salvo que existen importante razones que habrán de motivarse, salvo la posibilidad prevista en la Ley 42/2003, de 21 de noviembre, de modificación del Código Civil y de la Ley de Enjuiciamiento Civil en materia de relaciones familiares de los nietos con los abuelos, que contempla: *Excepcionalmente, los hijos podrán ser encomendados a los abuelos, parientes u otras personas que así lo consintieren y, de no haberlo, a una institución idónea, confiriéndoseles las funciones tutelares que ejercerán bajo la autoridad del juez.*
- Acordar la separación de los hermanos, asignado la custodia de estos, a uno y otro de los progenitores, salvo cuando se preserva una relación estrecha y diaria entre los hermanos.
- La ambigüedad total sobre el régimen de relaciones de los hijos menores con el progenitor que no vive con ellos. Por ejemplo, una libertad absoluta de relación, bajo pretexto de que no sólo es un derecho de los padres, sino también de los hijos. También suelen rechazarse aquellos convenios que no preservan el derecho del progenitor/a que tiene la custodia de mantener también relaciones con sus hijos en espacios temporales ubicados fuera del horario escolar y laboral, como sucede cuando se da al no guardador derecho de visitas todos los fines de semana.
- La renuncia a la contribución, por parte de uno de los progenitores, para satisfacer las necesidades económicas de los hijos, no estableciéndose alimentos, o, en general, el no establecimiento o al menos el reconocimiento del derecho, aún en el caso de que no existan ingresos o sea difícil su cuantificación<sup>38</sup>. Este tipo de acuerdo no sería válido, tanto respecto de los menores, pues su protección está garantizada por el Derecho, como respecto de los hijos mayores de edad dependientes económicamente, ya que nadie puede renunciar a los derechos de otros.

---

38 La jurisprudencia ha sido contraria, en esta última hipótesis, a fijar porcentajes sobre montos indefinidos, pues ello podría resultar rígido o injusto, bien por exceso, o bien por defecto. Sin embargo, hay casos en que la variabilidad del salario o de una parte importante de él dificulta cualquier concreción en el presente y en el futuro previsible. Pensamos que en tales situaciones debe prevalecer el tan nombrado interés del menor sobre la coherencia jurisprudencial.

- Establecimiento de condiciones de contacto con el progenitor con el que no convivan, que dificulten la fluidez de la relación o que altere o interfieran las condiciones ordinarias de vida o el horario de estudios o descansos del menor.
- En general aquellos acuerdos que no garanticen una cierta estabilidad en la vida de los menores, es decir, un sistema de vida que facilite la comunicación de los hijos con los padres y no altere su ritmo de actividades ordinarias. (Sánchez, sin fecha. San Juan y Sánchez, 1995).

En relación a este último punto no existe un criterio jurisprudencial único sobre el sistema de **guarda compartida**. Por lo que en algunas demarcaciones territoriales la Fiscalía suele objetar este tipo de acuerdos en que ambos padres asumen el alojamiento de los hijos por períodos alternos. En este caso, además de motivar muy bien la decisión, en cuanto a seguridad y estabilidad para los menores, se requiere establecer contribuciones de alimentos y sistemas de relación con los hijos, también alternos, según quien sea el que ejerza la guarda en cada período.

## CONCLUSIONES

1. Dentro de las características propias del procedimiento de mediación familiar, se ha estructurado un lenguaje que redefine los temas a resolver y que organiza un conjunto de criterios e instrumentos objetivos que permiten atender debidamente el interés de los menores, desde el postulado de parentalidad compartida y desde las peculiaridades de cada familia y sus hijos. Se mantiene el principio de actuación, básico de la mediación, de apropiación activa del conflicto, de participación y de autodeterminación de las partes.

Cuando existiesen indicios de abusos sexuales o maltrato infantil, el mediador ha de tomarlos inmediatamente en consideración, proceder a suspender el procedimiento y formular denuncia ante las autoridades policiales, solicitando al mismo tiempo la intervención de los servicios sociales en orden a las medidas urgentes que garanticen la protección de los/as niños/as. Este es uno de los límites más importantes de la mediación familiar.

2. El sistema legal español está dotado de una flexibilidad que permite por parte de los mediados decisiones creativas y adaptadas a su situación específica, alcanzando acuerdos que se aparten de los estándares habituales en los convenios reguladores al uso.

Las limitaciones legales que hemos enumerado imponen algunas restricciones tales como el ejercicio conjunto de la patria potestad, la atribución de la guarda a unos de los progenitores, la fijación de un régimen de visitas y la fijación de la pensión de alimentos. La interpretación de cómo se concreten esas obligaciones, en cada caso, irá variando en la medida en que la realidad de la familia binuclear y/o expandida vaya mostrándole a los jueces cambios en los sistemas de relación familiar que requieran la aceptación de nuevas modalidades de relación paterno-filial post ruptura conyugal.

Una adecuada motivación de las opciones que se eligen en el convenio y la evidencia de que están estructuradas desde la madurez y la reflexión, y no desde la improvisación y la irresponsabilidad, terminará por convencer a los fiscales y jueces, de que en ellas no hay nada contrario al interés del menor. En tal sentido, la colaboración entre abogados y mediadores es esencial.

3. En el ámbito del ordenamiento jurídico español la mediación familiar tiene plena cabida. La primera orientación del sistema legal familiar, fundamentándose en el principio de la autonomía de la voluntad es privilegiar las decisiones de los cónyuges plasmadas en una propuesta de convenio regulador, regulando los efectos de la separación o el divorcio.

Por otro lado, ya hemos avanzado desde la Recomendación N° R(98) 1 del Comité de Ministros a los Estados Miembros sobre la Mediación Familiar y se han dictado cuatro leyes autonómicas de mediación familiar, aceptándose plenamente que se trata de un sistema que permite asegurar la protección del interés superior del menor y su bienestar.

Sería deseable, para acentuar el progresivo desarrollo de este sistema de resolución de conflictos, que se generara mas debate, dialogo y participación, para una comprensión cabal de sus características específicas, de modo que las regulaciones legales las encajaran adecuadamente y resolvieran su armonización con otros instrumentos legales, respetando lo esencial del procedimiento, aquello que precisamente lo hace útil y eficaz.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, T.: *La Mediación. Una solución a los conflictos de ruptura de pareja*. 2ª Edición. Editorial Colex. Madrid. 2002.
- Berenguer E.: "No es lo mismo...¿y?". En: *El País*. 7 de marzo. Madrid. 2004.
- Bustelo E., D.: *Ensayo: La Mediación Familiar Interdisciplinaria*. Editorial Asociación Interdisciplinaria Española de Estudios de Familia. Madrid, 1993.
- Bustelo E., D.: "Panorama actual de la mediación familiar". En: *Ciclo de Seminarios 1995*. AIEEF. 1995.
- Bustelo E., D.: "Estabilidad emocional para los hijos y un mundo por descubrir para los padres: la parentalidad compartida". En: *Workshops en el Instituto Internacional de Sociología Jurídica*. Oñati, 1994.
- Bustelo E., D.: *Los contenidos económicos de la mediación*. Inédito. 2003.
- Cárdenas, E.: *La mediación en conflicto familiares*. Editorial Lumen/Hvmanitas. Buenos Aires. 1998.
- Castillo M, C.: "El interés del menor como criterio prevalente en la mediación familiar" En *Revista Sepin (persona y familia) N° 25*. 2003. Madrid.
- Comaille, J.: *Famille sans justice?*. Editions du Centurion, París. 1982.
- Fischer, R.; Ury W.; Patton, B.: *Sí...¿de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Editorial Norma. 2001.
- García G., L.: *Prevención y alternativa al litigio en los conflictos familiares*. Dykinson. Madrid. 2003.
- Grande J. y Álvarez, M.: *El interés superior del niño*. Curso de Especialización en Mediación Familiar y con Menores. Plataforma Sifo. Instituto Universitario de Familia. Universidad Pontificia de Comillas. Madrid. 2004.
- Grande J. y Álvarez, M.: *El menor en situaciones de crisis familiar*. Curso de Especialización en Mediación Familiar y con Menores. Plataforma Sifo. Instituto Universitario de Familia. Universidad Pontificia de Comillas. Madrid. 2004.
- Goldstein, J.: "En el interés superior de quién?". En: *Derecho, infancia y familia*. Compiladora Mary Beloff. Editorial Gedisa. Barcelona. 2000.
- Haynes, J.: *Fundamentos de la Mediación Familiar*. Editorial Gaia. Madrid. 1995.
- Moore, C.: *El proceso de mediación*. Editorial Granica. Buenos Aires. 1995.
- Morales, G.: "El interés superior del niño en materia de instituciones familiares." En: *Temas de Derecho del Niño. Instituciones familiares en la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente*. Editorial Vadel hermanos. Caracas. 2002.
- Roche. C.: "Del "interés superior del menor" al "interés superior del niño" en la protección jurídica de la infancia en Venezuela". En *De los menores a los niños una larga trayectoria*. Universidad Central de Venezuela. Caracas, 1999.
- Risolía, M.: "Mediación familiar: El Mediador y los intereses en juego en la mediación". En *Mediación: una transformación de la cultura*. Editorial Paidós. Buenos Aires. 1996.
- Rojas L.: *La pareja rota*. Editorial Espasa Hoy. Madrid. 1994.
- Suares, M.: *Mediando en sistemas familiares*. Editorial Paidós. Buenos Aires. 2002.
- Sánchez, A.: "Qué papel juega el derecho desde la mediación". En: *iii Módulo Curso Formación de Mediadores Familiares*. AIEEF. Inédito. 1996.
- San Juan, M.: *Familia, potestades parentales y sistema jurídico*. Universidad Central de Venezuela. Caracas. 1991.
- San Juan, M. y Sánchez A.: "Aspectos jurídicos de la mediación familiar". En: *Ciclo de Seminarios*. AIEEF. Madrid. 1995.

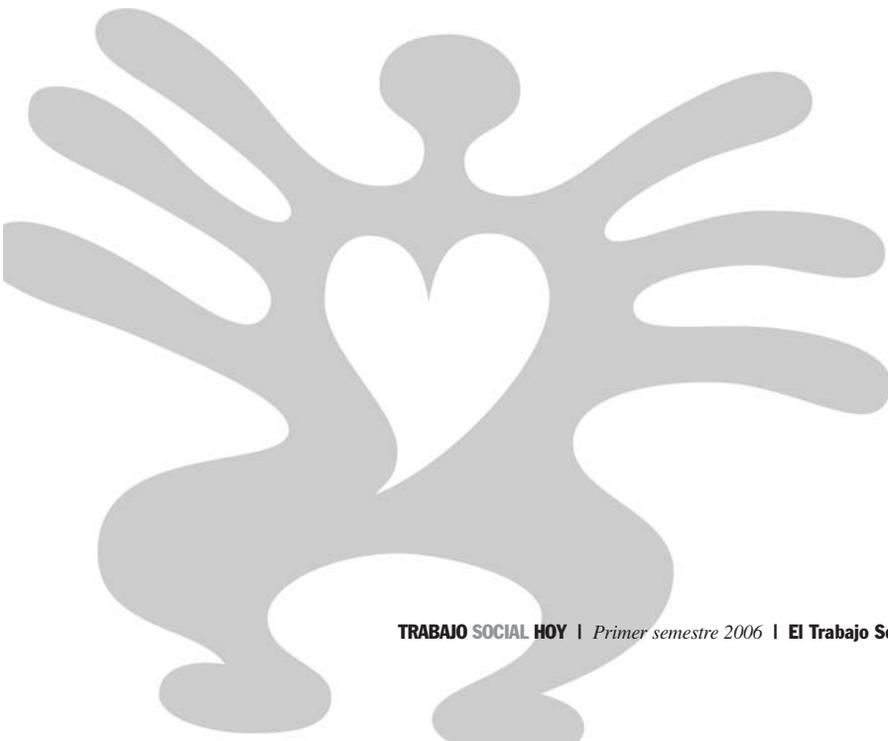


# LA MEDIACIÓN ESCOLAR. PROCESO COLABORATIVO DE LA EDUCACIÓN EN RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

**Ramón Alzate Sáez de Heredia**

Catedrático de Análisis y Resolución de Conflictos

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea



## ¿Qué significa la Educación en Resolución de Conflictos (ERC)?

*La Educación en Resolución de Conflictos modela y enseña, de forma culturalmente apropiada y evolutivamente ajustada, una variedad de procesos, prácticas y habilidades diseñadas para afrontar los conflictos individuales, interpersonales, e institucionales, y para crear un entorno educativo receptivo y seguro. Estas habilidades, conceptos y valores ayudan a los individuos a entender la dinámica del conflicto, y les posibilita el uso de la comunicación y el pensamiento creativo para construir relaciones saludables y manejar y resolver los conflictos de forma justa y no violenta. Los educadores en resolución de conflictos trabajan por un mundo justo y pacífico en donde los ciudadanos actúan de forma responsable y civilizada en sus interacciones y en sus procesos de resolución de disputas (Association for Conflict Resolution, 2002, p.1)*

Antes de exponer mis planteamientos personales relativos al enfoque transformativo que se plasma en lo que denominamos el enfoque escolar global de transformación de conflictos, permítidme un pequeño repaso a la historia de la resolución de conflictos en la escuela, puesto que, en mi opinión, guarda dentro de sí alguna de las claves de una nueva manera de entender nuestro trabajo en la escuela.

Generalizando, los programas de RC en la escuela, tal y como los conocemos hoy, tienen sus orígenes fuera del campo de la educación. En los años setenta (Alzate, 1999; Cohen, 1995) la administración del presidente Jimmy Carter impulsó la creación de los primeros centros de justicia vecinal. El objetivo de dichos centros, pronto conocidos como “programas de mediación comunitaria”, era ofrecer una alternativa a los juzgados, que permitiera a los ciudadanos reunirse y solucionar sus disputas. El éxito de estos primeros programas de mediación fue impresionante, y se extendió a lo largo de todo Estados Unidos, y, más tarde, por todo el mundo.

A principios de los años ochenta, algunos programas de mediación comunitaria intentaron replicar el éxito obtenido en la comunidad, en la escuela, enseñando a los estudiantes a mediar los conflictos de sus compañeros. Como ilustración de este proceso, podemos citar el caso del *Community Boards of San Francisco Conflict Managers Program*. En 1976, Ray Shonholtz, abogado procesal, respondió a la llamada del presidente Carter para la constitución de centros de Justicia Vecinal, creando el *Community Boards of San Francisco Conflict Managers Program*, que según palabras del propio Community Boards es “un programa de conciliación basado en el vecindario, el cual entrena a los miembros de la comu-

nidad sobre solución de conflictos y las actividades relacionadas con ésta. Junto con el apego del personal, estos voluntarios entrenados les brindan a sus vecindarios un foro informal, de fácil comprensión y libre de costos, para la solución de una amplia variedad de problemas y discusiones” (Amsler e Iverson, 1997). Inicialmente, los mediadores enseñaban habilidades de resolución de conflictos en los vecindarios. Posteriormente, como veremos luego, introdujeron programas de mediación entre compañeros en los colegios de la ciudad, y más tarde curricula de resolución de conflictos, también en los centros escolares.

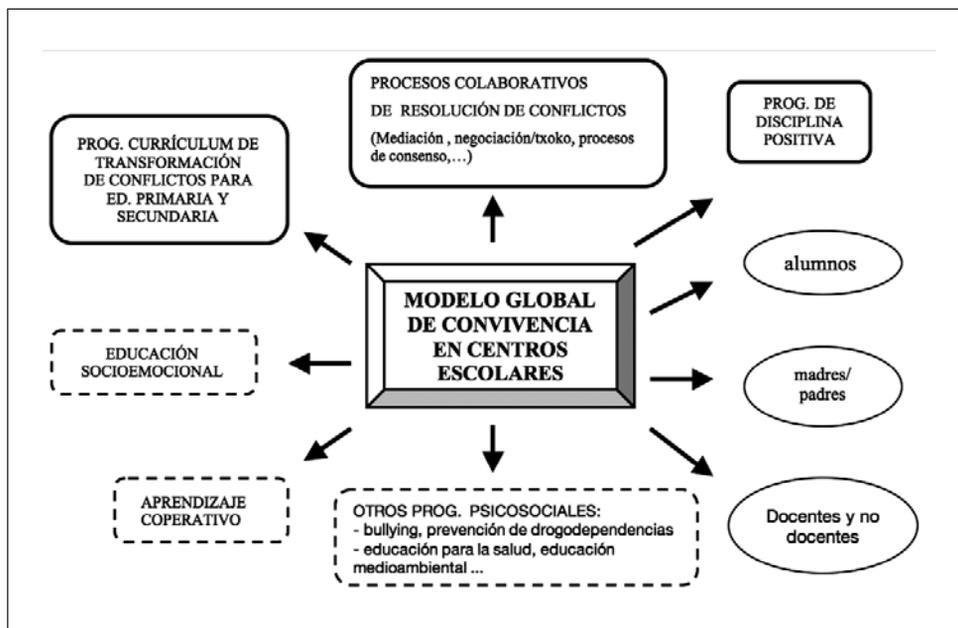
Paralelamente, la historia de las organizaciones que reúnen a los profesionales de la resolución de conflictos, ilustran claramente la evolución teórica y de plan-teamiento que se ha producido en las dos últimas décadas. La resolución de conflictos en el ámbito escolar, y concretamente la mediación, vio reconocida su importancia como campo de estudio e intervención con la fundación en 1984, del **NAME** (National Association for Mediation in Education), cuando un grupo de educadores, activista y mediadores comunitarios decidieron juntar sus experiencias sobre los programas de RC escolares. Cuando NAME vio la luz, existían escasamente seis programas de resolución de conflictos en la escuela en todos los Estados Unidos, hoy en día su número se ha disparado por encima de los 800. En 1995, NAME se fusionó con el NIDR (*National Institute for Dispute Resolution*) y se convirtió en lo que se denominó CREnet (*Conflict Resolution Education Network*), que redefine los objetivos de la anterior organización, mas allá de la mediación en la escuela, definiendo de una manera más amplia la resolución de conflictos escolar, al mismo tiempo que se produjo su internacionalización. Finalmente, en el año 2001 CREnet junto con AFM (Academy of Family Mediators) y SPIDR (Society for Professionals in Dispute Resolution) convergieron formando una asociación más amplia e inclusiva denominada ACR (Association for Conflict Resolution)

En España, en los últimos tiempos, se está produciendo un rápido crecimiento de la popularidad de la mediación en la escuela. El País Vasco, Cataluña, Madrid, etc..., son algunas de las comunidades en donde el interés por los programas de mediación está en rápida expansión. Sin embargo, en nuestro entorno, el proceso que se está produciendo, nos lleva a permanecer anclados en las primeras fases del desarrollo de las ideas y aplicaciones de la ERC. Hoy en día, tal y como lo demuestra la historia de la disciplina, la concepción y el ámbito de aplicación de la ERC, es bastante más amplia que lo que se entiende por mediación escolar. La mediación escolar no es más que uno de los procesos y habilidades implicados en la definición de ERC –tal y como la hemos definido al principio de este artículo- perteneciente a la gestión directa de los conflictos puntuales, encuadrable en

los nuevos códigos disciplinarios basados en los principios de ERC, y parte del aspecto experiencial que los programas de ERC deben tener para permitir a los estudiantes resolver mejor sus propias disputas, permitiéndoles practicar lo que aprenden.

Dando un paso más adelante, diremos que el fin último de los distintos intentos de ERC es ayudar a las escuelas a transformar sus culturas haciendo que incluyan la búsqueda de soluciones pacíficas y cooperativas de los conflictos y disputas, solución de problemas en grupo, toma de decisiones compartidas, valoración de la diversidad, desarrollo del sentido de comunidad, etc... Tanto los programas curriculares como los programas de mediación, y los disciplinarios en amplio sentido, son pasos importantes en la consecución de estos objetivos. Sin embargo, el progreso puede frustrarse si no impregnamos de los principios y habilidades de ERC todos los niveles de interacción dentro de la escuela: prácticas educativas, manejo del conflicto, proceso de toma de decisiones, etc... Por todo lo dicho, en los últimos tiempos se ha venido desarrollando un enfoque más global y comprensivo que aborda el conflicto en la escuela desde una perspectiva tanto personal como estructural, así como la formación y preparación de los/as estudiantes para afrontar el futuro en una sociedad más justa, democrática y pacífica.

El modelo de Educación en Resolución de Conflictos que nosotros defendemos, lo denominamos Enfoque Global de Transformación de Conflictos (Figura 1) (Alzate, 1998, 1999, 2000), extiende la orientación básica centrada en el niño, para abarcar las dimensiones administrativas, profesoras y parentales del conflicto. Si entendemos las disputas que ocurren entre los niños/as y jóvenes dentro del contexto educativo global, podremos alcanzar soluciones más significativas. Este programa supone la puesta en marcha simultánea en el marco escolar de programas curriculares de RC, programas de mediación entre compañeros, transformación de la relación pedagógica, intervención en el clima escolar, etc. , y la implicación de los distintos protagonistas, alumnos/as, profesores/as, Dirección y padres/madres.



En primer lugar, nuestro enfoque es GLOBAL. Es global porque en su diagnóstico trata de localizar todos los elementos que permean toda la institución educativa y que bloquean el uso de comportamientos constructivos a la hora de afrontar los conflictos y desacuerdos. Y es global por que a la hora de afrontar la implementación de los programas, consideramos que estos deben ser dirigidos a todos los protagonistas de la escuela, y que tanto los estudiantes como el sistema escolar deben ser motivados para el cambio.

Además, nuestro enfoque es TRANSFORMATIVO. Es transformativo, porque consideramos que el enfoque no es el de fijar problemas, buscar soluciones a cuestiones o situaciones concretas, sino que implica un cambio, una transformación general. Transformación que se debe dar a cuatro niveles:

- personal
- interpersonal
- organizacional
- social o comunitario

Todas estas ideas las plasmamos en unos programas de actuación concretos, que constaría de todos los siguientes componentes:

1. Un código disciplinario basado en el sentido.
2. Padres que apoyan el programa, usan las habilidades en casa y dan apoyo constante a sus hijos.
3. El personal del centro escolar que acepta el programa, usa las habilidades y principios, implementa el currículum, y dirige los conflictos hacia mediación entre compañeros.
4. Se enseña en el aula a todos/as los/as estudiantes resolución de conflictos, comunicación eficaz, y habilidades de solución de problemas (currículum).
5. Un programa de mediación entre compañeros que trate los conflictos entre estudiantes (dimensión horizontal) y entre estudiantes y adultos (dimensión vertical).
6. Un programa de resolución de conflictos para adultos, que trate los conflictos entre profesores, entre profesores y padres, etc...

A continuación me centraré en el componente objeto de este capítulo, **la mediación escolar**.

## PROGRAMAS DE MEDIACIÓN

### 1. Introducción

En general, definimos la negociación como un proceso de comunicación y de solución de problemas que utilizan los alumnos para considerar distintas alternativas que les lleven a soluciones mutuamente aceptables y a alcanzar objetivos mutuamente satisfactorios en sus conflictos con los demás. Por su parte, los programas de mediación entre compañeros se definen como formas especializadas de negociación en las que terceras partes imparciales, el compañero mediador, ayudan a los disputantes a alcanzar una solución. Los principios y habilidades de la negociación forman, en general, parte del currículum de RC, en los que se anima a los alumnos a utilizar dichos procedimientos para resolver las diferentes formas de conflictos interpersonales.

Si bien los estudiantes pueden, prácticamente, negociar en todo momento y lugar, la mediación es un proceso más formalizado que implica, por lo general, una serie de actividades y procedimientos que van más allá de lo que se enseña en el currículum de RC, y que normalmente adoptan la forma de programas complementarios. Algunos autores proponen la siguiente definición operacional de los programas de mediación entre compañeros: Un tipo de programas de RC que usa los servicios de estudiantes imparciales, no implicados en el conflicto (compañeros mediadores), para asistir a los estudiantes que tienen un conflicto (dis-

putantes) para alcanzar soluciones pacíficas, equitativas y colaborativas a sus conflictos. Estos programas instruyen a los compañeros mediadores sobre el conflicto, sobre los procedimientos de resolución de conflictos, enseñan a usar un proceso estructurado de comunicación, actividades de solución de problemas, habilidades en general que les ayuden a asistir a los disputantes durante el proceso de la mediación.

Los currícula de RC y los programas de mediación entre compañeros están íntimamente relacionados, y su combinación, en el entorno escolar, es el método más poderoso de ayudar a los estudiantes a resolver sus problemas interpersonales de la manera más productiva. En nuestro modelo de Educación en Resolución de Conflictos, la mediación escolar –que es la intervención más antigua y más común de ERC–, es una parte más, aunque muy importante de los distintos procesos colaborativos, entre los que se encuentran: la negociación integrativa formal e informal, la mediación informal (por parte del profesorado) y formal (vertical y horizontal, entre profesores/as, entre estudiantes, entre profesores/as y estudiantes, entre profesores/as y padres-madres, etc...), los procesos de consenso en el aula (asambleas de clase) y en los claustros, etc.....

Es dentro de este entramado global de transformación de conflictos en la escuela, donde la mediación escolar encuentra su pleno sentido. La mediación es un método estructurado de resolución de conflictos en el que una tercera parte asiste a las personas en disputa escuchando sus preocupaciones y ayudándoles a negociar. Los mediadores intentan ayudar a las partes a crear soluciones ganar-ganar escuchando sus necesidades y ayudándoles a comunicarse mutuamente. Aunque el mediador se hace cargo del proceso, las partes mantienen el control de la sustancia de lo que es discutido, así como del resultado de la discusión.

Refiriéndonos en este lugar sólo a los programas de mediación entre iguales, objeto de este capítulo, podríamos resumir diciendo que hoy en día, en las escuelas de primaria y de secundaria, hay diversos tipos de modelos de mediación que varían conforme a cómo es tratada formal o informalmente la disputa, y en cómo es activado inmediatamente el proceso de resolución del conflicto. Por ejemplo el modelo patio de recreo (*playground model*) usa a los mediadores para intervenir en el momento en que ocurre la disputa. Usando este modelo de mediación informal, los estudiantes ayudan a sus iguales a resolver sus problemas durante los recreos, en la comida, o antes o después de la escuela. Al mismo tiempo, muchas escuelas usan un proceso de intervención más formal. En una intervención más formal : (a) El conflicto es remitido a la mediación por un administrador, profesor, o estudiante; (b) aquellos estudiantes mencionados en el informe son

informados de la posibilidad de usar la mediación para resolver su disputa; y (c) si los estudiantes están mutuamente de acuerdo en seguir los procedimientos de mediación descritos por el estudiante mediador, la sesión tiene lugar.

Teniendo en cuenta los protagonistas del proceso de la mediación escolar, podríamos distinguir los siguientes modelos:

*1. Mediación por parte de los adultos.* Quizás, es la forma más sencilla de aplicar. Consiste en entrenar al personal escolar, incluyendo directores, profesores, ayudantes y el resto del personal a mediar en los conflictos de los estudiantes. Como mediadores, los adultos asesoran a los estudiantes en el proceso de examinar las percepciones y sentimientos que cada una de las partes tiene del problema, así como en la búsqueda de las posibles soluciones, y en la adopción de las soluciones que parezcan satisfacer mejor las necesidades de ambas partes (Carter 1992).

*2. Mediación entre iguales.* Estos programas de mediación a través de los compañeros son, de entre todas las posibles aplicaciones de la resolución de conflictos, los más extendidos y los que mayor atención y publicidad han recibido, además son sobre los que hay más información. En este tipo de programas, se selecciona un grupo de sujetos entre el colectivo de estudiantes (en este punto, aunque no sea objeto del presente artículo hay que mencionar que hay diferencias sobre esta elección. En algunos programas se realiza por los propios compañeros, y, en otros, son los responsables del programa los que lo hacen), se les entrena en los conceptos básicos de la resolución de conflictos, se les enseña los procedimientos habituales de mediación, y se les asigna la tarea de resolver los conflictos que ocurren en los patios, pasillos, etc..

*3. Enseñanza en el aula.* Muchos de los programas de mediación entre iguales incluyen la enseñanza de los conceptos y habilidades básicas de la resolución de conflictos a todos los niños, incorporando estas enseñanzas en la docencia de las clases (Metis Associates, Inc, 1990; Carter, 1991). Este enfoque tiene la ventaja de educar a toda la comunidad escolar, y a la vez establece un alto grado de aceptación y apoyo al programa. De este modo, los sujetos elegidos como mediadores, sólo necesitarían, adicionalmente, el entrenamiento específico en el proceso de mediación.

Pero también podemos distinguir entre diferentes modelos de mediación escolar, teniendo en cuenta la manera en que se realiza el entrenamiento, el programa de implementación y su relación con otros componentes del ERC. Podríamos deno-

minar estos modelos como: **modelo autónomo**, **modelo curricular** o vinculado con el aula, y **modelo mentor**. En los programas de modelo de mediación escolar autónomos, los mediadores estudiantiles son entrenados fuera de las aulas y median las disputas en áreas privadas específicamente diseñadas con este objetivo. En los programas curriculares o vinculados con la clase, los estudiantes reciben en clase formación sobre habilidades en negociación integrativa y sobre habilidades para conducir un proceso de mediación simple, se alternan como mediadores, y llevan a cabo el proceso de mediación en clase siempre que sean requeridos por los/as profesores/as o por sus compañeros/as que están en conflicto. Los modelos de mediación mentorizadas implican a los mediadores estudiantiles en la formación de estudiantes más jóvenes como mediadores escolares, se realiza dentro de la misma escuela y entre distintos niveles educativos. Mientras que los programas de mediación escolar autónoma existen en todos los niveles educativos, los programas de modelo curricular o vinculados con el aula se utilizan más en la escuela primaria y los modelos de mentorización en la secundaria (estudiantes de secundaria ayudando a mediadores de primaria).

Sin profundizar, en cualquiera de los casos anteriores, nosotros defendemos un enfoque de la mediación que presenta diferencias importantes con los programas de mediación/negociación tradicionales. Estos pasan de una manera más o menos directa de la definición del problema a la búsqueda de definiciones, en nuestro modelo, sin embargo, habría tres fases: definición del problema, un mejor entendimiento, y la búsqueda de las soluciones. Es casi un proceso terapéutico en el que se tienen en cuenta las cuestiones objetivas, las percepciones, las emociones, etc... Si pasáramos directamente de la definición del problema a la búsqueda de soluciones, sin tratar lo que ocurre con las emociones, confesiones, etc..., en muchas ocasiones el proceso terminaría en fracaso. ¿Por qué?, sencillamente porque en el proceso tradicional en el que se pasa de la definición a la búsqueda de soluciones, el hecho de no alcanzar una solución –lo que ocurre en muchas ocasiones– aborta el proceso y lo hace fracasar. En el nuevo modelo, pueden no existir soluciones al problema, o estas pueden no ser importantes, pero el proceso no fracasa ya que se consigue un nuevo entendimiento entre las partes (ver procedimientos para primaria y secundaria al final del capítulo).

Un programa de mediación escolar supone crear y desarrollar en el centro escolar un servicio de mediación para la resolución de conflictos de los diferentes colectivos de la comunidad educativa (alumnos, profesores, padres,...). Los programas de mediación entre compañeros o iguales son una herramienta al servicio de un modelo de convivencia pacífico basado en la participación, la colaboración y el diálogo. Los servicios de mediación escolar quedan integrados en los cen-

tros y son los propios alumnos o profesores los que lo coordinan y dirigen. Un programa de mediación escolar puede variar mucho de un centro a otro en función de sus necesidades y recursos. Es conveniente realizar un diseño específico para cada escuela.

El objetivo específico de un programa de mediación escolar es atender una serie de conflictos entre los miembros de la comunidad escolar que por algún motivo no han podido ser solucionados por los propios protagonistas, ni por medio de la mediación informal, y en los que se considera necesario intervenir con una mediación formal

La mediación escolar es para nosotros, pues, una herramienta más al servicio de un modelo de convivencia positivo y pacífico, ha de contemplarse en el marco de un programa de convivencia más amplio y tiene un carácter preventivo y educativo (transformativo)

## 2. Principios básicos

Este modelo de mediación, parte importante del enfoque transformacional, que podría ser entendido, según lo dicho, como un modelo terapéutico, tiene seis pilares fundamentales (Cohen, 2001):

### 1. *Voluntariedad.*

Las partes eligen participar en la mediación. Una vez que el proceso comienza, eligen si resolver y cómo resolver su disputa. Las partes son libres de concluir el proceso de mediación en cualquier momento y buscar resolver su conflicto por otros medios.

### 2. *Imparcialidad\**

Los mediadores se abstienen de mostrar juicios sobre lo que es correcto o incorrecto y se esfuerzan por mantenerse sin sesgos durante todo su trabajo. Además no tienen ni el poder, ni el interés en forzar a las partes a tomar ninguna acción en particular. Cuando hay acuerdos, estos se construyen conforme a las necesidades de las partes.

\* En los últimos tiempos, usamos las palabras “imparcial” o “sin sesgos” en vez de “neutral” porque los primeros términos conllevan una participación activa, y el último es un estado pasivo. Ningún mediador es completamente neutral: todos tienen opiniones y creencias conscientes, así como asunciones inconscientes que influyen su práctica. La tarea del mediador es ocultar y controlar enérgica y atentamente sus asunciones y permanecer sin sesgos.

### 3. *Confidencialidad.*

La información que surge durante la mediación se mantiene en la más estricta confidencia por parte de mediadores y coordinadores. Las partes son informadas de todas las excepciones de la confidencialidad –en general, la información peligrosa o ilegal- antes de que comience el proceso.

### 4. *Transformación interpersonal.*

Uno de los objetivos fundamentales de la mediación es crear un forum donde las personas en conflicto puedan apreciar sus propios puntos fuertes así como reconocer las preocupaciones substanciales y emocionales de la otra parte. Los mediadores ayudan a las partes a crear acuerdos que resuelvan los asuntos específicos en disputa, pero, siempre que sea posible, estos acuerdos han de surgir de un mejor entendimiento de uno mismo, y de una voluntad de comprender a la otra parte.

### 5. *Autodeterminación.*

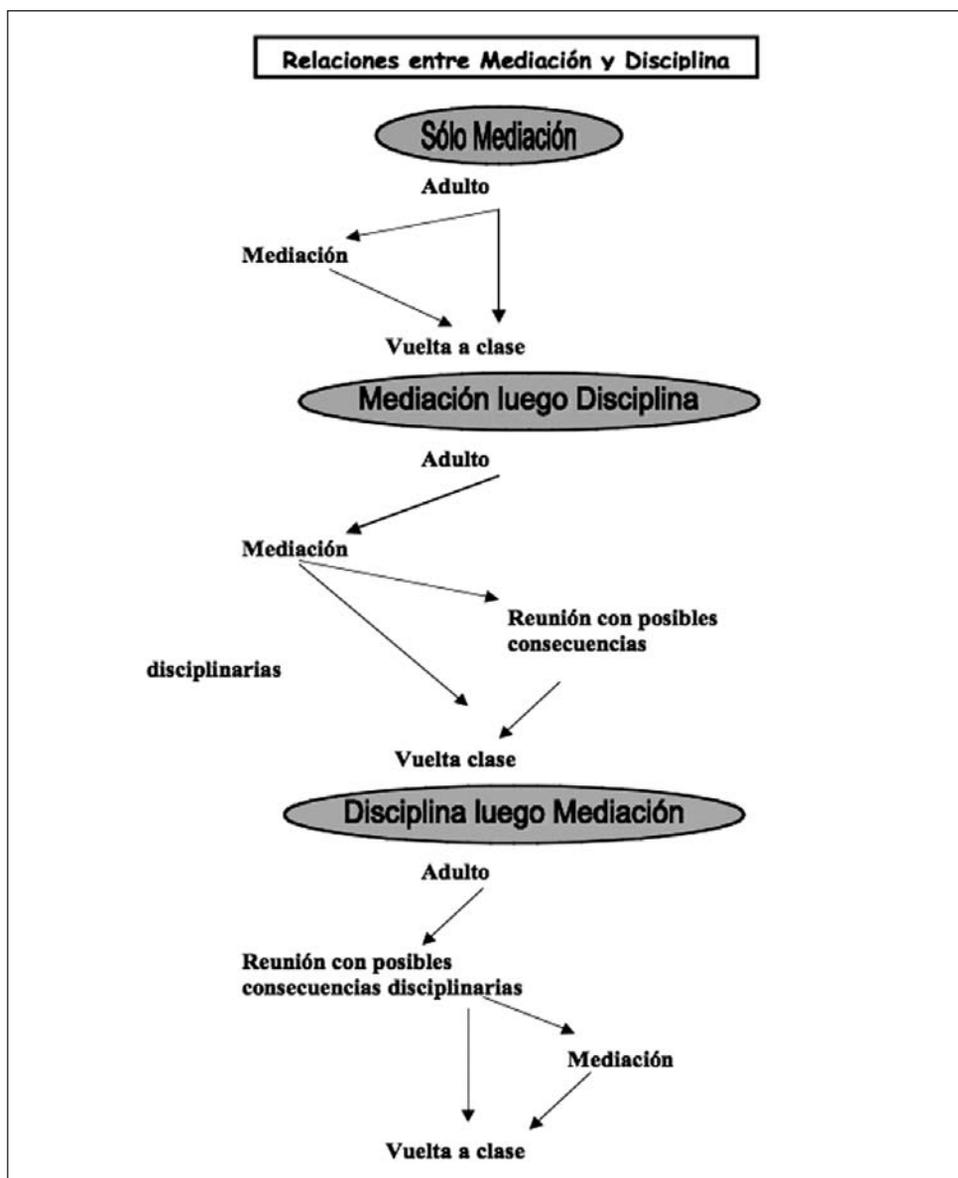
Durante la mediación se anima a las partes a tomar responsabilidad de sus acciones pasadas y de su comportamiento futuro. Los mediadores ayudan a las partes a manejar el proceso, interviniendo sólo cuando sea necesario y delegando el control tan pronto como las partes puedan negociar efectivamente por su cuenta. En cualquier caso, sea cual sea el papel de las partes en conflicto, todos ellos participan en la búsqueda de una solución creativa a su disputa.

### 6. *Seguridad.*

Los mediadores crean un entorno que es seguro física y emocionalmente, así, las partes pueden expresar con honestidad sus pensamientos y sentimientos, y desarrollar la confianza en los mediadores y en el proceso. La mediación sólo funciona en todo su potencial en un ambiente que mantiene la dignidad de todos los participantes.

Cuando entra en cuestión alguno de estos seis principios fundamentales, los mediadores deberían terminar su labor o, por lo menos, no calificar su intervención como “mediación”. También, es bueno tener en cuenta desde un principio que el propio entorno escolar presenta obstáculos para que estos principios se puedan mantener. El principal de esos obstáculos puede ser el código disciplinario del centro. El código disciplinario, tal y como hoy se utiliza y entiende, supone la utilización del poder institucional para forzar a los estudiantes a cumplir las normas escolares. Los sistemas disciplinarios juegan un papel muy importante el funcionamiento cotidiano del centro, y, en muchas ocasiones coincidirá que interfieren simultáneamente el proceso disciplinario con el de mediación en el mismo conflicto. No es el lugar para tratar la reforma de los códigos disciplinarios

que la aplicación de la Educación en Resolución de Conflictos implica (pasar de una disciplina punitiva a una disciplina positiva o democrática, de la regulación externa del comportamiento a la autorregulación, de la autoridad basada en el poder jerárquico, a la autoridad basada en el sentido, del castigo a las consecuencias educativas, etc...), pero en el siguiente gráfico indico algunas de las posibles relaciones entre mediación y sistema disciplinario.



## EFFECTIVIDAD DE LOS PROGRAMAS

En un trabajo reciente (Alzate, 2003) he comentado el symposium realizado en el año 2000, del que se ha publicado un espléndido trabajo titulado: *Does it work?. The case for conflict resolution education in our Nation's schools* (Jones y Kmitta, 2000). En dicho trabajo, a la hora de analizar la evidencia existente sobre la efectividad de los programas de Resolución de Conflictos y de Mediación en la escuela establecen cinco áreas en las que analizar los efectos de los programas (Jones y Kmitta, 2000; Sandy, 2001): impacto de los programas de ERC sobre los estudiantes, impacto de los programas de ERC sobre los educadores, impacto de los programas de ERC en el clima, impacto de los programas de ERC sobre poblaciones diversas, y cuestiones institucionales en los programas de ERC. (Jones, Kimitta, 2000). Estas podrían ser las conclusiones más destacadas (Sandy, 2001).

**Primero**, la investigación muestra efectos positivos para los estudiantes, particularmente cuando los programas de ERC incluyen a toda la comunidad escolar: niños, padres, educadores, todos los niveles del personal escolar, y también de la comunidad. Muchos esfuerzos en ERC fracasan a causa de una implementación corta de perspectivas que implicaba sólo estudiantes. Hay escasez de investigación en seguimiento de estudiantes que hayan recibido dos o tres años de entrenamiento en resolución de conflictos.

**Segundo**, ha habido muy poca investigación formal especificando los efectos de los programas de ERC sobre los educadores. Las conclusiones genéricas sobre este tema vienen de evaluaciones más amplias de los programas de ERC. Las conclusiones están generalmente trazadas desde el número de conflictos o problemas disciplinarios que los maestros informan de sus clases. La presunción es que los educadores que aprenden a enseñar resolución de conflictos a los niños están desarrollando también habilidades para resolver sus propios conflictos y modelando esta conducta con sus estudiantes, pero hay poca evidencia apoyando una u otra vía. Una evidencia colateral de este proceso es mi experiencia en el entrenamiento de profesores/as, los cuales informan en las sesiones últimas sus intentos de aplicación de estos principios y técnicas en su entorno más cercano.

**Tercero**, el éxito tal y como es definido en la mayoría de los programas ERC no está basado en criterios relativos a las necesidades de poblaciones diversas. Miembros de grupos marginados tienen necesidades en sus conflictos y prioridades diferentes a las de los miembros de los grupos privilegiados en la sociedad (Baker, French, Trujillo, Wing, 2000). Los practicantes de ERC de las comuni-

dades indias americanas, afroamericanas, y latino y asiaticoamericanas frecuentemente dicen que logran mayores adaptaciones a los modelos de mediación Europeos.

**Cuarto**, hay un soporte entre moderado y fuerte de la investigación en que los programas de ERC tienen un impacto positivo en el clima del aula. Sin embargo, estos estudios han sido criticados como carentes de un acuerdo en la definición de *clima escolar*, y por necesitar más información in-situ del comportamiento así como de datos longitudinales.

**Quinto**, se han analizado factores inhibidores e incrementadores de la institucionalización de la ERC en los sistemas escolares. En el *National Curriculum Integration Project* (Jones, Sanford, Bodtker, 2001), los investigadores desarrollaron currícula integrados y los incluyeron en los currícula tradicionales en siete escuelas de enseñanza media en distintos lugares. La presunción era que los RCE deben ser contemplados como una parte integrante del proceso educativo si tienen que ser comprensivamente institucionalizados dentro de los sistemas escolares. Sin embargo, esta integración requiere compromiso, recursos, y planificación para motivar suficientemente al equipo docente y administrativo para que se logre su total implementación.” (Alzate, 2003).

De manera más específica, sobre los resultados concretos de la mediación escolar, podemos citar dos estudios. En el primero de ellos, Burrell, Zirbel y Allen (2003) tras analizar 43 estudios publicados entre 1985 y 2003, concluyen la importancia abrumadora del impacto de la presencia de programas de mediación. El menor cambio que encuentran es del 22% en el incremento de la autoestima y la disminución del 22% en la percepción por parte del profesorado del nivel del conflicto en la escuela. El resto de los datos presentan estos incrementos: 157% en la percepción positiva del clima escolar, 68% de disminución en el nivel de problemas comportamentales (reflejados en los registros escolares), aumento del 225% en los conocimientos del mediador, el 133% en el conocimiento de estrategias de resolución de conflictos, aumento del 103 en la visión positiva del conflicto, e incremento del 133% en el rendimiento académico.

En el segundo trabajo, Jones (2004) realiza un análisis extenso de los distintos resultados obtenidos sobre la eficacia de la ERC. Sin entrar, en la abundancia de datos interesantes que se citan en dicho artículo, voy a comentar dos elementos que me parecen relevantes para el discurso que aquí desarrollamos. En primer lugar, concluye, la investigación en los programas de mediación confirma, especialmente en Primaria, la mejora sustantiva en competencias sociales y emocionales por parte del

mediador y la mejora tanto del clima en el aula como del clima escolar global. Este impacto es mucho menos evidente con los programas de mediación entre iguales en Secundaria y Bachillerato. Finalmente, me parece importante mencionar que la investigación sobre los programas escolares globales, como el que planteamos al principio del presente capítulo, prueba lo que muchos profesionales en la ERC ya sabíamos hace algún tiempo: los modelos globales desarrollados de manera concertada, coordinada e integrada producen resultados muy significativos e impresionantes. Señalar aquí que la implementación superficial y descoordinada de cualquiera de estos programas anteriormente citados, pueden tener efectos peores que la no realización de ningún programa (entiéndase con todas las cautelas posibles).

### **DIEZ BUENAS RAZONES PARA ESTABLECER PROGRAMAS DE MEDIACIÓN**

Como he comentado en el apartado anterior, los programas más efectivos son los programas globales; pero, a la luz de los resultados comentados, y con la prudencia que la implementación de programas autónomos de mediación escolar nos produce, podríamos resumir (van Gurp, 2002) los beneficios de los programas de mediación adaptando la lista de diez puntos que fue publicada originalmente por la National Association for Mediation in Education (NAME), de la que ya hemos hablado previamente en este capítulo:

1. El conflicto es natural. Es mejor afrontarlos con soluciones que evitarlos.
2. En el sistema escolar se necesitan intervenciones más apropiadas que las sanciones, expulsiones, suspensiones y, en definitiva, que las consecuencias punitivas de nuestros códigos disciplinarios.
3. El uso de la mediación para resolver disputas escolares, puede favorecer una mejora en la comunicación entre los/as estudiantes, profesores/as, padres/madres, y puede, de manera genérica, mejorar el clima escolar.
4. El uso de la mediación como método de resolución de conflictos puede reducir la violencia, el vandalismo, el absentismo crónico y las suspensiones.
5. El entrenamiento en mediación ayuda tanto a los/as estudiantes como a los profesores a entenderse mejor a sí mismos y a los otros, dotándoles, además, de habilidades de resolución de conflictos para toda la vida.
6. El entrenamiento en mediación incrementa el interés de los/as estudiantes por la resolución de conflictos, la justicia, y el sistema legal.
7. Dirigiendo la responsabilidad de la solución satisfactoria de los conflictos escolares de los adultos a los/as jóvenes y niños/as, liberamos a los/as profesores/as y a la dirección lo que les permitirá concentrarse más en la enseñanza que en la disciplina.

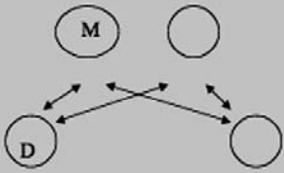
8. El reconocimiento de que los/as- jóvenes y niños/as son competentes para participar en la solución de sus propios problemas, permite su crecimiento personal y les aporta habilidades tales como la escucha, el pensamiento crítico y la solución cooperativa de problemas, que son básicas para todo aprendizaje.
9. El entrenamiento en mediación, con su énfasis en la escucha de los puntos de vista del otro y la solución pacífica de las diferencias, prepara a los estudiantes para vivir en un mundo diverso y multicultural.
10. La mediación es un sistema que se adapta perfectamente a la naturaleza personal de los problemas de los/as jóvenes, que se resisten a llevar sus asuntos a la consideración de los adultos.

## ANEXO 1

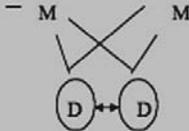
### PROCESO DE MEDIACIÓN PARA ESTUDIANTES DE SECUNDARIA (Community Boards Program & Ramón Alzate (adaptación))

<b>Proceso de Mediación: Resumen</b>		
	<b>Objetivo</b>	<b>Procedimiento</b>
Apertura	Lograr que los disputantes acuerden usar el proceso de resolución de conflictos	Explicar, brevemente, el proceso y las reglas básicas.  Discutir los beneficios.  Preguntar si están dispuestos a intentarlo.
Fase 1	Ayudar a cada uno de los disputantes a definir el problema tal y como lo ven.	Presentar las reglas básicas y obtener de cada disputante la aceptación de cada una de ellas.  Decir que en esta fase los disputantes se deben dirigir a los mediadores (no deben hablar entre ellos).  Preguntar a cada uno qué es lo que ocurrió.  Repetir.  Preguntar cómo le ha afectado el problema.  Repetir.  Clarificar algunos puntos.  Resumir las preocupaciones de cada uno de ellos.
Fase 2	Ayudar a que cada uno de los disputantes entienda mejor al otro.	Pedir que hablen entre ellos.  Hacer que cada uno repita lo del otro.  ¿Tuvo cada uno de los disputantes una experiencia similar a la que el otro está describiendo?.  Validar el esfuerzo de ambos.
Fase 3	Ayudar a que los disputantes encuentren soluciones.	Pedir que cada uno exponga una solución razonable.  Confirmar que cada una de las soluciones sea equilibrada, realista y específica.  Encontrar soluciones para todos los asuntos importantes que hayan salido a luz.  Felicitales por su buen trabajo.

Proceso de Mediación	
<p><b>Apertura:</b> <b>Preparar a los disputantes</b></p>	
Objetivos	Trabajo del mediador
<p>Desarrollar la confianza.</p> <p>Conseguir acuerdo para usar el proceso.</p> <p>Calmar la cólera, enojo.</p>	<p>Introducción del mediador.</p> <p>Explicar el papel del mediador.</p> <p>Explicar brevemente el proceso y las reglas básicas.</p> <p>Discutir las ventajas de usar el proceso de mediación.</p> <p>Confirmar la aceptación del proceso por parte de los disputantes.</p>

Proceso de Mediación	
<p>M</p> <p>D</p> <p>Fase 1:</p> <p><b>Definir el problema.</b></p> 	
Objetivos	Trabajo del mediador
<p>Desarrollar un ambiente positivo.</p> <p>Establecer las reglas básicas.</p>	<p><b>Bienvenida</b></p> <p>Bienvenida a los disputantes.</p> <p>Establecer el propósito de la sesión; decir "Todo lo que digas en esta habitación permanecerá en esta habitación -excepto las amenazas o actos serios de violencia."</p> <p>Enunciar las reglas básicas -lograr el acuerdo de cada uno de los disputantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No interrumpir.</li> <li>• No insultarse.</li> <li>• Ser todo lo honesto que se pueda.</li> <li>• Inicialmente hablar sólo al mediador.</li> </ul>
<p>Recoger información.</p> <p>Entender las preocupaciones de cada uno de los disputantes.</p> <p>Definir el problema.</p> <p>Conseguir trabajo en grupo efectivo.</p>	<p><b>Definir el problema</b> (Uno de los mediadores toma nota)</p> <p>Decidir quién hablará primero.</p> <p>Preguntar a cada uno <i>qué ocurrió</i> y como le afectó.</p> <p>Repetir en tus propias palabras lo que cada uno dijo.</p> <p>Hacer preguntas que puedan ayudarte a comprender mejor el problema. Como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué quieres decir con eso?.</li> <li>• ¿Desde cuándo os conocéis?.</li> <li>• ¿Puedes decirme algo más sobre eso?.</li> <li>• ¿Desde cuándo viene el problema?.</li> </ul> <p>Localiza los problemas y sentimientos principales.</p> <p>Identifica las semejanzas.</p> <p>Resume el asunto para cada persona.</p>

Proceso de Mediación	
M	
<b>Fase 2:</b> <b>Ayudar a los disputantes a comprenderse mutuamente.</b>	
Objetivos	Trabajo del mediador
<p>Ayudar a los disputantes a hablar entre si.</p> <p>Asegurarse de que se escuchan mutuamente.</p> <p>Ayudarles a comprenderse mutuamente.</p> <p>Mantener centrada la discusión.</p>	<p>Decidir qué problema se discutirá primero (usar el resumen de la fase 1).</p> <p>Hacer que hablen entre si sobre cada uno de los problemas.</p> <p>Técnicas y sugerencias de preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo reaccionaste cuando ocurrió?.</li> <li>• ¿Puedes describir lo que el otro hace que te molesta?.</li> <li>• ¿Por qué te molesta?.</li> <li>• ¿Que es lo que quieres que el/la otro/a sepa sobre ti?.</li> <li>• ¿Qué expectativas tienes sobre el/la otro/a?.</li> </ul> <p>Pedir a los disputantes que repiten con sus propias palabras, qué es lo que han oído que el otro dijo.</p> <p>Repite, si es necesario, para ayudar a que uno entienda al otro.</p> <p>Preguntar si alguno de ellos tuvo previamente una experiencia semejante a la que el otro está describiendo.</p> <p><i>Resumir</i> lo que se ha hecho. <i>Reconocer</i> y <i>validar</i> su trabajo.</p>

Proceso de Mediación	
<p>Fase 3: Ayudar a los Disputantes a Encontrar Soluciones</p> 	
Objetivos	Trabajo del mediador
<p>Ayudar a los disputantes a desarrollar una solución justa y realista aceptable para ambas partes.</p>	<p>Pedir a cada uno de los disputantes que diga cuál sería una solución justa. Asegurarse de que se tienen en cuenta todos los problemas mencionados en la Fase 1.</p> <p>Conseguir el acuerdo de ambas partes para cada solución. Asegurarse de que las soluciones son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• realistas (pueden llevarse a cabo).</li> <li>• específicas (qué, cuándo, dónde, quién).</li> <li>• equilibradas (contribuyen ambos disputantes).</li> </ul> <p>Preguntar a los disputantes cómo manejarían la situación si volviera a aparecer.</p> <p>Resumir o repetir todos los puntos del acuerdo.</p> <p>Escribir el acuerdo en el impreso Informe del Mediador.</p> <p>Pedir a los disputantes que digan en su entorno que el conflicto se ha resuelto (para prevenir la difusión de rumores).</p> <p>Felicitar a los disputantes por su esfuerzo para alcanzar un acuerdo.</p>

## ANEXO 2 MEDIACIÓN: NIVEL PRIMARIA

### PRESENTACIÓN

Hola, me llamo \_\_\_\_\_. Me llamo \_\_\_\_\_.

Somos los mediadores para ayudaros con este problema.

¿Queréis que os ayudemos a solucionar este problema con la mediación?

¿Cómo os llamáis vosotros?

### REGLAS BÁSICAS

Hay 4 reglas que tenemos que seguir para poder solucionar esto:

A LA PRIMERA PERSONA

¿Estás de acuerdo en no interrumpir?

¿Estás de acuerdo en no insultar ni ofender?

¿Estás de acuerdo en ser lo más sincero que puedas?

¿Estás de acuerdo en esforzarte para resolver este problema?

A LA SEGUNDA PERSONA

¿Y tú?

¿Y tú?

¿Y tú?

¿Y tú?

### DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Elige a alguno para que hable primero

A LA PRIMERA PERSONA

¿Nos puedes contar qué pasó?

¿Cómo te sentiste con lo que pasó?,

Repítelo

¿Por qué?

A LA SEGUNDA PERSONA

Nos puedes contar qué pasó?

¿Cómo te sentiste con lo que pasó?,

Repítelo

¿Por qué?

### QUÉ SE NECESITA

A LA PRIMERA PERSONA

¿Qué necesitas para resolver este problema?

Repítelo

A LA SEGUNDA PERSONA

¿Qué necesitas para resolver este problema?

Repítelo

### BÚSQUEDA DE SOLUCIONES

A LA PRIMERA PERSONA

¿Qué puedes hacer ahora para resolver este problema?

Repítelo

A LA PERSONA 1

¿Estás de acuerdo?

A LA PRIMERA PERSONA

Si este problema surge otra vez,

¿qué harías diferente?

A LA PERSONA 1 Y 2

¿Está resuelto el problema? (Si es así, terminamos el proceso. En caso contrario, volver al punto 7)

A LA SEGUNDA PERSONA

¿Qué puedes hacer ahora para resolver este problema?

Repítelo

A LA PERSONA 2

¿Estás de acuerdo?

A LA SEGUNDA PERSONA

Si este problema surge otra vez,

¿qué harías diferente?

### CIERRE DE LA MEDIACIÓN

¿Les vais a decir a vuestros amigos que el problema ya está resuelto?

Gracias por esforzaros y solucionar pacíficamente el problema

Completar el formulario de Informe del Mediador.

## BIBLIOGRAFÍA

Alzate, R. (1997). Resolución de conflictos en la escuela. *Innovación educativa*, 7, 107-122.

Alzate, R. (1998). Los programas de resolución de conflictos en el ámbito escolar. *Organización y Gestión Educativa*, 4, 14-18.

Alzate, R. (1998). Resolución de conflictos en la escuela. *Ensayos y Experiencias*, 24, 44-63.

Alzate, R. (1998) *Análisis y Resolución de Conflictos: Una perspectiva psicológica*. Bilbao. Servicios Editoriales Universidad del País Vasco.

Alzate, R. (1999). Enfoque global de la escuela como marco de aplicación de los programas de resolución de conflictos. En F. Brandoni (Eda), *Mediación escolar. Propuestas, reflexiones y experiencias*, pp 31-55. Buenos Aires: Ed. Píados.

Alzate, R. (2000). Conflicto y Escuela, *Letras de Deusto*, Community Boards y Alzate, R. (2000) *Transformación del Conflicto: Curriculum para Bachillerato y Secundaria*. Bilbao. Editorial Mensajero.

Alzate, R.; Gorbeña, L.; Aguirre, A.; Merino, C.; Romera, C. (2002). Aplicación de un programa escolar global de transformación de conflictos en la educación primaria. *Aula de Innovación Educativa*, 115, 48-51.

Alzate, R. (2003). Resolución de conflictos. Transformación de la escuela. En E. Vinyamata (Ed.) *Aprender del conflicto*, pp 47-60. Barcelona: Ed. Graó

Alzate, R. (2004). *Programas globales de transformación de conflictos en la escuela*. En *La Convivencia en una Societat Multicultural*, pp 51-79. Torrent: Ajuntament de la Ciutat de Torrent.

Amsler, T. & Iverson, R.A. (1997). *Los sistemas de mediación y la sociedad civil*. San Francisco: Community Boards.

Association for Conflict Resolution (2002). *School-Based Conflict Resolution Education Program Standards*. Washington, D.C.: Association for Conflict Resolution.

Bondine, R.J. y Crawford, D.K. (1998). *The Handbook of conflict resolution education*. San Francisco: Jossey-Bass.

Burrell, N.A.; Zirbel, C.S, y Allen, M. (2003). Evaluating peer mediation outcomes in educational settings: A meta-analytic review. *Conflict Resolution Quarterly*, 21 (1), 7-26.

Carruthers, W.L.; Carruthers, B.J.B.; Day-Vines, N.L.; Bostick, D. y Watson, D.C. (1996). Conflict resolution as curriculum: A definition, description and process for integration in core curricula. *School Counselor*, 5, 345-373.

Carter, P. (1991). *Evaluation report on New Mexico mediation in the schools program*. University of New Mexico: informe no publicado.

Cohen, R. (1995). *Student resolving conflict. Peer mediation in schools*. Glenview, IL: Good Year Books

Cohen, R. (2001). *The school mediator's field guide*. Watertown: School mediation associates.

Fuller, R.M. y Kimsey, W.D. (1993). *School-based dispute systems design: Communication training in tolerance of other ethnic groups*. Ponencia presentada en the National Conference of Peacemaking and Conflict Resolution, Portland, Oregon.

Johnson, D. y Johnson, R. (1995). *Reducing, school violence through conflict resolution*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Jones, T.S. y Kmitta, D. (2000). *Does it work?*. Washington: CREnet.

Jones, T.S.; Sanford, R y Bodtker, A. (2001). *The National Curriculum Project: Research Report*. Philadelphia: Temple University

Jones, T. (2004). Conflict Resolution Education: The field, the findings, and the future. *Conflict Resolution Quarterly*, 22(1-2), 233-267.

Katz, N.H. y Lawyer, J.W. (1994). Preventing and managing conflict in schools. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Kaufman, S. (1991). *Assessment of the implementation of conflict management programs in 17 Ohio schools*. Columbus, OH: Ohio Commission on Dispute Resolution and Conflict Management.

Levy, J. (1989). Conflict resolution in elementary and secondary education. *Mediation Quarterly*, 7, 1, 73-87.

Metis Associates (1990). *The Resolving Conflict Creatively Program: 1988-1989, Summary of significant findings*. Nueva York, Author.

Rosenberg, M.S. y Jackman, L.A. (1997). Addressing student and staff behavior: the PAR model. *The Fourth R*, 79, aug, sept, 1997.

Sweeney, B. y Carruthers, W.L. (1996). Conflict resolution: History, philosophy, theory, and educational applications. *School Counselor*, 5, 326-344.

Van Gorp, H. (2002). *Peer Mediation. The complete guide to resolving conflict in our schools*. Winnipeg, Canada: Portage & Main Press

# MEDIACIÓN SANITARIA: UNA PROPUESTA PARA UNA URGENCIA

**Jesús Carnero González**

Licenciado en Derecho y Mediador

## RESUMEN

Este artículo trata del marco normativo y los dispositivos e instrumentos con los que cuenta el paciente/usuario para canalizar el conflicto, que cada vez más, se producen en la relación con el Sistema Sanitario Español.

Se recoge una propuesta de mediación (desarrollada en el Proyecto de Postgrado en Mediación año 2003/04, de la Escuela Universitaria de Trabajo Social de la Universidad Complutense), para establecer dentro del contexto sanitario, canales que promuevan la mediación como instrumento para democratizar la participación del usuario y la resolución de conflictos.

## PALABRAS CLAVE

Mediación en contexto Sanitario, Resolución de conflictos en Sanidad.

## INTRODUCCIÓN

Dice un adagio latino *ubi societas ubi ius* (donde hay sociedad, hay ley), pero también podríamos decir con toda propiedad, *ubi societas ubi mediatio* (donde hay sociedad hay mediación). La mediación es el proceso mediante el cual las partes en conflicto, junto con la asistencia de un tercero neutral, aíslan sistemáticamente los problemas en disputa con el objeto de encontrar opciones, considerar alternativas y llegar a un acuerdo mutuo que se ajuste a sus necesidades (1).

La mediación es un recurso antiquísimo empleado ya en las más remotas civilizaciones, y distinguida por sus enormes ventajas: todas las sociedades cuentan con miembros revestidos de cierta autoridad y con capacidades conciliatorias; no necesita grandes formalidades, más bien prescinde de ellas; es de fácil acceso, ya que sólo requiere la voluntad de las partes; pero sobre todo, la mediación es un mecanismo no contencioso, que pone claramente de manifiesto la capacidad dialógica del ser humano a la hora resolver disputas prescindiendo del empleo de la “vis” (fuerza) física o jurídica. Este mecanismo además, tiene la virtud de permitir a las partes en conflicto ejercer su autonomía y capacidad de decisión, ya que depende sólo de ellas la posible solución de la disputa, prescindiendo totalmente de la intervención de terceros como serían jueces o árbitros.

En los últimos tiempos nos encontramos con un creciente interés por los procedimientos de resolución de conflictos que siguen vías extrajudiciales e informales. El número de publicaciones en los últimos años sobre estos temas, nos indica el interés creciente de colectivos relacionados con las ciencias sociales y jurídicas. También su introducción en las universidades como materia objeto de estudio y aprendizaje pone de relieve la necesidad de formar profesionales que ayuden a las partes enfrentadas a buscar soluciones de forma cooperativa. En los últimos años venimos asistiendo a un constante “goteo” de regulaciones, especialmente en el ámbito de la mediación familiar (Canarias, Valencia, Cataluña y Galicia) y que ha culminado con una directiva comunitaria dada por Bruselas.

Son diversos aspectos integrados en nuestros sistemas culturales los que reclaman la utilización de este tipo de procedimientos:

1) El respeto por los derechos y libertades fundamentales del hombre. Nuestra Constitución recoge entre estos derechos, el de la tutela judicial efectiva (Art. 24) como una forma de dirimir los contenciosos en casos de confrontación. Pero, no por ello, se debe descartar la utilización de otros mecanismos que no sigan la vía judicial. El arbitraje y la mediación suponen otros recursos, que en principio,

quieren prescindir de la “fuerza jurídica”. Cada vez más el hombre de nuestro tiempo quiere ser dueño y gestor de sus propios actos, y en todo caso quiere asumir el protagonismo en los asuntos que le conciernen.

2) Las confrontaciones bélicas del siglo pasado y los nacionalismos exacerbados han dado paso a una corriente pacificadora que se ha plasmado en el protagonismo de la Organización de Naciones Unidas y en grandes tratados y pactos internacionales como la Unión Europea. Los sistemas de resolución pacífica de controversias, recogidos por el derecho internacional, son el resultado de la inutilidad de la guerra y de lo absurdo de este mecanismo para resolver las desavenencias. Este deseo de concordia basado en experiencias pasadas dolorosas, ha generado un movimiento social que busca resolver los conflictos por la vía del diálogo, la cooperación y el acuerdo. Esta filosofía de la paz y de la concordia impregna todos los ámbitos de la vida, de ahí que el campo de aplicación de la mediación sea tan amplio.

3) El interés social por resolver los problemas por la vía del convenio donde se da el protagonismo a las partes, está llevando a los Estados a regular el proceso mediador encajándolo en las leyes procesales, dando así respuesta a las necesidades urgentes que se plantean en los diversos sectores sociales, como es el caso del sector laboral y familiar. Quedando pendiente, sin embargo, la regulación de otros ámbitos como el sanitario, intercultural, vecinal, escolar, etc., según lo reclaman las nuevas situaciones y la ineficacia de la vía tradicional (poco práctica, lenta y costosa).

Existirá una mediación fáctica que se convertirá en operativa en el momento en que las partes lo decidan, sin embargo, la tendencia es a que este procedimiento se regule y que la Administración Pública ponga a disposición de la ciudadanía mecanismos alternativos para la resolución de sus controversias.

## **ELEMENTOS DE LA MEDIACIÓN EN SALUD**

El requisito básico para que pueda operar la mediación es el conflicto, aunque no en todos los casos es aplicable este procedimiento. En el campo de la salud el conflicto abunda y no siempre se gestiona con los procedimientos más adecuados. Sin duda alguna, en el ámbito sanitario no sólo cabe, sino procede la implantación de la mediación por dos razones fundamentales:

1. El Sistema Sanitario Español no sólo aspira a dar cobertura a todos los ciudadanos, sino también a que ésta sea de CALIDAD.

2. La Administración debe arbitrar Sistemas de PARTICIPACIÓN de la Ciudadanía en el Sistema Sanitario Español, siendo la mediación el mecanismo ideal para la realización de este propósito.

La implementación de la mediación en el Sistema Sanitario Español, requiere hacer algunas consideraciones debido a las peculiaridades que presenta este ámbito:

### **Primer elemento: EL ENFERMO**

El Sistema Sanitario tiene como objeto al enfermo y no a la enfermedad, por lo tanto, todo el operativo sanitario debe estar en función del ciudadano que habitualmente acude a este servicio con una salud comprometida y con una disposición anímica alterada. No es suficiente darle un trato profesionalmente correcto, sino también, ofrecerle marcos de participación en el Sistema Sanitario, a través de Oficinas de Atención al Usuario, y en el caso de conflictos, de mecanismos que permitan acuerdos o soluciones en las que participe activamente el afectado. También se gana en salud, e incluso en medios, cuando en casos de confrontación se articulan sistemas que no son beligerantes sino dialogantes y cooperativos.

### **Segundo elemento: CENTRO SANITARIO**

Según la “*Ley de Autonomía del Paciente*”, el Centro Sanitario es el conjunto organizado de profesionales, instalaciones y medios técnicos que realiza actividades y presta servicios para cuidar la salud de los pacientes y usuarios. Este segundo elemento constituye una realidad muy compleja debido, a los altos índices de burocratización en la organización del Sistema Sanitario, a la sofisticación técnica que implica el servicio prestado, así como a la coordinación necesaria de los diversos equipos participantes en cada caso.

### **Tercer elemento: PRINCIPIOS DE LEGALIDAD**

*La ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad*, recoge una serie de principios que deben ser tenidos en cuenta a la hora de implementar un operativo mediador: sobre todo, para conocer el marco legal desde el cual se nos permite conocer los derechos y deberes de los usuarios del Sistema Sanitario, y la orientación de toda la política sanitaria de las administraciones en orden a una mejor calidad y eficacia. Desde la base de este conocimiento legal conviene destacar lo siguiente:

- Las actuaciones y los medios del Sistema Sanitario están orientados prioritariamente a la promoción de la salud y a la prevención de la enfermedad (Art.3.1).

- La asistencia sanitaria pública se extenderá a toda la población española (Art. 3.2).
- Los servicios sanitarios deberán adecuar su organización y funcionamiento a los principios de eficacia, celeridad, economía y flexibilidad (Art.7).
- Deber de información de los Poderes Públicos a los usuarios del Sistema Sanitario Público de sus derechos y deberes (Art. 9). Entre los derechos cabe destacar: el respeto a su personalidad, a la dignidad humana, a la intimidad, sin que pueda ser discriminado por razones de raza, sexo, de tipo social, moral, económico, ideológico, político o sindical. (Art.10.1). La confidencialidad de la información relacionada con su proceso (Art. 10.3). A ser advertido sobre los procedimientos de investigación o de docencia que se le apliquen. En este caso además, debe estar comprobada la no peligrosidad adicional del tratamiento sobre su salud y el paciente deberá otorgar autorización escrita.

(Art. 14.4) Elección de médico y sanitario según lo que establezca la Ley (Art. 10.13) A obtener medicamentos y los productos sanitarios necesarios (Art. 10.14). Utilizar las vías de reclamación y propuesta de sugerencias en los plazos previstos, debiendo recibir respuesta por escrito en los plazos establecidos (Art. 10.12).

Estos principios se complementan con otros establecidos en la *Ley 41/2002, de 14 de noviembre, básica reguladora de la Autonomía del Paciente y de Derechos y Obligaciones en materia de información y documentación clínica*.

Según esta Ley, toda actuación en el ámbito de la Sanidad requiere con carácter general, previo consentimiento de los pacientes o usuarios (Art.2.2). El paciente después de recibir la información adecuada tiene derecho a decidir libremente entre las opciones clínicas disponibles (Art. 2.3) y a negarse al tratamiento excepto en los casos determinados por la Ley debiendo constar por escrito (Art.2.4). El paciente tiene el deber de facilitar los datos sobre su estado físico colaborar en su obtención, sobre todo por razones de interés público (Art.2.5).

El artículo cuarto de la Ley nos dice en que consiste el derecho a la información sanitaria: Derecho a conocer toda la información disponible y a respetar la voluntad de no ser informado. A suministrar la información de forma comprensible para que el paciente pueda tomar una decisión libre. El titular de este derecho es el paciente y las personas que por vinculación familiar o de hecho sean permitidas de manera expresa o tácita por el paciente. Cabe limitar la información sanitaria por la existencia de un estado de necesidad terapéutica (facultad del médico de actuar profesionalmente sin informar antes al paciente), en este caso deberá dejar constancia en la historia clínica de su decisión y comunicarla a per-

sonas vinculadas al enfermo (Art.5) El artículo seis hace referencia a la información epidemiológica.

Un aspecto de gran relevancia y repercusión es el CONSENTIMIENTO INFORMADO, recogido en el Cáp. IV, Art. 8, de la *Ley de Autonomía del Paciente*: como hemos dicho, toda actuación en el ámbito de la salud de un paciente necesita el consentimiento libre y voluntario del afectado, previo conocimiento de toda la información necesaria. El consentimiento será por escrito en los casos de intervención quirúrgica, procedimientos diagnósticos y terapéuticos invasores y en general en procedimientos que suponen riesgos o inconvenientes con repercusión negativa en la salud del enfermo. El paciente puede revocar libremente por escrito su consentimiento en cualquier momento. Sin embargo, el consentimiento informado tiene sus límites que recoge el Art. 9:

- 1º El deseo del paciente de no ser informado haciendo constar su renuncia documental.
- 2º Cabe la intervención clínica por parte del facultativo y a favor de la salud del paciente sin necesidad del consentimiento en ciertos casos: si existe riesgo para la salud pública, o riesgo inmediato grave para la integridad del enfermo y no es posible conseguir autorización.
- 3º Se otorgará el consentimiento por representación cuando el paciente no sea capaz de tomar decisiones a criterio del médico responsable. Cuando el paciente esté incapacitado legalmente y en el caso de que el paciente menor de edad no sea capaz intelectual ni emocionalmente de comprender el alcance de la intervención.

Esta Ley, en su Art.10 hace referencia a la información que el facultativo deberá suministrar al paciente antes de recabar su consentimiento: informará, de las consecuencias importantes que una intervención origina, de los riesgos relacionados con las circunstancias personales o profesionales del paciente, de los riesgos probables en condiciones normales, según experiencia y sobre las contraindicaciones.

El capítulo V de la *Ley de Autonomía del Paciente* aborda otro tema importante y generador de bastantes conflictos, me refiero a la HISTORIA CLÍNICA, de la que conviene decir algunas cosas: está formada por un conjunto de documentos relativos a los procesos asistenciales de cada paciente, con la identificación de médicos y sanitarios que han intervenido con el objeto de obtener la máxima integración posible de la documentación clínica, en el ámbito de cada centro. Cada centro archivará las historias clínicas de sus pacientes, cualquiera que sea su soporte de manera que

queden garantizadas su seguridad, conservación y recuperación de la información. El contenido de la historia clínica, incorpora la información trascendente para el conocimiento veraz y actualizado del estado de salud del paciente, y aparece en el Art. 15 con catorce epígrafes diferenciados. Se indica, también, que el uso de la historia clínica tiene como finalidad garantizar la asistencia adecuada al paciente, correspondiendo a los centros establecer los métodos de llegar a ella. El acceso a la historia clínica con fines judiciales, epistemológicos, de salud pública, de investigación o docencia, se rige por lo dispuesto en *la Ley orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal* y *la Ley 14/1986 General de Sanidad* y demás normas de aplicación. Además, se obliga a preservar los datos de identificación personal del paciente separados de los de carácter clínico-asistencial, de tal forma que, como regla general, se asegure el anonimato, salvo que el paciente haya decidido otra cosa, exceptuando los supuestos de investigación judicial. El personal de la administración, gestión, inspección, evaluación accede a la historia clínica en virtud de su función, quedando sujeto al deber de secreto. La conservación de ésta documentación en soporte original es de un mínimo de cinco años. Por último, subrayar que el paciente tiene derecho de acceso a la documentación de la historia clínica, y a obtener copia de los datos que figuran en ella. Los centros sanitarios sólo deben facilitar la historia clínica de los pacientes fallecidos a las personas vinculadas a él por razones familiares o de hecho, salvo que el fallecido hubiera dispuesto otra cosa.

## LA SANIDAD, UN ÁMBITO CONFLICTIVO

Una de las notas características del Sistema Sanitario Público Español es su casi universalización, es decir, prácticamente toda la población tiene cubiertas las necesidades sanitarias fundamentales según indica *la Ley General de Sanidad* en su Art. 3.

Pero esta cobertura tan amplia, ha provocado una masificación de los servicios y, como consecuencia, una pérdida de calidad de los mismos. La combinación de una gran cantidad de usuarios con la escasez de medios y servicios provoca inevitablemente el conflicto. Pero además, hay que añadir que el conflicto en el ámbito sanitario, adquiere una peculiar complejidad y gravedad porque el usuario se encuentra en una situación de vulnerabilidad, dependencia y sufrimiento. Ello hace que acuda a estos servicios públicos buscando soluciones rápidas y eficaces.

En nuestro país existe un gran conflictividad en el ámbito de la sanidad, sobre todo en la pública. En el año 2003 se produjeron más de 70.000 denuncias sa-

nitarias dirigidas, tanto, a los Servicios de Atención al Paciente, al Ministerio de Sanidad, a las Conserjerías de Sanidad y al Defensor del Pueblo; de ellas, unas 2400 tuvieron un resultado de muerte por negligencia o irregularidad sanitaria.

Los mayores índices de reclamaciones y quejas los encontramos en: ambulancias, listas de espera, urgencias, tribunales médicos, relaciones médico-paciente. Incluso podemos establecer que las patologías más denunciadas son las que tienen que ver con la ginecología y obstetricia, traumatología, urgencias, cirugía general y ambulancias. Además a través de diversos estudios se ha comprobado, que entre las razones principales que considera el paciente para instar una demanda por impericia médica se encuentran: una pobre comunicación, actitudes negativas del médico, expectativas irreales por parte del paciente, relación interpersonal deficiente entre médico-paciente o su familia, ansias de desquitarse, etc.. (2).

## LA GESTIÓN DEL CONFLICTO

Los conflictos en el ámbito de la sanidad se gestionan de diversas formas. Me referiré fundamentalmente a tres, dos de ellas siguiendo un vía directa y una tercera que podemos calificar de indirecta.

Partiendo de *la ley General de Sanidad*, se crean, por *Real Decreto 521/1987, 15 de abril*, los SERVICIOS DE ATENCIÓN AL PACIENTE, adscritos a las gerencias de los hospitales que, desde entonces, vienen cumpliendo con las funciones, entre otras, de tramitación y propuesta de resolución al director-gerente, de las reclamaciones, quejas y sugerencias de los usuarios del sistema sanitario.

Los motivos de quejas son variados llegando a contabilizar hasta más de setenta. Como la lista es larga, sólo mencionaré algunos de ellos importantes, por su número y otros, por su trascendencia: las reclamaciones más cuantiosas son las derivadas de trámites y gestiones, seguidas de las citas previas y listas de espera en consultas. Continúan en importancia, las denuncias por desacuerdos y demoras con las asistencias, y la supresión de actos médicos. No faltan las reivindicaciones derivadas de la masificación, habitabilidad, derivación a otros centros, deficiencias de organización y personal, supresión de acto quirúrgico, prestación de servicios de ambulancia etc.

Otro mecanismo para determinar y gestionar la conflictividad es el SERVICIO JURÍDICO de los centros sanitarios. Habitualmente este servicio se centra en tres áreas:

1. Asesoramiento jurídico. Esta actividad consiste en la emisión de informes, elaboración de documentos y resolución de consultas formuladas. Se incluye, también, el asesoramiento jurídico al Comité Asistencial de Ética participando en sus reuniones. Normalmente, este asesoramiento se refiere a asuntos penales, responsabilidad patrimonial, temas relacionados con póliza de responsabilidad civil, y cuestiones del orden civil y laboral.
2. Procedimientos judiciales. La mayoría de estos expedientes corresponden a la jurisdicción contencioso-administrativa seguida de la penal y civil. Cabe destacar las referidas a negligencias médicas, procesos de selección de personal, contratación administrativa, denuncias por robo o agresión al personal, trámites en el juzgado de guardia, juicio de faltas, expedientes civiles etc..
3. Procedimientos administrativos. Comprende la tramitación de expedientes relativos a la contratación administrativa, responsabilidad patrimonial de la administración pública, contratos de seguro de responsabilidad civil y responsabilidad patrimonial de menor cuantía, reintegro de gastos (taxis, prótesis, accidente de trabajo..).

Todavía hay un tercer mecanismo, de una gran importancia, que gestiona el conflicto por la vía indirecta de la CALIDAD. En la medida que los organismos sanitarios se dotan de más y mejores medios y servicios el conflicto se reduce. El fundamento de este sistema lo encontramos, sobre todo, en *la Ley 16/2003, 28 de mayo, de Cohesión y Calidad del Sistema Nacional de Salud*. La exposición de motivos de esta ley nos indica que la calidad debe conjugar la incorporación de innovaciones con la seguridad y efectividad de éstas, orientando los esfuerzos del sistema hacia la anticipación de los problemas de salud o a soluciones eficaces cuando estos aparecen. Una calidad que debe evaluar el beneficio de las actuaciones clínicas, incorporando sólo aquello que aporte un valor añadido a la mejora de la salud, e implicando a todos los actores del sistema.

La infraestructura para la mejora de la calidad del Sistema Nacional de Salud está constituida por diversos elementos (Art. 59):

1. Normas de calidad y seguridad que deben guiar los centros y los servicios sanitarios.
2. Indicadores, que son elementos estadísticos que permitirán comparar la calidad de diversos centros y servicios sanitarios de forma homologada, ajustada al riesgo y fiable.
3. Guías de práctica clínica y asistencial que son descripciones de los procesos por los cuales se diagnostica, trata o cuida un problema de salud.
4. El registro de buenas prácticas que recogerá información sobre aquellas

praxis que ofrezcan una innovación o una forma de prestar un servicio mejor al actual.

La calidad sanitaria se completa con:

- La elaboración de planes de calidad del Sistema Nacional de Salud.
- La creación del Observatorio del Sistema Nacional de Salud que analizará, de forma permanente el Sistema Nacional de Salud en su conjunto mediante estudios comparados de los Servicios de Salud de las Comunidades Autónomas (Art. 63).
- Se contempla, también, el Consejo de Participación Social del Sistema Nacional de Salud que intervendrá a través del Comité Consultivo, el Foro Abierto de Salud y el Foro Virtual. Sus funciones son informar, asesorar y formular propuestas sobre materias que resulten de especial interés para el funcionamiento del Sistema Nacional de Salud (Art. 67).
- Citar, también, el Consejo Ínter territorial del Sistema Nacional de Salud que es un órgano de coordinación, cooperación, comunicación e información entre los distintos Servicios de Salud de las CC. AA. y con la Administración del Estado cuya misión es promover la cohesión del Sistema Nacional de Salud a través de la garantía efectiva y equitativa de los derechos de los ciudadanos en todo el territorio del Estado (Art. 69).

## **LA MEDIACIÓN, UNA PROPUESTA PARA EL SISTEMA SANITARIO**

La Constitución española establece en su artículo 43, el derecho fundamental a la protección de la salud, derecho que se verá recogido y amparado por la *Ley 14/1986, 25 de abril, General de Sanidad*. Esta ley regula los derechos y obligaciones del ciudadano con respecto a las administraciones públicas sanitarias, entre los que quisiera destacar, el derecho de utilizar las vías de reclamación y propuesta de sugerencias. La exposición de motivos de la *Ley de Cohesión y Calidad del Sistema Nacional de Salud*, hace una invitación clara a la participación ciudadana tanto en el respeto a la autonomía de las decisiones individuales como a la consideración de las expectativas como colectivo de usuarios del sistema sanitario. Muy bien podríamos decir, que la ley de calidad reclama, por una parte, sistemas innovadores que sirvan para mejorar la salud y su gestión, y por otro, concita la participación del usuario en el sistema sanitario. La MEDIACIÓN ofrece un sistema de resolución de conflictos cuyos objetivos, muy bien, podríamos resumir en cuatro:

1. La mediación **establece contextos de diálogo que promueven una mejor relación interpersonal entre las partes** en conflicto. La gran aportación de este recurso es la comunicación efectiva entre los sujetos promovida por un tercero neutral llamado mediador.
2. La **participación del usuario**, a través de este procedimiento, **democratizaría el sistema público de salud** e infundiría una **mayor confianza** en la población usuaria de este servicio.
3. La mediación es una buena terapia **para prevenir la aparición** de futuros conflictos, a la vez que, aportaría **herramientas de comunicación** tanto a los usuarios del sistema como a los profesionales de la salud.
4. Cuando se introducen sistemas nuevos y más eficaces en la gestión de la salud y su conflicto, sin duda alguna, **se mejora la calidad de la sanidad**. La mediación evita los contenciosos judiciales que no sólo erosionan la imagen de los centros sanitarios y con ellos el sistema público de salud, sino que siguen una vía en la resolución de disputas, larga y en la mayoría de los casos insatisfactoria para las partes.(2).

## ALGUNAS ANOTACIONES SOBRE EL DISPOSITIVO MEDIADOR

La mediación es un proceso en virtud del cual, el mediador/es, ayudarán a las partes a resolver una situación conflictiva. Vendrá expresada en un acuerdo consistente en una solución que pueda ser aceptada por ambas.

El dispositivo mediador está destinado a todos los beneficiarios del sistema público de salud, incluyendo en él a los profesionales de la salud, trabajadores de los centros sanitarios, usuarios o pacientes y familiares o acompañantes de aquellos. También se debe incluir, a la administración e instituciones hospitalarias como partes protagonistas en algunos tipos de conflictos a través de sus representantes. Resumiendo, el operativo va dirigido a todas aquellas personas que utilicen el servicio público de salud, bien como un servicio a disponer, bien como un lugar habitual de trabajo.

El proceso debe caracterizarse por la sencillez y practicidad. No debe prolongarse más allá de dos sesiones de dos horas de duración. Lo ideal es que con una sola intervención sea suficiente; lo que pasa de ahí resulta molesto y costoso para las partes y por lo tanto poco viable. **El proceso conlleva una serie de fases que están interrelacionadas y que podríamos identificar de la forma:**

1. **La premediación.** Incluye el acto de reunir a las partes, conocer al mediador, intercambiar información y aceptar el método para resolver el conflicto.

En este momento las partes expresan como perciben el problema definiendo sus posiciones e intereses. Todo esto servirá para que los mediadores se formen una idea del conflicto y lo reencuadren dentro de unas coordenadas distintas a como era percibido hasta este momento. También se explicarán las reglas y los principios del sistema (confidencialidad, voluntariedad, neutralidad, imparcialidad).

2. **La mediación.** Se persigue, que las partes clarifiquen los temas sobre los que hay que negociar, ayudando a conocer las posiciones de cada cual, a través de una serie de técnicas (reformulaciones, parafrasear, preguntas etc.). Se busca acercar los intereses de ambas partes y definir el problema de una forma compartida.
3. **Redefinición de posiciones.** El comienzo de la mediación se caracteriza, porque los sujetos en conflicto tienen una posición tomada. La mayoría de las veces, las personas negocian sobre posiciones y no sobre intereses. En esta fase, el mediador va a ayudar a las partes a identificar cuáles son sus intereses y a negociar sobre ellos.
4. **El acuerdo.** Descubiertos los intereses, las partes están preparadas para la fase negociadora que se concretará en un convenio. El mediador redactará un acuerdo que las partes firmarán y a las que se entregará una copia.

Quisiera hacer mención de la necesidad de una buena temporalización del dispositivo mediador, con el fin de conocer el impacto y la efectividad dentro del sistema sanitario. Es necesario, cuidar con esmero la preparación de la mediación, ubicando el despacho del dispositivo en el recinto sanitario o muy próximo. La publicidad y la propaganda es importante para dar a conocer este mecanismo que puede resultar novedoso y definitorio de la calidad de un servicio. La recogida de quejas, denuncias, reclamaciones se realizará en los organismos que gestionan los conflictos en los centros sanitarios y en la sede del dispositivo mediador, desde el cual se contactará con las partes y se las citará. Por último, se realizará una evaluación del sistema con el fin de observar los efectos y la satisfacción en la población usuaria de la de la sanidad pública. Cabe la posibilidad de realizar dos tipos de evaluaciones. La primera sería una evaluación continua que se inicia y finaliza con las sesiones de la mediación. La utilización del procedimiento sería un indicativo de su valor. Además podría completarse con la entrega de un cuestionario que serviría para conocer la satisfacción y valoración del usuario. Una segunda evaluación, nos llevaría a los despachos de atención al paciente y servicios jurídicos para cuantificar la gestión de los conflictos y averiguar la vía de resolución.(2)

Quisiera concluir diciendo que, en el subsuelo de los procesos de mediación, nos encontramos con la inteligencia de mecanismos, en donde las partes quie-

ren ser los verdaderos protagonistas de sus conflictos, deseando, además, que las políticas públicas y sociales contemplen este sistema en la resolución de sus desavenencias, consiguiendo así que en nuestra sociedad, los servicios públicos sean más democráticos y efectivos.

## BIBLIOGRAFÍA

Constitución española de 1978.

Ley 16/2003, de 28 de mayo, de Cohesión y Calidad del Sistema Nacional de Salud.

Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad.

Ley 41/2002, de 14 de noviembre, básica reguladora de la Autonomía del Paciente y de Derechos y Obligaciones en materia de información y documentación clínica.

(2) CARNERO GONZÁLEZ, Jesús. PALOMO CASTELLANOS, Belén. GARCÍA VIVAR, Beatriz. MEDIASALUD. Proyecto de postgrado en mediación año 2003/04, EU. TRABAJO SOCIAL COMPLUTENSE (SOMOSAGUAS) (inédito).

(1) FOLBERG, Jay, TAYLOR, Alison. MEDIACIÓN resolución de conflictos sin litigios. México, Ed. LIMUSA NORIEGA EDITORES, 1997. Pág. 27.

MEMORIA 2002. Hospital Clínico San Carlos.

MEMORIA 2003. Hospital Clínico San Carlos.



# LA MEDIACIÓN ON LINE O CIBERMEDIACIÓN

**M<sup>a</sup> del Carmen Gordillo Sevares**

Licenciada en Ciencias de la Información  
por la Universidad Complutense de Madrid.  
Experta en Mediación

## RESUMEN

El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y su implantación en la realidad social del mundo, ha abierto un campo inédito de actuación para los métodos de resolución alternativa de conflictos (ADR) y muy especialmente para la mediación. Este artículo recoge las características que definen el desarrollo de los procesos de mediación realizados a través de internet, sus posibilidades, los nuevos conflictos y la necesaria adaptación de los profesionales a las exigencias tecnológicas de los mismos, como medida necesaria para su incorporación a los sistemas comunicacionales y relacionales del futuro.

## PALABRAS CLAVE

Mediación on line. Proceso on line. Encriptación. Confidencialidad. Comunicación no verbal.

## CONSIDERACIONES GENERALES

Internet puede ser considerado como el mayor sistema de intercambio de información y comunicación humana mundial. Una plataforma desde la que ciudadanos de diferentes países pueden ejercer libremente y sin limitaciones geográficas y espaciales, el derecho universal a la libertad de expresión. Un medio, cuyo desarrollo se revela además como la más prometedora red de intercambio comercial.

El carácter universal y extraordinario de este nuevo sistema fue ya reconocido en 1997 por una sentencia del Tribunal Supremo de los Estados Unidos (Reno vs. ACLU)<sup>1</sup> en la que se aseguraba que Internet es “un medio extraordinario y enteramente nuevo de comunicación humana mundial”. Dos características que han configurado la apuesta firme de Estados y organizaciones mundiales por el desarrollo e implantación general de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Un objetivo aplicado con especial empeño en los países desarrollados.

Un marco que ha hecho posible que internet se haya convertido hoy, sin entrar en definiciones técnicas, en una gran red en la que se interrelacionan millones de ordenadores y de la que participaban, a finales de 2004, un total de 812.931.592<sup>2</sup> usuarios mundiales. Atendiendo especialmente al número de usuarios y a las relaciones derivadas de su interacción, podemos establecer que internet representa un importante sistema relacional al servicio de la mediación y en el que, este método, puede encontrar un nuevo espacio de actuación en la resolución de conflictos específicos del medio.

---

<sup>1</sup> RENO Fiscal General de los Estados Unidos vs. Unión Americana de Libertades Civiles (ACLU), nº 96-511, de 26 de junio de 1997.

<sup>2</sup> Datos recogidos de las estadísticas recogidas y publicadas en la página web de la compañía Exitoeportador. (<http://www.exitoeportador.com/stats4.htm>).

## LA MEDIACIÓN ON LINE O CIBERMEDIACIÓN

La mediación a través de internet, mediación *on line* (*en línea*) o cibermediación, es un proceso de resolución de conflictos en el que dos o más partes solicitan la intervención de un tercero, el mediador, para que, a través de la red, les ayude a llegar a un acuerdo que pueda solucionar la disputa que les une. Esta definición no aporta nada nuevo al concepto genérico que define el proceso de mediación tradicional, o mediación cara a cara. La única novedad la constituye por tanto, el medio. Es decir, el hecho de que todo el proceso transcurra a través de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Una peculiaridad que no altera en nada el proceso secuencial de la mediación, pero que sí determina la forma en la que éste se utiliza y la actitud del mediador ante el nuevo ámbito de aplicación.

### a) Desarrollo del proceso

#### *Fase de toma de contacto*

---

Teniendo en cuenta que, como se ha establecido anteriormente, la principal diferencia entre la mediación *On line* y la tradicional se refiere al medio en el que se aplica, será precisamente en éste, en el que se centre todo nuestro análisis.

Comenzaremos por destacar que para que pueda iniciarse un proceso *on line* la oferta ha tenido que situarse previamente en el universo de internet. Es decir, el profesional de la mediación o su organización, han diseñado una página web que servirá de escaparate para el conocimiento general de su actividad.

Una ventana al mundo de internet en la que el usuario dispondrá de una puerta de acceso que podrá establecerse bien por correo electrónico, bien a través de un registro personal en una base de datos.

En la primera opción el usuario enviará un correo electrónico a la dirección del mediador, solicitando su asistencia para la resolución de un conflicto e incluyendo en el mismo los datos que previamente el mediador le haya señalado como necesarios. Generalmente las páginas que recogen esta opción incluyen una lista de los datos básicos imprescindibles para que pueda iniciarse el proceso y entre ellos, suelen demandarse el nombre y la dirección de correo electrónico, o en su defecto el teléfono, de la otra parte.

El registro en una base de datos a la que sólo tendrá acceso el mediador es otra posibilidad. En este caso la parte solicitante deberá rellenar un cuestionario con los datos indicados en el mismo, éstos serán enviados de forma inmediata al equipo del mediador. El desarrollo de esta opción exige necesariamente la encriptación de los datos, es decir, la protección de los mismos para evitar el acceso de otros usuarios no autorizados y garantizar siempre la confidencialidad de todo el proceso de mediación. A pesar de lo que pueda parecer no es una opción complicada y de difícil aplicación. En el mercado existen numerosos programas que realizan este proceso sin necesidad de que el profesional de la mediación tenga previamente que aprender programación. Se trata de bases de datos relacionales desarrolladas bajo SQL o MySQL (Structured query language, lenguaje de consulta estructurado).

Una vez que el usuario ha decidido solicitar los servicios del mediador deberá esperar a que este se ponga en contacto con él, indicándole la disposición o no de la otra parte para iniciar el proceso.

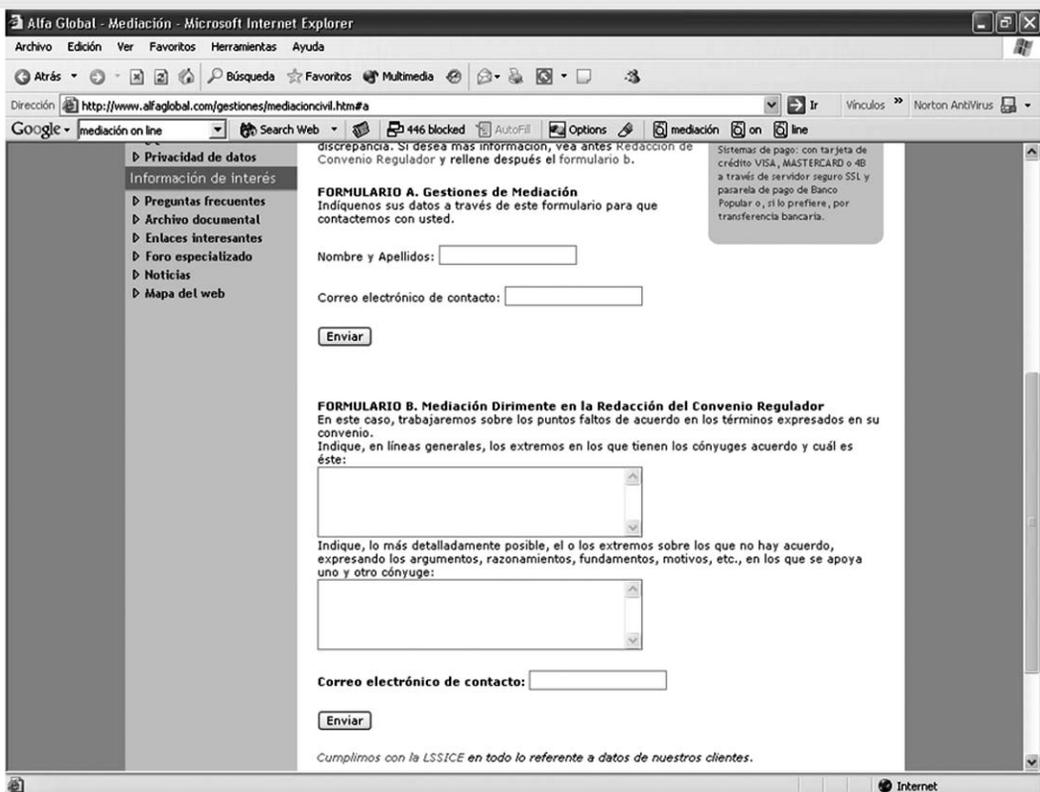


Fig1: Formulario de solicitud de gestiones de mediación de Alfa Global.  
<http://www.alfaglobal.com/gestiones/mediacioncivil.htm#a>

En la primera de las opciones, la del correo electrónico, el mediador responderá a través de este medio con una pequeña presentación en la que se incluirá un nuevo nombre y una clave de acceso, personal e intransferible, para la parte solicitante. Este proceso no suele realizarse de forma inmediata dado que no siempre el mediador está en línea.

En el registro en una base de datos, la identificación a través de nombre y clave de usuario, suele ser más rápida ya que generalmente es asignada de forma automática por el programa.

En ambos casos el mediador es el único conocedor de las nuevas identidades otorgadas a las partes que a partir de este momento sólo se referirán a sí mismas, durante el proceso a través de internet, con ese nombre o login. Una característica indispensable para garantizar la confidencialidad, sobre todo en el desarrollo de la segunda parte, la reunión de las partes *on line*.

### ***Fase de reunión***

---

Una vez que las partes han aceptado el inicio de la mediación *on line*, el mediador deberá establecer con las mismas el momento y el lugar de reunión. El momento será determinado por la conveniencia de las agendas de los intervinientes y el lugar será necesariamente la sala virtual de mediación a la que se accederá a través de la página del mediador.

La tecnología aplicada para el desarrollo de estas salas virtuales suele configurarse a través de los populares chats. Un chat (“charla” en inglés) es un lugar en el que la tecnología desarrollada permite mantener una conversación en tiempo real con otras personas.

Una sala virtual a la que sólo podrán acceder usuarios autorizados, es decir, las partes y el mediador, y en la que dará comienzo la verdadera sesión de mediación. Como en el proceso cara a cara o tradicional, el profesional de la resolución de conflictos deberá ir marcando las pautas que garantizan el proceso presentando y estableciendo las normas que rigen el buen desarrollo de esta técnica de resolución de conflictos.

La negociación entre las partes contará con los mismos elementos que en una sesión en la que ambas se encuentren en el mismo espacio, disponiendo el mediador de salas privadas en las que poder desbloquear la negociación si fuera necesario, es decir, en las que poder llevar a cabo los “caucus”.

## El acuerdo

---

Cuando se alcance el acuerdo, el mediador recogerá el contenido del mismo en un documento que será enviado para su firma, a cada una de las partes implicadas. En este sentido el mediador cuenta con diferentes posibilidades para hacer llegar el resultado de la negociación a los interesados. La más común ha venido siendo el envío del contenido del acuerdo a través de correo electrónico y su devolución firmada, a través de correo ordinario, por cada una de las partes.

No obstante, en España desde la aplicación de la LEY 34/2002 de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSICE) se permite la posibilidad de celebración de contratos por vía electrónica, con nuevas características que marcan su aceptación y obligación, y haciendo posible que las partes firmen su acuerdo con sólo adecuar el mismo a lo establecido por Título V - **Contratación por vía electrónica**. Una posibilidad que agiliza la puesta en funcionamiento de los acuerdos otorgándoles el carácter de contrato entre las partes.

Además la implantación de la firma electrónica, regulada en nuestro país a través de la Ley 59/2003, representa una posibilidad firme para consolidar el proceso de resolución de conflictos *on line* y su garantía en la adopción de los acuerdos<sup>3</sup>. El conocimiento del desarrollo del proceso de mediación *on line* pone de manifiesto la teoría que se avanzaba al comienzo de este artículo y que aseguraba que no existen grandes diferencias entre una mediación tradicional y una a través de las nuevas tecnologías, salvo eso sí, el medio y su nueva tecnología. Un me-

---

1 Ley 59/2003 de Firma Electrónica: **Artículo 3. Firma electrónica, y documentos firmados electrónicamente.**

1. La firma electrónica es el conjunto de datos en forma electrónica, consignados junto a otros o asociados con ellos, que pueden ser utilizados como medio de identificación del firmante.

2. La firma electrónica avanzada es la firma electrónica que permite identificar al firmante y detectar cualquier cambio ulterior de los datos firmados, que está vinculada al firmante de manera única y a los datos a que se refiere y que ha sido creada por medios que el firmante puede mantener bajo su exclusivo control.

3. Se considera firma electrónica reconocida la firma electrónica avanzada basada en un certificado reconocido y generada mediante un dispositivo seguro de creación de firma.

4. La firma electrónica reconocida tendrá respecto de los datos consignados en forma electrónica el mismo valor que la firma manuscrita en relación con los consignados en papel.

5. Se considera documento electrónico el redactado en soporte electrónico que incorpore datos que estén firmados electrónicamente.

6. El documento electrónico será soporte de:

a) Documentos públicos, por estar firmados electrónicamente por funcionarios que tengan legalmente atribuida la facultad de dar fe pública, judicial, notarial o administrativa, siempre que actúen en el ámbito de sus competencias con los requisitos exigidos por la ley en cada caso.

b) Documentos expedidos y firmados electrónicamente por funcionarios o empleados públicos en el ejercicio de sus funciones públicas, conforme a su legislación específica.

c) Documentos privados.

dio para el que diversas organizaciones ya han elaborado programas y sistemas específicos para la resolución de conflictos destinados a suministrar al profesional de la mediación los utensilios tecnológicos apropiados y capaces de hacer realidad la mediación *on line*.

Algunas de estos servicios tecnológicos son los que ofrece por ejemplo la organización [resolutionforum.org](http://resolutionforum.org) (<http://resolutionforum.org/services.html>), que ha desarrollado un software especialmente adecuado a procesos de resolución *on line*, denominado CAN-WIN. No obstante, es necesario destacar que no es preciso obtener un software específico basta con poner a disposición del proceso herramientas tan sencillas como el correo electrónico y básicos programas de chat que pueden combinarse con conversaciones telefónicas y videoconferencias, si fuera posible.

### **Características de la mediación *on line***

---

La mediación se reconoce como un proceso asentado en los principios básicos de voluntariedad, flexibilidad y confidencialidad. Tres características que se mantienen inalteradas en el proceso *on line*:

La **voluntariedad** de las partes queda asegurada en el momento mismo en el que ambas aceptan la invitación formulada por el mediador. Y será sobre esta premisa sobre la que se asentará posteriormente la aceptación, o no, del acuerdo. No obstante esta característica centra las principales controversias acerca de la seguridad en el proceso *on line* dado que la voluntariedad está directamente unida a la identidad de las partes actuantes en el conflicto.

---

7. Los documentos a que se refiere el apartado anterior tendrán el valor y la eficacia jurídica que corresponda a su respectiva naturaleza, de conformidad con la legislación que les resulte aplicable.

8. El soporte en que se hallen los datos firmados electrónicamente será admisible como prueba documental en juicio. Si se impugnare la autenticidad de la firma electrónica reconocida, con la que se hayan firmado los datos incorporados al documento electrónico, se procederá a comprobar que por el prestador de servicios de certificación, que expide los certificados electrónicos, se cumplen todos los requisitos establecidos en la ley en cuanto a la garantía de los servicios que presta en la comprobación de la eficacia de la firma electrónica, y en especial, las obligaciones de garantizar la confidencialidad del proceso así como la autenticidad, conservación e integridad de la información generada y la identidad de los firmantes. Si se impugna la autenticidad de la firma electrónica avanzada, con la que se hayan firmado los datos incorporados al documento electrónico, se estará a lo establecido en el apartado 2 del artículo 326 de la Ley de Enjuiciamiento Civil.

9. No se negarán efectos jurídicos a una firma electrónica que no reúna los requisitos de firma electrónica reconocida en relación a los datos a los que esté asociada por el mero hecho de presentarse en forma electrónica.

10. A los efectos de lo dispuesto en este artículo, cuando una firma electrónica se utilice conforme a las condiciones acordadas por las partes para relacionarse entre sí, se tendrá en cuenta lo estipulado entre ellas.

Los celos se centran básicamente en la incapacidad del mediador para saber realmente si la persona que se encuentra al otro lado es efectivamente una de las partes en conflicto o simplemente la está representando con su nombre y clave de acceso. En este sentido cabe destacar que si la reunión no se realiza a través de videoconferencia resultará poco probable que el mediador pueda garantizar este punto. No obstante, es precisamente el carácter voluntario de la participación en el proceso, el que no avala el desarrollo de esta circunstancia, dado que si una de las partes no se considerara capacitada para iniciar el proceso simplemente tendría que rechazarlo o abandonarlo en el momento que lo considerara. Como en el proceso tradicional, las partes firman en la fase de premediación un acuerdo en el que comprometen a respetar las reglas del proceso entre las que se encuentra el carácter intransferible del nombre y contraseña, asignado por el mediador.

La **flexibilidad** es inherente al desarrollo del proceso de mediación que permitirá la adecuación de los horarios, las pautas y las reuniones de las partes implicadas, así como el ritmo del mismo.

La **confidencialidad** ha sido otras de las grandes preocupaciones de los responsables de la mediación *on line* y en general de todos aquellos que realizan cualquier actividad a través de internet. Una preocupación que ha hecho posible la creación de un sistema que garantiza casi por completo, el desarrollo del procedimiento *on line* a través de la asignación de nombres y claves de acceso que ocultan la verdadera identidad de los implicados en el conflicto.

## TIPOS DE CONFLICTOS

La aplicación de la mediación a través de la red pone de manifiesto la existencia de dos tipos de conflictos diferentes, por un lado aquellos que son comunes a los procesos tradicionales de mediación y por otro lado aquellos que han nacido como consecuencia de las relaciones establecidas en el mundo de internet.

En relación con los primeros podemos establecer que los procesos *on line* pueden aplicarse a cualquier conflicto, independientemente del ámbito en el que se desarrolle, que pueda ser susceptible de ser mediado y especialmente en aquellos conflictos en los que las partes no se encuentren en la posibilidad de reunirse en el mismo espacio físico o geográfico. Es decir el procedimiento *on line* puede abarcar los mismos conflictos que los procedimientos cara a cara. Aun-

que parece apropiado destacar que en el caso de que no exista una imposibilidad, física o geográfica, las partes tenderán a reunirse en el mismo espacio y este proceso se convertirá en una posibilidad más al servicio de la resolución de conflictos.

Como ejemplo podríamos destacar la posibilidad que, en un conflicto de familia, puede representar la mediación on line cuando las partes que deben llegar a un acuerdo viven en países diferentes y tienen dificultades para reunirse y no así, en un caso en el que las partes puedan y acepten reunirse en la misma sala.

La segunda clasificación estaría compuesta por todos aquellos problemas originados por el uso y desarrollo de internet en toda su amplitud. Es decir, todos los que surjan de las diferentes relaciones entre los diversos usuarios de la nueva sociedad de la información.

Entre estos destacan, por ejemplo los relacionados con los nombres de dominio<sup>4</sup> cuya asignación ha tenido que ser regulada legalmente y que han venido constituyendo una de las fuentes de conflicto más importantes de internet, los relacionados con patentes, derechos de autor y los deducidos de las relaciones contractuales y comerciales realizadas a través de internet.

Para la solución de todos estos conflictos, especialmente los relacionados con la propiedad intelectual, destaca el centro de Arbitraje y Mediación desarrollado por la OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual) que en algunas ocasiones desarrolla procedimientos on line.

En conflictos comerciales encontramos además una empresa Squaretrade (<http://www.squaretrade.com>) que ha firmado contratos con diferentes organizaciones para la administración de la mediación on line, en los casos de conflictos entre vendedores y compradores.

---

4 Los nombres de dominio son una forma sencilla para recordar los nombres de los ordenadores en Internet, que se configura como una red en la que se interrelacionan millones de equipos a la vez. Precisamente para que puedan reconocerse e identificarse se les asocian series de cuatro bloques numéricos de hasta tres números cada uno que constituyen las direcciones IP. Estas direcciones serían difíciles de recordar si no fueran sustituidas por un nombre o cadena alfanumérica que permite los direccionamientos y localizaciones de las comunicaciones en Internet. El Sistema de Nombres de Dominio (DNS "Domain Name System") traduce estos nombres de dominio a los números IP precisos para transmitir la información a través de la red. El nombre de dominio [www.comtrabajosocial.com](http://www.comtrabajosocial.com) está necesariamente asignado con una serie numérica que le identifica en el espacio cibernético permitiendo a todos los usuarios una rápida identificación de los servicios que podría resultar imposible a través de las series numéricas.

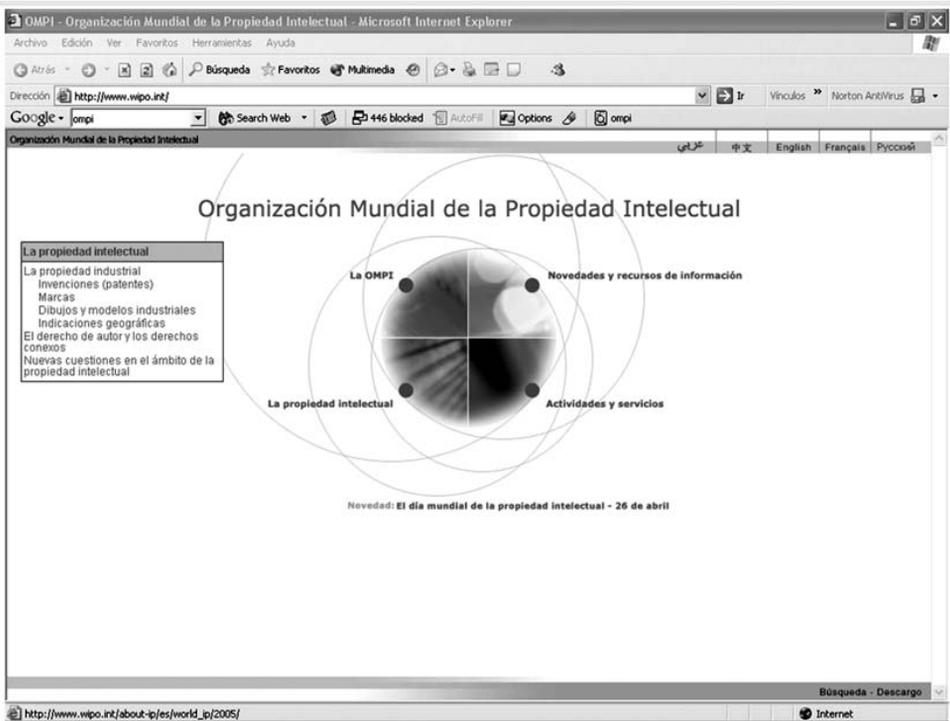


Figura 2: Página web de la OMPI (Oficina Mundial de la Propiedad Intelectual) .

## EL MEDIADOR FRENTE A LA MEDIACIÓN ON LINE

La imposición y el desarrollo de las nuevas tecnologías ofrece un moderno escenario lleno de oportunidades y retos al que deberá adaptarse el mediador. Un nuevo marco en el que si bien el proceso de mediación no sufre importantes diferencias respecto de la mediación tradicional o cara a cara, el profesional sí deberá adaptar sus conocimientos y su formación al novedoso espacio y sus características.

La primera exigencia será por tanto la formación del mediador en el manejo de las nuevas tecnologías. En el desarrollo del proceso ya vimos que no se exigen avanzados conocimientos de programación, aunque sí es necesario estar familiarizado con el medio en el que se trabaja.

El profesional de la mediación deberá conocer el funcionamiento básico de internet, el correo electrónico, la búsqueda de recursos y el funcionamiento de los chat (salas de conversación). Son herramientas que forman parte ya de nuestra realidad gracias a la rápida implantación de las nuevas TIC en la vida diaria de los ciudadanos de países desarrollados.

Dominar el medio se convertirá en una cuestión importante, aunque la mayor atención del mediador deberá residir en el fortalecimiento y la adopción de determinadas técnicas que puedan facilitar las diferencias y características del nuevo entorno. Estas serán en especial todo lo relacionado con la comunicación no verbal, dado que a través de este sistema resulta inexistente, incluso cuando se trate de reuniones a través de videoconferencia. El esfuerzo profesional irá entonces necesariamente dirigido a conseguir suplir a través del lenguaje las deficiencias que puede ocasionar la no percepción de los gestos de las partes. El campo gestual desaparece y la intensidad de las exposiciones se vuelve en ocasiones inapreciable. Una circunstancia que el mediador tendrá que suplir con constantes preguntas acerca de lo que no puede apreciar.

En la mediación on line no puede presuponerse nada y es difícil apreciar los estados de ánimo que pueden bloquear o simplemente condicionar el desarrollo de la negociación. Para evitarlo será necesaria una exhaustiva vigilancia del mediador al lenguaje y a sus formas, así como a los tiempos de reacción empleados por las partes. Algunas organizaciones de Estados Unidos y Argentina han puesto en funcionamiento talleres para la adecuación de la formación técnica de los mediadores a las exigencias de las nuevas tecnologías. En este sentido parece especialmente importante el proyecto puesto en marcha por El Colegio de Escribanos de Buenos Aires que, en colaboración con la Fundación Libra, ha comenzado a desarrollar el primer centro virtual para la prevención y resolución de conflictos, en el que los profesionales con experiencia reciben formación específica para afrontar con éxito la cibermediación<sup>5</sup>.

Pero sobre todo, la mediación on line ofrecerá al mediador la posibilidad de intervenir de forma más rápida en la búsqueda de una solución a los conflictos. Una circunstancia que se hace especialmente visible en el suministro de información

---

5 Artículo "Como ser un ciber mediador" recogido en la página web de la empresa <http://www.mujeresde-empresa.com/ebusiness/ebusiness040901.shtml> procedente de <http://www.competir.com>

y documentación, es decir, un mayor acceso a informes legales y financieros relevantes para el conocimiento de las opciones de acuerdo. Permite además una mayor flexibilidad en los horarios y lugares de reunión de las partes y, gracias al medio favorece una de las condiciones más importantes para la consecución del acuerdo, dado que rebaja el nivel de tensión, llevando a cabo una comunicación racional, mucho más controlada en el medio escrito que en el oral. Las partes ven escritas sus versiones del conflicto y, de forma general, sienten la necesidad de controlar los adornos emocionales que pueden bloquear la negociación.

Toda una serie de ventajas que convierten este tipo de procedimientos en un valor en alza, en una sociedad que tiende necesariamente a aumentar su desarrollo tecnológico y a multiplicar las relaciones que a través de él se desarrollan.

## LA MEDIACIÓN ON LINE EN ESPAÑA

Un artículo publicado en la página web de Castilla Informática Consulting S.A.<sup>6</sup> y recogido de Computing News<sup>7</sup> asegura que *“España ocupa el puesto 29 en la clasificación mundial sobre el uso de Tecnología de la Información y Comunicación (TIC), según el informe difundido por el Foro Económico Mundial en el que se estudian 104 países del mundo. El texto sitúa por primera vez a un país asiático, Singapur, como la primera economía del mundo en explotación de las TIC, seguida por Islandia, Finlandia, Dinamarca, EEUU, Suecia, Hong Kong, Japón, Suiza y Canadá.*

*España ha bajado varios puestos de esta clasificación desde 2002, en que se situó en el número 25, y desde 2003 repite en el 29. Este ranking contempla también diferentes datos relativos a 2004 como la disponibilidad de científicos e ingenieros, donde España se situó en la posición 40, sofisticación de mercados financieros (27), sofisticación tecnológica (33), colaboración entre universidades e industria (33) o leyes relativas a las TIC (39). También se señala que en cuanto a calidad de las instituciones científicas españolas, ese indicador situó al país casi en el medio de la clasificación (51), mientras que en otros, como el que mide la facilidad para emprender un nuevo negocio, ocupa el lugar 71.*

---

6 <http://www.cic.es/Noticias.asp?NivelPedido=2&MenuID=3>

7 <http://www.computing-es.com>

Otros componentes medidos en ese ranking son la calidad de la educación científica y matemática durante 2004, en que España se clasificó en el puesto 38, mientras que en calidad del sistema educativo general se colocó en el 30 y en la referida a las escuelas públicas en el 38, mismo lugar que ocupa el acceso a Internet de los estudiantes españoles en las escuelas. Además, se indica que España se situó en 2003 en la posición séptima de los países estudiados en cuanto a suscriptores de teléfonos móviles, y en el 20 en cuando a abonados a telefonía regular y teléfonos públicos. El documento también subraya que en 2002 eran usuarios de Internet 19 de cada cien españoles, lo que colocaba al país en la posición 38.

*Respecto a la promoción de las TIC por parte del Gobierno en 2004, los especialistas del Foro han situado a España en el puesto 69, mientras que en el uso de los servicios online por parte de las autoridades está en el 39. En cuanto a la clasificación general, el documento destaca que sólo tres países comunitarios, Finlandia, Dinamarca y Suecia, están entre los 10 primeros de ese ranking.”*

Esta clasificación hace prever con acierto la falta de desarrollo en procedimientos de resolución de conflictos on line, en nuestro país. El retraso en el avance tecnológico, así como en la implantación social de los métodos alternativos de resolución de controversias, no ha hecho posible en la actualidad, una apuesta firme por la aparición de los mismos en la parcela española de internet. Nuestro país se encuentra aún muy alejado de los proyectos que han puesto en marcha países como Estados Unidos, Canadá, Inglaterra y Argentina, que cuentan con una larga tradición en la aplicación de los ADR y una mayor integración de las nuevas tecnologías en la vida diaria de sus ciudadanos. Algunos intentos en esta línea se registraron en el año 2000 con la apuesta de la empresa Arbitraje y Mediación (ARYME) que apostó por salas virtuales en las que se podían solucionar controversias a través de arbitraje y mediación.

A pesar de lo anterior la implantación de la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSICE) y la especial atención que el Capítulo II<sup>8</sup> de ésta hace a la solución extrajudicial de los conflictos comienza a confeccionar un horizonte más optimista en el que la mediación on line puede imponerse como una de las formas posibles para un entendimiento facilitado a través de la red y las nuevas tecnologías.

## EJEMPLOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS ON LINE (ODR) EN EL MUNDO

Como se ha señalado anteriormente el desarrollo de proyectos de mediación y diversos métodos alternativos de resolución de conflictos on line (ODR) es un valor de futuro desarrollado principalmente en países con un alto índice de implantación de éstos métodos en su sociedad y con un destacado nivel de desarrollo tecnológico en los hogares y centros de trabajo. A continuación se muestra un listado de organizaciones que han apostado por su desarrollo, que puede ser un ejemplo ilustrativo para los emprendedores que decidan potenciar este sistema en España<sup>9</sup>.

### NORTE AMÉRICA

#### United States

1. AllSettle.com (<http://www.allsettle.com/>)
2. Council of Better Business Bureau (BBB) Dispute Resolution Division <http://www.bbbonline.org/>
3. CPR Institute for Dispute Resolution <http://www.cpradr.org/>
4. CyberSettle <http://www.cybersettle.com/>
5. I-courthouse <http://www.i-courthouse.com>
6. InternetNeutral <http://www.internetneutral.com>
7. Mediation Arbitration Resolution Services (MARS) <http://www.resolvemydispute.com>
8. National Arbitration Forum (NAF) <http://www.arb-forum.com>
9. Online Resolution <http://www.onlineresolution.com>
10. Resolution Forum <http://www.resolutionforum.org>
11. SettleOnline <http://www.settleonline.com>
12. SmartSettle <http://www.smartsettle.com>
13. Square Trade <http://www.squaretrade.com>
14. TRUSTe Dispute Resolution Process <http://www.truste.org>
15. Virtual Magistrate <http://www.vmag.org>
16. WebMediate <http://www.webmediate.com>
17. La Oficina del Ombudsman. El Proyecto fue el primero que surgió en su categoría, instaurado por la Universidad de Massachussets en Amherst. <http://www.odr.info/index.php>

#### Mexico

1. Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México <http://www.arbitrajecanaco.com.mx/splash.htm>

#### Canada

1. Better Business Bureau (BBB) OnLine <http://www.bbbonline.org/>
2. Novaforum <http://www.drs-adr.com/>

---

8 CAPITULO II. Solución extrajudicial de conflictos. Artículo 32. Solución extrajudicial de conflictos.

1. El prestador y el destinatario de servicios de la sociedad de la información podrán someter sus conflictos a los arbitrajes previstos en la legislación de arbitraje y de defensa de los consumidores y usuarios, y a los procedimientos de resolución extrajudicial de conflictos que se instauran por medio de códigos de conducta u otros instrumentos de autorregulación.

2. En los procedimientos de resolución extrajudicial de conflictos a que hace referencia el apartado anterior, podrá hacerse uso de medios electrónicos, en los términos que establezca su normativa específica.

<sup>9</sup> Listado publicado en la página <http://www.odr.info/providers.php>

## AMERICA LATINA

### Peru

1. Cibertribunal Peruano <http://www.cibertribunalperuano.org/>

## AFRICA

### Egypt

1. Cairo Regional Centre For International Commercial Arbitration <http://www.crcica.org.eg/>

## ASIA

### Hong Kong

1. Hong Kong International Arbitration Center <http://www.hkiac.org/>

### Singapore

1. e@dr (Singapore Judiciary) <http://www.e-adr.org.sg/>

## EUROPEA

1. Internet Ombudsman (Austria) [http://www.ombudsman.at/index\\_e.html](http://www.ombudsman.at/index_e.html)
2. Eurochambers (Belgium) <http://www.eurochambers.be/>
3. National Consumer Agency of Forbrugerstyrelsen (Denmark) <http://www.forbrug.dk/>
4. Gesellschaft fuer Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement e.V. (Germany) <http://www.gwmk.org/>
5. Appeals Committee on the Sale of Goods and Services (Iceland) <http://www.raduneyti.is/>
6. Camera Arbitrale di Milano (Italy) <http://www.camera-arbitrale.com/show.jsp>
7. Centre Européen des Consommateurs (Luxembourg) <http://www.euroguichet.lu>
8. National Board for Consumer Complaints (Sweden) <http://www.arn.se/>
9. Chartered Institute of Arbitrators (United Kingdom)
10. e-Mediator (United Kingdom) <http://www.arbitrators.org/>
11. TheClaimRoom.com (United Kingdom) <http://www.theclaimroom.com/>
12. Word&Bond (United Kingdom) <http://www.wordandbond.com/index1.html>
13. Other Dispute Resolution Providers (United Kingdom) <http://www.iccwbo.org/home/ADR/UK.asp>

### International Organizations

1. World Intellectual Property Organization (WIPO) Arbitration and Mediation Center <http://arbiter.wipo.int/center/>

## BIBLIOGRAFÍA

---

Palao, Guillermo, "La necesidad de seguridad jurídica como requisito indispensable para la consolidación de la nueva Sociedad de la Información". Financiado por Universitat de València (Proyectos Precompetitivos).

Hernández Fernández, Asunción, "Una experiencia paradigmática: el arbitraje de consumo on line en el marco del sistema español de protección de los consumidores", Revista Electrónica de Derecho, Universidad de Valencia, Valencia, 2003.

Martínez García, Elena, "El arbitraje y la mediación como fórmulas de resolución de los conflictos derivados del uso de la propiedad inte-

lectual" Revista de Derecho Mercantil, núm. 231, enero-marzo de 1999.

García del Dujo, Á.; Martín García, A.V. ; Pérez Grande, M.D.: *Procesos de formación on-line*, Amarú Ediciones, Salamanca, 2004.

Ley 34/2002 de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSICE).

Ley 59/2003 de 19 de diciembre de Firma Electrónica

Orden CTE/2003 de 18 de marzo, por la que se aprueba el Plan Nacional de Nombres de Dominio de internet bajo el código de país correspondiente a España ".es".

# PROGRAMA PILOTO DE MEDIACIÓN PENITENCIARIA EN PRISIÓN

**Francisco Rubén García del Vado**

Abogado y Mediador

## RESUMEN

La privación de la libertad y la vida en prisión son un compendio, muchas veces, difícil de compaginar. A través de técnicas de mediación y de resolución de conflictos entre barrotos, se pretende facilitar la vida de personas que de manera puntual cumplen condena. Capacitadas a través de diferentes programas, con este proyecto se aspira a abrir las puertas a la reinserción y al aprendizaje de sus propias disputas y, a crecer y creer en sus propios recursos personales para convivir de manera cordial tanto dentro de la prisión como una vez se encuentren en libertad.

## PALABRAS CLAVE

Reinserción. Convivencia. Aprendizaje. Prisión. Libertad. Hábito saludable. Afán de superación. Medicación. Resolución de conflictos.

**D**ecía Doña Mercedes Gallizo, Directora General de Instituciones Penitenciarias, el Día de la Merced, patrona de esta Institución que: "... la prisión debe siempre tender a producir un bien, ya que a fin de cuentas esa es la idea nuclear del sistema penitenciario español...".

No cabe duda que es un razonamiento con un sentido y significado profundo, y el cual, tiene que ser valorado de manera acertada por toda la ciudadanía en general y las administraciones competentes en particular.

Dentro de la producción del bien, al que se refiere nuestra querida Directora General, de manera lograda, cabe destacar la reeducación y reinserción social de los penados como medidas destacables, pero no únicas. Ya que, ¿qué ocurre con la vida de los presos durante su periodo de reclusión?, ¿es suficiente para las relaciones comunitarias llevadas a cabo, entre barrotes, con los programas de tratamiento terapéutico, formativos, etc, en curso; a los cuales muchos internos no acceden por diversas cuestiones?, ¿o simplemente esos programas están ideados para que una vez alcanzada la libertad no se recaiga en reincidir y se delinca gravosamente?, pero, ¿y durante la vida entre rejas, qué?

Estas cuestiones son reflexiones en voz alta, a las cuales es difícil responder, y de las que, seguramente, cada personaje político, cada Institución competente, cada funcionario de prisiones o cada interno, responderían de maneras diversas.

Con el siguiente escrito, y siempre con ánimo reflexivo, pretendo lanzar un llamamiento para que la cárcel, amén de agradecer todo su empeño y dedicación a los profesionales, se convierta en una escuela interna de vida, presente y futura... Conscientes de la tarea ardua que se persigue, y sin previsión de retrocesos, y con el parangón de agrandar aún más si cabe la buena labor desempeñada desde estas Instituciones Penitenciarias, con la difícil tarea de custodiar y privar a personas de su bien más valioso, como es la libertad.

Agradeciendo los programas de tratamientos diversos que ayudan a los penados a superar la marginación, la incultura, la droga como males mayores, ya que éstos son de enorme importancia, a parte de lo anteriormente referenciado pretendo hacer hincapié en el día a día de los reclusos, que por diferentes situaciones y provenientes de diversas culturas, razas, religiones y países, conviven privados de libertad y controlados por profesionales fustigados por la falta de medios y la enorme carga de trabajo.

Una idea indudable, es que ya que tiene que haber controladores para el normal y civilizado transcurso de la vida en prisión, los primeros afectados de ello, como son los internos, tengan la suficiente capacidad para resolver sus diferencias de una manera óptima, con el fin de evitar en la mayor parte posible, el castigo como porte disciplinario.

“El ser humano es político y sociable por naturaleza, ello le hace estar abocado a vivir en comunidad, y si en el caso que nos ocupa, esa convivencia viene adornada por ciertas peculiaridades un tanto especiales: como son la privación de la libertad, las normas impuestas, los tratamientos dispares, desintoxicaciones y un largo etcétera, la tarea se convierte en harto difícil. Todo ello evoca en esta población la necesidad de tener unas herramientas, que se puedan aprender, que les faciliten la convivencia entre toda la familia penitenciaria, y que sirva para la futura reincorporación a la sociedad como individuos válidos y reinsertados”.

A todo ello hay que añadir y tener muy presente, el aumento desproporcionado en los últimos años de la población reclusa, el hacinamiento en las celdas, por falta de espacio y plazas, y todo lo que supone esa realidad.

Creo desde el ámbito de la experiencia, que aportar cultura y conciencia mediadora en esta parte “sui generis” de la ciudadanía no puede más que provocar un fin primordial tanto presente como futuro que es lo que acertadamente solicita el texto constitucional cuando habla en su artículo 25.2 que: “Las penas privativas de libertad y las medidas de seguridad estarán orientadas hacia la reeducación y inserción social y no podrán consistir en trabajos forzados. El condenado a pena de prisión que estuviere cumpliendo la misma, gozará de los derechos fundamentales, a excepción de los que se vean expresamente limitados por el contenido del fallo condenatorio, el sentido de la pena y la Ley Penitenciaria. En todo caso, tendrá derecho a un trabajo remunerado y a los beneficios correspondientes de la Seguridad Social, así como al acceso a la **cultura y al desarrollo integral de su personalidad**”, amén del artículo 14 de la Carta Magna: “Los españoles son iguales ante la Ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”; y esto aunque estén privados de su libertad.

## **LA MEDIACIÓN PENITENCIARIA: HABITOS SALUDABLES DE CONVIVENCIA Y TÉCNICAS RESOLUTORIAS DE CONFLICTOS INTERPERSONALES**

### **MEDIACIÓN**

El ser humano dentro de su sistema relacional, genera más problemas de lo que sus circunstancias le permiten resolver; ha dejado de escuchar al otro, de empatizar con él, simplemente le oye en el mejor de los casos. Menos aún dialoga, sólo habla, se hace oír con el fin de imponer su razón, su realidad. Y sin poder dejar de lado una máxima: “la capacidad de mantener relaciones interpersonales recíprocas descansa sobre la confianza hacia los demás”.

Esta práctica social generalizada tiene la pretensión enraizada de que hay que ganar siempre: en cada tertulia, ante cada conflicto, ante quien sea, cueste lo que cueste. El individualismo que se está viviendo hoy día en las sociedades industriales y modernas, aviva a que el ser humano se haya transformado en un ente más destructivo con sus iguales, de lo que lo era en antaño. La convivencia fría de la gran ciudad en lo que respecta a las relaciones sociales y la manera de resolver los roces que en éstas se originan, viene provocando un egocentrismo cada vez más exacerbado. En la prisión ocurre más de lo mismo pero con una diferencia contrastada ya que ese individualismo de fuera, queda vetado al ingresar en una Institución Penitenciaria, por la limitación de espacio como razón más principal. Aunque las disputas, los roces, las agresiones y el ansía por querer tener la razón y ganar, quedan evidenciados y secundados de manera patente.

Para poder solventar hasta el más nimio de los problemas, el hombre ha ideado numerosas formas resolutorias de disputas, desde las judiciales, en las que es un tercero el que dictamina una respuesta; hasta las extrajudiciales –mediación, entre otras- que son los mismos involucrados, los que asumen por su cuenta y riesgo: el cómo, el cuándo y el dónde resolverán.

La mediación otorga a los responsables del hecho en discordia, una intervención directa, favoreciendo su legitimidad y participación. A su vez, les permite asumir la total responsabilidad en cuanto al diseño de la resolución en conflicto. El tercero imparcial y aceptable, que guiará el proceso, podrá ayudar a las partes a encontrar su propia solución, en la cual pasarán de ser adversarios a cooperativos con un mismo fin, el del ganar/ganar, aunando criterios individuales para la creación de uno conjunto, que satisfaga a ambas partes. Esta vía les facilitará un aprendizaje del conflicto, para poder divisarlo de una manera constructiva y no

contraria, amén de descartar el recurso de la fuerza como método de resolución. Así se afianzarán los envueltos en la disputa en un proceso del cual van a aprender una serie de técnicas que les servirán para la solución del problema actual y de los venideros, tanto en la prisión como en el día a día que les espera al finalizar la condena.

La cultura mediadora servirá como correctivo para supuestas conductas reincidentes en un futuro ya que el sentimiento aprendido a la hora de resolver un conflicto, de cualquier índole, se implanta como un desarrollo personal y vital para cualquier ser humano, tanto dentro como fuera de la cárcel, (aprender a dialogar, poseer libertad en el intercambio de ideas, asumir el respeto del turno de palabra, escuchar mutuamente de forma activa, llegar a empatizar, el poder crear conjuntamente una historia alternativa, poseer y sentir un espacio neutral como símbolo de igualdad y progreso, el querer generar un plan integrador cooperativo, el adoptar habilidades comunicativas eficientes, el enseñar a los reclusos que hay que separar a la persona del problema a la hora de solucionar, las enseñanzas de que la base de toda resolución está en los intereses y necesidades de las personas y no en las posiciones; y un largo etcétera, que hará que la confrontación se convierta en un desafío como progreso y satisfacción personal de conductas contrapuestas) y todo ello quedará arraigado en el aleccionado.

Una de las grandezas, para cualquier persona, indistintamente del rol que ocupe en la sociedad, y que tiene la Mediación, es su carácter voluntario, ya que este requisito comporta en el individuo *la libertad* de poder decidir si quiere resolver el problema, si quiere comenzar ese proceso de transformación tanto personal, como con el otro; también el otorgar el poder de sentirse “*libre*” para poner fin a la reunión cuando le plazca, tanto a uno, como a ambos, y la tranquilidad de no estar obligado a llegar a ningún acuerdo si así lo estiman conveniente.

El proceso reparador por el que se transforma uno cuando siente conscientemente la Mediación, le servirá hasta el fin de sus días.

Las prisiones agolpan cada día numerosos conflictos interrelacionales, los cuales se desarrollan por el simple hecho de la convivencia ordinaria. Muchos de éstos concluyen con medidas restrictivas aún más severas de las que ya por sí padecen, como es la privación de la libertad. Para otros, ni si quiera existen mecanismos represivos desde la Institución para la evitación de ese conflicto, son los llamados ocultos o no resueltos; que mal gestionados desembocan en asuntos de mayor peligrosidad y trascendencia, y que también tienen cabida a la hora de resolverse dentro del marco de la Mediación. Muchos de estos conflictos son de

recomendable subsanación debido a la obligada continuación de convivencia que los discrepantes tendrán que tener durante un periodo de tiempo establecido por la ley.

## CONFLICTO ENTRE BARROTOS

Haynes afirmaba: “el conflicto es sano, pero no resuelto es peligroso”.

Acogiéndonos a esta premisa, observamos, que en el mundo carcelario, cualquier conflicto mal tratado puede ocasionar una catástrofe, aunque la raíz del mismo provenga de una minucia.

Continúa Haynes afirmando que: “es más probable una negociación exitosa cuando las partes en disputa necesitan mantener una relación, que cuando avizoran ninguna futura relación”.

El conflicto en la sociedad es inevitable aunque si aprendemos a identificarlos y reconducirlos durante las etapas más tempranas –*desacuerdos y malos entendidos*–, y evitar que escalen, tendremos mayor posibilidad de control sobre ellos.

Una vez que el conflicto ha escalado a *incidentes o tensiones*, y siendo conscientes de que las habilidades de comunicación no nos sirven para resolver, tendremos que barajar otras posibilidades como calmar las emociones y trabajar durante mayor tiempo para poder reenmarcar la situación.

Cuando el conflicto alcanza la etapa de *crisis*, todo tipo de habilidades que las partes contrapuestas puedan aportar serán necesarias, aunque con toda probabilidad la intervención de un tercero será necesaria. Éste recabará información e irá indagando acerca del origen del problema para que una vez detectado, los implicados puedan resolverlo de una manera pacífica, eficaz y consensuada.

## PREVEER ES RESOLVER

Con las técnicas de Mediación podríamos trabajar para conseguir un objetivo claro, el cual fuese reparador y convivencial; así poder manejar de manera óptima las crisis de convivencia, pequeñas reyertas, afrontar las sublevaciones con ciertas garantías, la disminución de incomunicaciones de reclusos, y la mala gestión de los conflictos consumados.

O también, y con ánimo de prevención y persuasión, el lograr evitar tentativas de futuros hechos desagradables para toda la comunidad penitenciaria.

La Mediación no es una medicina, ni si quiera la panacea por la cual se vayan a evitar los conflictos sociales producidos en cualquier sistema de relaciones y convivencia entre personas, y menos aún los que se producen de rejas para dentro; estaríamos hablando de una utopía de escaso calibre de medición. Pero lo que si puede la Mediación es crear espacios de diálogo y convivencia idóneos para aprender a gestionar las disputas de manera cordial y consensuada. Y por tanto, se vea el problema como un espacio de construcción y armonía, no todo lo contrario.

Somos conscientes que la disciplina es indispensable en un mundo el cual se ve envuelto por personas regidas y supeditadas a la privación de su libertad. Pero eso no resta para que las controversias de poca gravedad y poco alcance, se resuelvan apoyadas con medidas de entendimiento y de palabra. Únicamente, así estaremos abordando una doble vertiente:

Una primera, la de resolver el ínfimo incidente, y una segunda, y quizás la más ventajoso a medio y largo plazo, como es el de ir inculcando al recluso a sentirse el protagonista directo de sus decisiones correctoras y, a la par, el valorar su buen saber en la resolución de sus propios conflictos con los demás.

Exponiendo en análisis un caso podremos denotar y ejemplificar todo lo anteriormente expuesto:

*“Fernando cumple condena por un delito de robo con intimidación. De los años sentenciados –una vez sumadas las agravantes y restado el periodo de prisión provisional-, se haya en su segundo año de internamiento. La vida en prisión no le ha resultado fácil: la falta de adaptación al entorno, las reiteradas recaídas por baja autoestima y la depresión, le han producido un aislamiento de la mayor parte del resto de reclusos. Los conflictos convivenciales que florecen en esta comunidad, en la que vive, le han provocado diversas estancias en la enfermería, amén de un par de semanas en celdas incomunicadas por varias peleas en el comedor de internos. Harto de la situación y después de obtener el graduado escolar, se ha propuesto intentar resolver sus pequeños roces con compañeros y superar la falta de adaptación. Además de la mala gestión de sus problemas de dialogo que le han provocado dobles interpretaciones de asuntos que han tenido resultados no apetecibles para su persona. También quiere superar su autismo comunicacional que le han brindado serios reveses tanto psicológicos como físicos, a apar-*

*te de convivenciales. Espera una respuesta a tanto intento fallido, tanto por su parte como por el resto. Nunca entendió la famosa expresión “La ley de la cárcel”, siempre fue consciente de que el mundo carcelario distaba bastante del mundo en libertad, pero lo que le hace resistirse es que la temporalidad de esa estancia en la celda y privado de libertad no se haga a través de una serie de garantías de respeto, dignidad y fomento de igualdad entre los internos –obviando las ventajas de veteranos y los menoscabos de novatos-. Siempre aceptó el error que cometió y por el cual el sistema judicial le obligó a pagar. Por ello, siempre pretendió luchar para que el período en la cárcel no fuese un tiempo perdido, un paréntesis de la vida sin más, o al menos que no fuese más perjudicial de lo que ya era el estar allí, y aparte de estudiar, aprender un oficio, quería vivir en paz y armonía, y aprender a reciclar todos sus afanes de superación en una transformación efectiva y real que le sirviera como enseñanza para el día a día, y para lo más difícil aún, para que el día de mañana –y aunque soporte la etiqueta de ex convicto- esa tacha no le afecte en su desarrollo como ser humano, y tampoco en las relaciones sociales dentro de la comunidad que le toque vivir. Por tanto, desde dentro y sin libertad superarse como ser social para que algún día y ya desde la libertad poder experimentar todo su entrenamiento dentro del sistema establecido: desde la paz, la igualdad, etc.; ayudado por habilidades sociales, de comunicación y de resolución de sus propios conflictos con el entorno”.*

## **PROCESO** (Art. 62 Ley General Penitenciaria)

A continuación desglosaremos el proceso de mediación penitenciaria de manera sucinta por el cual, se desarrolla un plan estratégico de trabajo adaptable a las necesidades de la demanda, al tipo de internos y a la viabilidad del programa.

1. Análisis del expediente de ambas partes en disputa: Informe técnico de la situación personal, familiar y procesal de cada miembro.
2. Propuesta y valoración a cada individuo de una posible admisión del programa de mediación, reparación y aprendizaje (la intervención siempre es voluntaria).
3. Aceptada la intervención por los reclusos y con su voto a favor para desarrollar el proceso por parte del profesional referente, se da paso al siguiente estado.
4. Breve exposición del programa:
  - Reparación del daño (dos miembros en exclusividad).
  - Incentivar para la evitación y aprendizaje (individual o grupos).

## 5. Desarrollo del Programa:

**A. Acción reparadora del daño consumado.** Siempre partiendo de disputas relacionales entre miembros internos con resultado de un daño producido.

### Fase individual

- A.1 Aceptación y responsabilidad de los hechos.
- A.2 Deseo y propósito de reparación.
- A.3 No culpabilizar al otro.
- A.4 Necesidades e intereses propios derivados del hecho.
- A.5 Valoración de su actitud en relación a los hechos, asunción de responsabilidad, motivación e intereses por resolver.
- A.6 Información completa del programa a iniciar.
- A.7 Viabilidad del proceso, por parte del profesional, después de cotejar la predisposición de ambos individualmente.

### Fase conjunta

- A.1 Presentaciones (si procede), acercamientos entre partes.
- A.2 Exposición exhaustiva del proceso de Mediación. Reinformación del programa a desarrollar (voluntariedad, confidencialidad, imparcialidad, neutralidad, privacidad).
- A.3 Ilustración de normas esenciales para el cordial desarrollo (respeto del turno de palabra, no agresión verbal del discurso del compañero, etc.).
- A.4 Tratamiento:
  - Respeto de tiempos (acatamiento).
  - Vivencia del conflicto por parte de los internos.
  - Abordaje de la disputa.
  - Examen de intereses y necesidades: atención.
  - Creación consensuada de opciones y alternativas de resolución.
  - Acuerdos reales y de posible cumplimiento. Implicación de llevarlos a cabo: Compromiso.
  - Compromiso: sentir los acuerdos como propios y apreciarse en las partes como participantes reales a su manera y necesidad de resolver la disputa, dentro del marco operativo carcelario y sin obviar la norma penitenciaria.
  - Seguimiento y atención al acuerdo resuelto.

**B. Incentivar para la evitación y el aprendizaje.** No existiendo daño consumado. Programa ajustable a la Escuela de Estudios Penitenciarios (art. 70.1.d, Ley General Penitenciaria).

La exposición siguiente va encaminada al tratamiento de grupos:

- B.1 Información de las sesiones.
- B.2 Fomento del programa por parte de la Institución penitenciaria
- B.3 Reclutamiento-captación del personal infractor con interés (ya que los programas de tratamiento carcelario, éste en cuestión, son de régimen voluntario). Estimulación.
- B.4 Exposición de las mesas de trabajo. Temática de contenidos.
- B.5 Abordaje de la mediación como ADR ( Alternative Resolution Dispute).  
Mesa de resolución de conflictos convivenciales. Habilidades de comunicación. Diálogo y Espacio neutral a la no confrontación.
- B.6 Trabajos en grupo. Dinámicas, Role playing, Teatro. Tratamiento de casos reales.
- B.7 Memoria aprendida.
- B.8 Formación de internos como mediadores, una vez complementado el desarrollo formativo y superada una prueba por designar (incentivo del programa para una mayor implicación y obtención de éxito).

Como cualquier programa establecido en la Institución Penitenciaria, ya sea: de Instrucción, educación o tratamiento; en el programa de: LA MEDIACIÓN PENITENCIARIA: HABITOS SALUDABLES DE CONVIVENCIA Y TÉCNICAS RESOLUTORIAS DE CONFLICTOS INTERPERSONALES, se valorará el refuerzo de una serie de recompensas las cuales establece la Ley General Penitenciaria en su artículo 46, debido a que todo acto que ponga de manifiesto que el recluso ofrezca un espíritu de trabajo, una buena conducta y un sentido de la responsabilidad en aras de mejorar su estancia en prisión, además de, un cierto compromiso porque esa vivencia se haga desde el respeto y el ánimo de la convivencia pacífica. Cierta conducta se premiará con el sistema de recompensas reglamentariamente determinado, de anterior mención.

## **OBJETIVOS DEL PROGRAMA**

- Se pretende que los internos tomen conciencia social y sean capaces de afrontar la responsabilidad sobre el daño producido y así comiencen a respetar al prójimo en su quehacer diario dentro de la Institución temporal en la que se hayan inmersos.
- Que el interno aprenda a resolver y gestionar sus propios conflictos convivenciales, desde la paz, el diálogo y el respeto.

- Restablecer la armonía entre compañeros, aprendiendo a valorar elementos restitutivos tanto para sí, como para el otro.
- Posibilitar a los infractores de un conducta (o infractores en potencia) a sentirse propietarios de sus propias decisiones a la hora de resolver las discrepancias con otro interno.
- Acercar a los reclusos a las técnicas de este sistema extrajudicial como es la Mediación, para así poder resolver dentro de la comunidad en la que habitan de forma temporal, las disputas, y más aún para una vez llegado el día de su reinserción social poder cumplir con conciencia social tanto la ley penal vigente como desarrollar una vida sin la comisión de delitos.

## CONCLUSIONES

Toda la tarea que implica custodiar a personas que están privadas de libertad y proteger a la par, a la sociedad del riesgo que puedan representar para la libertad de los demás, es una empresa ardua, difícil y extraordinaria.

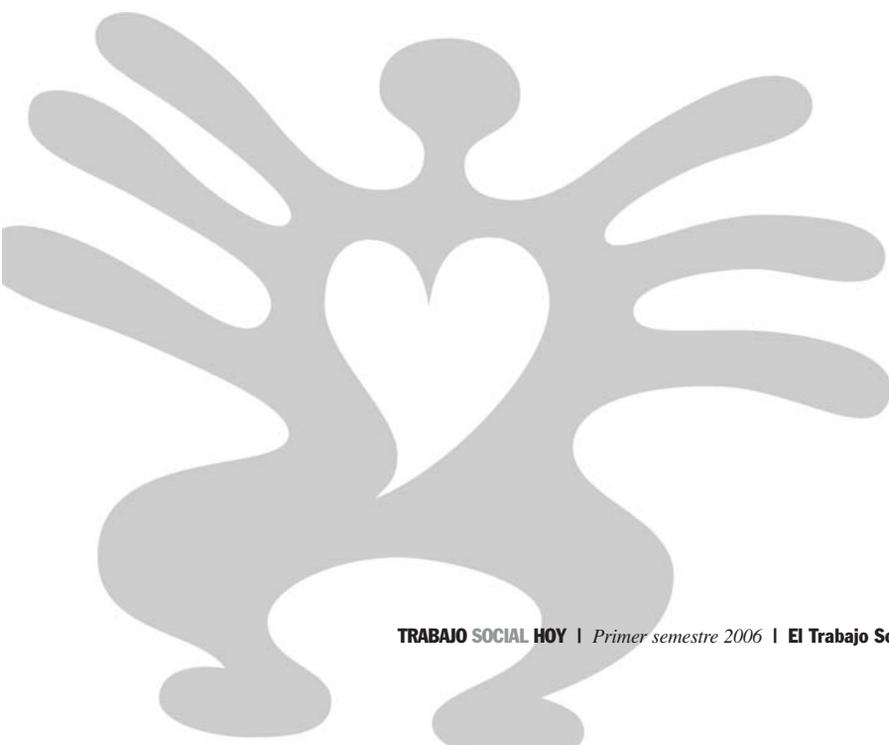
Toda la tarea de vivir en una comunidad con unas especialidades y normas imperativas que envueltas de privación de libertad hacen de personas la consecución de, a veces, futuros inciertos, tiene que hallarse esperanzada y apoyada por medidas intervencionistas que ayuden a paliar deficiencias convivenciales, o al menos, si no se pueden suplantar de manera eficaz, el ser eficientes a la hora de aportar y ofrecer determinadas habilidades que hagan de la vida en la cárcel, no un mero paso de reclusión, y castigo, sino un aprendizaje y concienciación, con intención y éxito para la vida futura en libertad. Con una maduración que expresa la realidad que les rodea y así, poder conseguir una autonomía de funcionamiento dentro de su habitat social. El programa de Mediación Penitenciaria quiere brindar ocasión a los interesados a que sean protagonistas directos de sus decisiones de forma activa, a ser conscientes de sus actos, a entender la actuación llevada a cabo, y por último, a ser consecuentes con el hecho originado. Desde la empatía y ubicación en el sentir del otro, y creando un espacio neutral para de manera cooperativa y consensuada resolver la disputa puntual que les lleva o ha llevado a complicar su propia existencia y libre desarrollo dentro la Institución. Programa de tratamiento a desarrollar en colaboración con la Comisión de Asistencia Social, de forma permanente e implementaria.

Este es mi criterio al respecto que someto a otro mejor fundado.



# DROGAS Y TRABAJO UN CONFLICTO PARA LA MEDIACIÓN

Ricardo José Chacón Barcaiztegui  
DTS Col n° 3.555



## 1. INTRODUCCIÓN

Hablar de la mediación en el mundo del trabajo es adentrarse en un mundo imposible de cuantificar y a la vez que se debe estar dando a menudo en las empresas, pero informalmente y sin orden. Pero no nos engañemos, no es así, excepto la mediación ya reglada para las situaciones referidas a los conflictos colectivos, hay una gran cantidad de conflictos en el mundo del trabajo que no se resuelven adecuadamente para las partes. Y en eso la mediación tendría mucho que hacer y que decir.

A lo largo de este artículo voy a intentar exponer porqué el mundo del trabajo es un espacio ideal y adecuado para la mediación, intentaré analizar que áreas de intervención podrían haber para la mediación y me centraré en un conflicto que se da en nuestras empresas, que es el consumo de drogas en el ámbito laboral y que excepto en contadas ocasiones no se está resolviendo adecuadamente ni para las empresas, ni para los trabajadores.

Entendiendo al trabajador como una parte del conflicto y a la empresa como la otra, se puede pensar que no hay mucha posibilidad de igualdad entre las partes a la hora de buscar negociar soluciones a los conflictos, pero desde este artículo voy a intentar defender que sí hay espacios intermedios en los que una buena negociación entre las partes y con un mediador neutral, pueden encontrar soluciones más imaginativas y sobre todo que interesen y beneficien a todos.

## 2. DEFINIENDO CONCEPTOS

Antes que nada, unifiquemos conceptos. Primero habría que acercarnos al concepto de **trabajo** y ver qué supone para el ser humano.

Así, definiríamos trabajo como **“aquello que habiendo sido diseñado para producir o conseguir algo, exige un grado de obligación o necesidad, tratándose de una tarea que otros nos imponen o que nosotros mismos nos imponemos; y que es arduo, requiriendo esfuerzo y persistencia más allá del límite en que la tarea cesa de ser totalmente placentera”**.

Según esta definición, aparecen ya una variada posibilidad de aparición de conflictos que pueden ir desde la no consecución de los objetivos que nos proponemos a la hora de desarrollar un trabajo hasta que el esfuerzo requerido para su desempeño sea superior a los beneficios que pudiéramos esperar.

Por lo que el mundo del trabajo puede ser un caldo de cultivo ideal para la aparición de problemas, porque el trabajo no sólo es crecimiento y desarrollo personal, trabajar supone un esfuerzo, una dedicación, también genera desgaste, produce cansancio, fatiga, trastornos, es decir afecta a nuestra salud (Física, psíquica y socialmente). No en vano el término castellano trabajo y el francés “travailler” provienen del latín “tripaliare”. (Tripalium era un instrumento de tortura de los romanos.)

Vamos más allá, **Juan Pablo II** en su encíclica “**Laborem Exercens**” dice:

*“ El trabajo es un bien del hombre, porque mediante el trabajo el hombre no sólo transforma la naturaleza sino que se realiza a sí mismo como hombre,...., el primer fundamento del valor del trabajo es el hombre en sí mismo ”*

En esta encíclica Juan Pablo II da importancia a la persona como sujeto principal del trabajo, en el trabajo el ser humano se interrelaciona, se desarrolla y aplica su humanidad al objeto de su trabajo. El trabajo humaniza al hombre, pero se puede decir que un trabajo que paradójicamente aleje al hombre de sí mismo por diferentes motivos “su contenido, la forma de llevarlo a cabo, las condiciones del mismo, un salario inadecuado,....., favorece la deshumanización, la alienación del hombre”.

Es en este sentido del trabajo desde el que la **mediación** puede tener toda su importancia en el trabajo, ya que es en el mismo crecimiento de la persona y en su relación con los otros donde pueden aparecer los conflictos, y el entramado empresarial no está preparado para afrontarlos y darles una solución adecuada.

Durante siglos el mundo del trabajo ha solucionado sus conflictos internos desde la postura de la orden y la disciplina, en muchas ocasiones sin preocuparle las consecuencias para el trabajador y sólo a través de la sanción disciplinaria. Esta actitud por parte de los empresarios ha generado y sigue generando una serie de problemas que lejos de solucionar los conflictos, los cicatrizan en la estructura empresarial, generan graves problemas en el clima laboral, y sobre todo “no solucionan los conflictos”, los enquistan.

Son multitud los autores que dan al trabajo un valor fundamental en el desarrollo del ser humano, pero igual que el trabajo es un factor de protección y de desarrollo de la persona, también conlleva factores de riesgo para la aparición de conflictos y la desestructuración personal, grupal y organizativa.

### 3. CLASIFICACIÓN DE LOS TIPOS DE CONFLICTOS EN EL MUNDO DEL TRABAJO

En el trabajo me atrevería a agrupar los conflictos o las causas de aparición de los mismos en dos grandes bloques:

#### a) Conflictos que tienen su origen en la propia organización del trabajo:

- Conflictos relacionados con la adecuación de las **condiciones de trabajo** al desempeño de la tarea. Aunque la actual Ley de Prevención de Riesgos laborales da mucha importancia a la Prevención, es cierto que muchos empresarios intervienen en los conflictos relativos a las condiciones de trabajo, cuando esos conflictos ya han aparecido y hay que intervenir porque los trabajadores y las situaciones sacan a la luz que no se puede mantener una situación, cuando ya ha aparecido el conflicto. Sería muy interesante que en la formación que se imparte a los técnicos de prevención de riesgos laborales, se incluyeran aspectos relativos a la mediación y otros tipos de negociación.
- Conflictos relativos a la **adaptación de los trabajadores** al puesto de trabajo: En multitud de ocasiones vemos desde el mundo del trabajo cómo aspectos muy sencillos de solucionar, por ejemplo recuerdo un caso en el que una persona que sufría claustrofobia la pusieron, a trabajar en una taquilla cerrada, acaban generando serios conflictos en el sistema.
- Conflictos relacionados con la **movilidad geográfica**: Este aspecto se me antoja tan complicado y que genera tantos problemas a nivel familiar y laboral que me ha parecido interesante mencionarlo como un punto específico.
- Conflictos relacionados con el **trabajo a turnos**. Las alteraciones que el trabajo a turnos genera en la salud de los trabajadores, en sus relaciones familiares y sociales y en su desarrollo personal podrían verse minimizados si se abrieran ámbitos de negociación y comunicación entre la empresa y los trabajadores.
- **Regulaciones de empleo y jubilaciones** anticipadas. Hay estudios que recogen que muchos de los trabajadores que sufren una regulación de empleo o se jubilan anticipadamente tienen conflictos de diverso índole a nivel personal y familiar. Se está observando cómo muchos de estos trabajadores se acaban separando de sus parejas cuando de pronto se encuentran con todo el tiempo vacío de actividad y se meten en casa. Esto se ve más claramente

en aquellos trabajadores que han tenido trabajos que les ha obligado a estar mucho tiempo fuera de casa. Sería interesante que se pudiera mediar en este tipo de conflictos.

**b) Conflictos que tienen su origen en las propias necesidades personales:**

- Conflictos derivados de las **problemáticas familiares y personales** en choque con las necesidades empresariales.
- Conflictos derivados de **accidentes de trabajo**
- Conflictos relacionados con aspectos del área de **salud laboral**:
  - Minusvalías del trabajador.
  - Salud mental.
  - Drogodependencias y otras adicciones.
  - Absentismo.

**4. DROGODEPENDENCIAS EN EL ÁMBITO LABORAL**

El consumo de drogas en nuestra sociedad es una realidad creciente y no es ajena al mundo del trabajo. Desde hace décadas las diferentes organizaciones relacionadas con el mundo de las drogas y el mundo del trabajo (OIT, OMS, Plan Nacional sobre Drogas,...) vienen hablando sobre la necesidad de intervenir en este ámbito, y la realidad nos vuelve a contrastar que esta intervención habitualmente sólo se está haciendo desde una línea disciplinaria y aplicando sanciones a aquellos trabajadores que presenten algún problema de consumo.

Aunque el alcoholismo haya sido reconocido como una enfermedad, valoración realizada por la Organización Mundial de la Salud, en la mayoría de las empresas e incluso en el propio Estatuto de los Trabajadores se sigue valorando como alternativa de solución, la sanción disciplinaria y el despido.

El Estatuto de los Trabajadores en su artículo 54. 2 apartado f, reconoce el alcoholismo habitual como motivo de despido.

Entiendo que en una situación conflictiva como el consumo de alcohol y otras drogas en el trabajo, el despido o la sanción no sirven para solucionar el problema sino que al contrario, suponen un grave problema tanto para las empresas como para los trabajadores.

#### 4.1. La necesidad de intervenir

La necesidad de intervenir viene justificada a diferentes niveles y por varios motivos:

- a. Por los problemas que genera a nivel de **salud**: Está claro que el consumo de alcohol y otras drogas genera en los trabajadores y en su ámbito de influencia (laboral, familiar y social) un grave problema de salud pública. Este problema provoca en las empresas el aumento del **absentismo, disminución de la productividad**, mayor aparición de **conflictos laborales**, mal **clima laboral**,...
- b. Por los conflictos que genera en la **seguridad** de los trabajadores: El consumo de drogas aumenta el número de accidentes entre los trabajadores.
- c. Por la disminución de la **productividad**: No intervenir y mirar hacia otro lado perjudica no sólo a los trabajadores sino también a la empresa ya que está demostrado que la productividad disminuye cuando aparecen problemas relacionados con el consumo de drogas.
- d. Problemas en las **relaciones laborales** entre la empresa los agentes sociales y los trabajadores.

#### 4.2. Actitudes en las empresas

Según estudios recientes, desde la empresa la actitud más generalizada es la negación del problema y que están más preocupadas por la imagen propia que por la solución de este problema. Piensan que crear un servicio para solucionar este problema en sus empresas daría la imagen de que realmente tienen un problema grave.

Valoremos unos datos:

- Sólo el **33%** de las **empresas se han planteado el problema** de las drogodependencias en su seno, y de ellas el 58% porque ha aparecido algún caso concreto.
- El **63% de los servicios médicos** de empresa ha puesto en marcha alguna iniciativa, pero la mayoría ante la aparición de algún caso concreto y sólo el 15% terminó en programas a largo plazo.
- Sólo un **22% de la representación sindical** se ha planteado el asunto.

Paradójicamente,

- El **72% de las empresas** reconocen la posibilidad de consumo de alcohol durante el tiempo de trabajo.

- El **72% de los servicios médicos** reconocen tolerancia por parte de las empresas en cuanto al consumo de alcohol en el trabajo.
- El **60% de las empresas** valoran el consumo de alcohol como un problema grave y lo relacionan con el aumento del absentismo y la accidentabilidad.

Y claro...

- Al **71% de las empresas** les parece adecuado aplicar el despido como solución al conflicto.
- Al **51% de los servicios médicos** les parece justo el despido.
- Al **41% de la representación sindical** les parece justificado el despido.

Soluciones posibles:

- El **68% de las empresas** preferirían la baja por enfermedad que las medidas disciplinarias.
- El **81% de los servicios médicos** entienden más adecuada la baja por enfermedad que las medidas disciplinarias.
- El **89% de la representación sindical** opta por la baja por enfermedad frente a las sanciones.

### 4.3. Datos de consumo

Se han realizado diferentes estudio de niveles de consumo a la población trabajadora (entre 16 y 65 años) y los datos que nos dan son los siguientes:

SUSTANCIA	POBLACIÓN LABORAL 1987	POBLACIÓN LABORAL 1996	POBLACIÓN LABORAL 2001
TABACO Fumadores diarios	54,1%	48,3%	47,3%
ALCOHOL Más de 75grs. día	24,1%	14,4%	12,3%
FÁRMACOS (Hipnóticos,anfetaminas, tranquilizantes.)	3,4%	5,7%	6,3%
CANNABIS	9,3%	9,1%	8,3%
COCAÍNA	2,2%	3,1%	1,6%
HEROÍNA	0,3%	0,2%	0,1%

(Fuente: EDIS 87, EDIS 96,EDIS 02)

**En esta tabla habría diferentes aspectos que comentar:**

- El consumo de **tabaco** en la población trabajadora ha disminuído y en la actualidad posiblemente sea más bajo aún. Es cierto que ha aumentado en las mujeres.
- El **alcohol** es nuestra droga por excelencia. Un consumo de 75 gr. Por día supone un consumo muy por encima de lo que la OMS considera que es un consumo excesivo (40 gr/día para los hombres y 20gr/día para las mujeres).
- Que un 12,3% de la población trabajadora realice un consumo excesivo de **alcohol** es una cifra sumamente preocupante.
- El consumo de **fármacos** ha aumentado y quizás se deba al estilo de vida que llevamos.
- Aunque el consumo de **cocaína** había disminuido cuando se realizó el estudio en el 2001, es posible que en la actualidad haya aumentado o por lo menos haya frenado su bajada.

**DROGAS Y TRABAJO. LA EXPERIENCIA EN RENFE****1. Antecedentes**

Para poder entender la experiencia vivida en RENFE, respecto al conflicto de las drogas en el mundo del trabajo, habría que remontarse al año 1985. En dicho año en una empresa de transportes, sucedió un accidente en el que hubo heridos y se comprobó que el conductor conducía bajo los efectos de la heroína.

En aquel entonces RENFE decide unilateralmente comenzar a realizar controles analíticos a su personal. La actitud en aquel momento está orientada exclusivamente a solucionar el problema de una **forma disciplinaria**. Se hace un seguimiento analítico a aquellos trabajadores que dan positivo en los sondeos, y si se repiten los positivos se van aplicando sanciones, de tal forma que al tercer positivo puede acabar en despido.

Esta actitud por parte de la empresa, lejos de solucionar el problema, genera un **malestar** entre los trabajadores y las secciones sindicales provocando la apertura de una **mesa de negociación**.

El planteamiento de la aplicación de sanciones disciplinarias a mi parecer lo único que consigue es enquistar el problema y no le da solución por varios motivos:

- El trabajador no soluciona su problema de adicción y acaba despedido.
- La empresa pierde a un trabajador con años de experiencia y con una formación.
- Se genera un malestar entre los trabajadores que perjudica el clima laboral y crea tensiones.

En la mesa de negociación formada por la empresa, las secciones sindicales y los servicios médicos de empresa, se comienza a reflexionar acerca del problema de las drogodependencias y se plantea como un **problema de salud**.

Es en este momento conflictivo entre dos partes, la empresa y los trabajadores con problemas de consumo, cuando se abre un proceso de **mediación** en el que se busca soluciones que puedan satisfacer a las dos partes.

Esta situación se mantiene hasta el año 1989, en el que tras la negociación se firma en **Convenio Colectivo** el “*Plan de Acción contra las drogodependencias y el alcoholismo*” (PACDA). El hecho de que se firme este acuerdo en el Convenio Colectivo es de suma importancia por varios motivos:

- Es de **obligatorio cumplimiento** para las partes.
- Asegura los **derechos** de los trabajadores.
- **Implica a todas las partes** de la empresa en su tutela y en su aplicación.
- No puede cambiarse ni derogarse si no es por una nueva **negociación**.

El año 1990 comienza a funcionar el Plan. En un primer momento se acuerda asignar un psicólogo para la puesta en marcha del mismo y empiezan a atenderse los casos. Por aquel entonces y debido a la situación del consumo de drogas en nuestro país, los primeros problemas que aparecen son los derivados del consumo de heroína. (En los años 80 fue el “boom” de la heroína). En la actualidad y como comentaré más adelante el 90% de los casos atendidos es por problemas derivados del consumo de alcohol, la droga por excelencia en nuestro país.

Aunque el Plan tiene **dos programas**, uno de Prevención y otro de Atención, en aquel momento y por la urgencia de los casos, sólo se desarrolla el programa de Atención.

En el año 1994 se contratan 4 profesionales del trabajo social para apoyar el Programa de Atención y comenzar a desarrollar el de Prevención.

El Plan se sostiene bajo dos pilares fundamentales la **Salud** de los trabajadores y la **Seguridad** del transporte ferroviario.

Los **principios generales** sobre los que se basa el Plan, y como recomienda la OIT son:

- **Confidencialidad:** Este aspecto es fundamental para el desarrollo del Plan, de tal forma que todos los datos personales y de salud de los trabajadores son tratados con absoluta confidencialidad y respeto desde los Servicios Médicos de empresa, sin que la empresa pueda conocer los datos.
- **Voluntariedad** a la hora de recibir tratamiento: Los trabajadores que se incorporen al Programa de Atención deciden voluntariamente recibir tratamiento, si no fuera así, los tratamientos en sí no serían útiles ya que si una persona acude a tratamiento obligada no se implicará en el mismo de una forma activa.
- **No punitivo:** El hecho de incorporarse al Plan, es independiente de las sanciones disciplinarias. De tal forma que ningún trabajador puede ser sancionado por incorporarse al Plan y reconocer algún problema de consumo.
- **Subvencionado:** Los tratamientos que se vea necesario que deben llevar a cabo los trabajadores con problemas, son subvencionados por parte de un fondo que se gestiona desde una Comisión Mixta (Sindicatos y empresa) de Política Social.
- **Participativo:** Todas las partes de la empresa participan y pueden participar en el desarrollo del programa.

Antes de entrar a la explicación de cómo funciona el programa y de sus fases me parece necesario describir brevemente la empresa y sus aspectos generales:

- **RENFE:** Empresa **pública** dedicada al **transporte** ferroviario de personas y mercancías en toda la geografía peninsular.
- **35.000** trabajadores
- Dos grupos principales de trabajadores según las funciones:
  - a. **Personal con responsabilidad en la Circulación:** 50% de la plantilla. Se encargan de todo lo referido a la Circulación de los trenes. Tienen reconocimientos Médicos obligatorios y sondeos aleatorios de alcohol y otras drogas.
  - b. **Personal sin responsabilidad en la Circulación:** No tienen reconocimientos médicos obligatorios ni sondeos de alcohol y drogas.

- **Factores de Riesgo** principales: Desarraigo, trabajo a turnos, nocturnidad, poco reconocimiento profesional, trabajos peligrosos y a la intemperie.
- Alto nivel de **afiliación sindical**.
- En el año 2005 y en aplicación de la Ley del Sector Ferroviario, la empresa se ha dividido en dos nuevas empresas:
  - **ADIF (Administrador de Infraestructuras Ferroviarias)**: Esta nueva empresa dependiente del Ministerio de Fomento es la encargada de Supervisar la Circulación de los trenes, la gestión de las Estaciones y el mantenimiento y desarrollo de la infraestructura ferroviaria.
  - **RENFE OPERADORA**: Formada por las Unidades de Negocio que gestionan el transporte de viajeros y mercancías.

El Plan es de aplicación a las dos empresas que aproximadamente están formadas por el 50% de la plantilla de la antigua RENFE.

- **Gabinetes Sanitarios** en todas las provincias principales de la geografía. Estos Gabinetes Sanitarios son los encargados de hacer los reconocimientos médicos a los trabajadores y de valorar en primera estancia la aptitud de cada trabajador para el desempeño de sus funciones. Hay diferentes niveles de **aptitud** que pueden darse a la hora de valorar la **capacidad psicofísica** de los trabajadores en puestos peligrosos o relacionados con la Circulación:
  - a. Apto: El trabajador puede desarrollar todas las funciones de su categoría.
  - b. Apto con Limitaciones: El trabajador puede desarrollar todas las funciones de su categoría excepto aquellas que se detallan en el acta médica de evaluación.
  - c. Apto condicionado: El trabajador puede realizar todas las funciones de su categoría pero se mantiene en contacto con los servicios médicos de empresa que le hacen un seguimiento especial acerca de su situación de salud.
  - d. No Apto Temporal: Temporalmente el trabajador se encuentra retirado de las funciones que puedan ser peligrosas para él o terceros. (Ej: Esta situación se da en aquellos casos en los que hay un tratamiento farmacológico o en aquellos en los que el trabajador tenga un problema de salud que puede ser subsanado con el tiempo). Durante el tiempo que el trabajador está retirado de sus funciones la empresa tiene obligación de acoplarle temporalmente en otro puesto de trabajo.
  - e. No Apto definitivo: Por un problema de salud el trabajador ya no puede desempeñar sus funciones. La empresa está obligada a acoplarle en otro puesto.

## 2. Programa de Atención y Reinserción Laboral

Como decía anteriormente, nos encontramos en una situación de conflicto en la que hay dos partes que tienen que solucionar un problema y hay que darle salida. El programa y sus profesionales son los encargados de **mediar** para que la situación se solucione de una forma satisfactoria para ambas partes. Por ello es necesario buscar **soluciones imaginativas** a cada problema y tener capacidad de **adaptación** a las nuevas situaciones que puedan aparecer.

En el desarrollo del Programa de Atención y Reinserción Laboral se pueden encontrar cuatro fases o momentos principales, y es en esas cuatro fases donde se encuadran las acciones de mediación.

### Detección

¿Cómo llegan los casos al Programa? Las vías de detección son múltiples y diferentes. Lo importante es que aquellos trabajadores que puedan tener problemas de consumo de alcohol y otras sustancias, puedan recibir ayuda.

Históricamente la principal vía de detección que se está dando es lógicamente la de los Reconocimientos Médicos. Pero pueden llegar al Plan por otras muchas vías: Jefes, Sindicatos, Compañeros, Familiares que conocen el Plan, ...

Cualquier vía de acceso es válida mientras el trabajador llegue al Programa y se respeten su derechos de confidencialidad y voluntariedad.

Una vez llegan a ser atendidos por los profesionales del Programa, comienza el trabajo de motivación y mediación.

En muchas ocasiones los trabajadores llegan sin tener conciencia real de problema, por ello es muy importante dedicar tiempo a realizar entrevistas de motivación en las que principalmente se intenta hacer ver al trabajador la situación de salud en la que se encuentra de una forma objetiva y los problemas que esa situación le genera a todos los niveles (laboral, de salud, familiar, social,...).

A su vez, es necesario en muchas ocasiones **mediar** entre las diferentes partes que interactúan en el proceso.

Por un lado se encuentra el **trabajador en su relación con la empresa**: Cuando realiza funciones de circulación hay que mediar con la empresa para poder acoplar al trabajador en un puesto en el que no haya peligro para él o para terceros. Guardando la confidencialidad debida, hay que trabajar para que el trabajador sea acoplado en un puesto que en la medida de las posibilidades le satisfaga laboralmente, le permita encontrarse en un turno adecuado para la realización del tratamiento y se encuentre en su residencia de origen.

Otro momento en el que hay que mediar es en el de la incorporación de la **familia del trabajador** al proceso de atención. Para ello es necesario realizar diferentes encuentros y sesiones con la familia del trabajador y acordar el papel que va a tomar cada una de las partes.

Habitualmente nos encontramos con que muchos de estos trabajadores ya tienen **situaciones familiares conflictivas** derivadas de los problemas que el consumo de alcohol y drogas genera en el núcleo familiar.

En otras ocasiones el trabajador se encuentra en proceso de **separación matrimonial** o incluso ya separado o divorciado y aquí hay que tener en cuenta muchos otros factores como si hay hijos o no, acuerdos de separación, domicilio del trabajador, situación económica, visitas y relación con los hijos...

Otro momento importante en esta fase de detección es la firma del **Acta de Compromiso** entre el trabajador y el Equipo de Atención. En dicho documento confidencial, se regula las fases del tratamiento que va a realizar el trabajador, los objetivos y las condiciones del mismo y los compromisos que asumimos ambas partes.

La firma del Acta de Compromiso es una herramienta muy útil para la motivación del trabajador ya que poner por escrito los compromisos que se asumen por las partes, ayuda mucho a clarificar los fines y criterios con y desde los que se va a intervenir.

Es un primer acuerdo que va a influir de una forma determinante en las posteriores decisiones que se puedan tomar por cualquiera de las partes.

## Evaluación

En esta fase el objetivo se centra principalmente en obtener toda la información necesaria para la posible intervención. La recogida de información se realiza a tres niveles:

- **Valoración médica:** Se le realizan al trabajador diferentes pruebas para comprobar el estado de su salud a nivel físico. (Analíticas, electrocardiogramas...).
- **Valoración laboral:** Se valora la situación e historia laboral del trabajador. Es muy útil, ya que se recogen aspectos como: Expedientes que ha tenido, relaciones con los compañeros y mandos en su historia en la empresa, conflictos laborales en los que en ocasiones hay que intervenir, condiciones de trabajo que ha tenido, desarraigo, traslados... y también es importante para valorar su situación actual.
- **Valoración psicosocial:** Esta es la que realizamos directamente los profesionales del Equipo de Atención y en ella recogemos detalladamente la historia personal del trabajador, familia, historia de consumo, aspectos psicológicos, ...

Durante la evaluación es habitual hacer encuentros con la **familia del trabajador**, sobre todo el cónyuge, porque además de **mediar** en aquellos conflictos familiares que pudieran existir, es necesario en la medida de las posibilidades implicar a la pareja en todo el proceso. Para ello en ocasiones hay que realizar **sesiones de mediación** y llegar a acuerdos concretos del papel que cada una de las partes tiene en todo el proceso.

Es necesario valorar adecuadamente las **expectativas y objetivos** de los miembros de la pareja al comienzo del programa. Llegar a acuerdos acerca del proceso de tratamiento y del papel de cada uno en la actualidad y en el futuro.

## Tratamiento

En aquellos casos en lo que se valora necesario, desde el Equipo de Atención se hace una propuesta de tratamiento. Para ello, contamos con una Red de Centros en toda la geografía nacional con los que nos coordinamos. La idea es que el trabajador realice el tratamiento en su lugar de residencia. Los centros con los que trabajamos tienen que tener profesionales y capacidad de coordinación con nosotros.

Los tipos de tratamiento que realizan los trabajadores pueden ser de dos tipos principalmente, en **ingreso** en Comunidades Terapéuticas, y **ambulatoriamente**

en centros de atención específicos. La mayoría de los casos suelen hacer el tratamiento de una forma ambulatoria ya que entendemos que si existe un mínimo apoyo familiar y una situación social adecuada, es la mejor forma para hacer el tratamiento. Los ingresos por su parte se utilizan para aquellos casos en los que el apoyo social y familiar es mínimo o inexistente.

El tratamiento es subvencionado.

A lo largo del proceso de tratamiento el trabajador, si es personal relacionado con la circulación, se le retira temporalmente de su puesto y se le acopla en otro puesto no relacionado con las tareas de circulación, pero normalmente sigue en activo. En el caso de que sea necesario un ingreso, el trabajador solicita una baja por enfermedad común a su médico de la seguridad social.

Los tratamientos vienen a durar cerca de un año y durante el proceso el Equipo de Atención acompañamos al trabajador e intervenimos en todos aquellos conflictos laborales o sociofamiliares que puedan aparecer. En muchas ocasiones hay que redefinir los objetivos del proceso, reunir a las partes (Trabajador- Empresa, Trabajador – Familia, ...) y buscar soluciones a los diferentes conflictos que aparezcan.

Un trabajador con problemas de consumo en muchas ocasiones tiene que volver a definir cuál es su papel en su grupo familiar, retomar unas funciones que en ocasiones ha dejado de cumplir, asumir responsabilidades que a menudo no han sido asumidas,....

Y por otro lado la familia también tiene que aprender a situar de nuevo al trabajador como alguien con un papel concreto en el núcleo familiar, apoyar y en ocasiones permitir los cambios necesarios para conseguir los objetivos y a veces simplemente definir dónde está cada uno y hasta dónde se va a permitir que existan los cambios.

La atención de drogodependencias tiene implicaciones sumamente complejas y afectan a todo el núcleo personal y laboral del trabajador. Porque al igual que la familia debe asumir los cambios y nuevos roles de la persona en su proceso de tratamiento, desde el centro de trabajo es necesario igualmente apoyar todo el proceso por parte de los diferentes estamentos empresariales (compañeros, mandos..) y eso a veces es sumamente complicado.

## Reinserción

Una vez finalizado el tratamiento, llega el momento de valorar los objetivos conseguidos y reincorporar al trabajador a su puesto de trabajo. De una forma simple y generalista pueden ocurrir dos cosas:

**1. No se han conseguido los objetivos planteados:** En este caso se le plantea al trabajador un alta en el Programa, que reflexione acerca de su situación y se le invita a mantener contacto con los profesionales del Plan.

A nivel laboral si es personal relacionado con la Circulación, se le califica como No Apto y la empresa lo acopla en un puesto de trabajo sin peligro para él o terceros.

Todos los trabajadores y como viene recogido en el Convenio Colectivo tienen derecho a un segundo tratamiento.

**2. Se han conseguido los objetivos planteados:** El trabajador vuelve a su puesto de trabajo y durante un año sigue en contacto con los profesionales del programa.

En esta situación se realiza una reunión de valoración con la familia del trabajador y se le acompaña durante todo el proceso de vuelta al puesto de trabajo.

Aquellos trabajadores que han estado ingresados en una Comunidad Terapéutica, y siempre que se valore necesario pueden acceder al programa de Terapia Ocupacional, el objetivo de este programa es conseguir una paulatina incorporación del trabajador a su puesto de trabajo. Para ello y en colaboración con las secciones sindicales, y por supuesto con la autorización del trabajador, durante un periodo de unos tres meses, el trabajador tiene la posibilidad de hacer una terapia ocupacional en la sección sindical. Básicamente consiste en acudir a la sección sindical a realizar diariamente tareas administrativas, nunca sindicales, y bajo la tutela y acompañamiento de un cuadro sindical. A lo largo de esos tres meses, y en situación de baja médica, el representante del sindicato realiza una observación de la evolución del trabajador en diferentes aspectos como:

- Puntualidad en la hora de entrada y salida.
- Realización de las tareas encomendadas.
- Responsabilidad.
- Relación con los compañeros.
- Aspecto físico.
- Otros aspectos.

Esta tarea de observación está pautada desde el Equipo de Atención y es conocida y asumida por el trabajador. Con esta Terapia Ocupacional se intentan conseguir una serie de objetivos como la asunción de responsabilidades, la puntualidad, la buena relación con los compañeros,... que el trabajador al haber estado una larga temporada ingresado en una Comunidad Terapéutica puede costarle volver a retomar.

Una vez finalizada la Terapia Ocupacional, en aquellos casos que haya sido necesario, y una vez terminado el tratamiento de una forma positiva, al trabajador se le da una calificación médico laboral de Apto Condicionado, lo que supone que a lo largo de un año va a seguir en contacto con los profesionales del Plan para la prevención de recaídas.

Al final del proceso y si todo evoluciona positivamente, recibe una calificación de Apto y sigue en su puesto de trabajo.

## **CONCLUSIONES DE LA INTERVENCION**

Desde los servicios médicos de empresa, las secciones sindicales y la Dirección de la Empresa, el Plan de Acción está valorado como una herramienta muy útil y se valora adecuadamente.

En definitiva, se le está dando una salida bastante positiva a un conflicto que de otra forma y como ocurre en muchas empresas es de difícil salida para las partes. Mediar entre los trabajadores con problemas y la empresa para solucionar el conflicto está demostrando que es de suma utilidad y que son muchos los trabajadores que pasan por el programa y solucionan el problema satisfactoriamente.

Es una demostración más de que si hay interés por las partes y realmente se les quiere dar salida a los conflictos, hay soluciones y salidas que pueden satisfacer a todas las partes.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

“Del trabajo social de empresa al trabajo social en el ámbito laboral” :

Referencia: Artículo presentado en la revista “Trabajo Social Hoy”

Autores: Jesús Moreno Mérida y Ricardo Chacón Barcaiztegui.

“Incidencia de las drogas en el ámbito laboral” (1987,1996 y 2001)

Referencia: Investigaciones realizadas para UGT, FAD y PNSD.

Autor: Grupo EDIS.

“Plan de Acción contra las Drogodependencias y el Alcoholismo de RENFE”

Convenio Colectivo RENFE

# LA MEDIACIÓN COMO FORMA DE RESOLUCIÓN EXTRAJUDICIAL DE CONFLICTOS LABORALES Y EMPRESARIALES

**Carmen Rodríguez García**

DTS Col n° 4.218

Experta en Mediación

Directora de Espacios de Mediación S.L.

## RESUMEN

Se trata de exponer la utilización de la mediación en los ámbitos laboral y empresarial así como las ventajas que ofrece como método alternativo a la solución judicial de los conflictos. El artículo consta de dos partes: la primera haciendo referencia a la mediación laboral, los órganos y normativa que la desarrolla y la segunda, se refiere específicamente a la mediación empresarial, sus ventajas y sus formas de aplicación

## PALABRAS CLAVE

Mediación. Mediación Laboral. Arbitraje. ASEC (Acuerdo sobre solución Extrajudicial de Conflictos Laborales). RASEC (Reglamento de Aplicación de ASEC). Mediación empresarial. Calidad y Mediación empresarial.

## A. MEDIACIÓN LABORAL

---

### I. LA MEDIACIÓN Y LA RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS: MEDIACIÓN Y ARBITRAJE

La Mediación es la forma de resolución alternativa de conflictos. Aunque el arbitraje cumple un papel indudablemente significativo y apropiado en la resolución de conflictos, a menudo adolece de las mismas limitaciones que el pleito: se basa en derechos y suele ser tan costoso y demanda tanto tiempo como el pleito.

La mediación tiene el potencial necesario para cambiar drásticamente el panorama de la resolución de conflictos en nuestra sociedad. A medida que se va imponiendo, será factible identificar y definir cual es la forma más adecuada de resolver un conflicto desde distintas alternativas: la negociación, la mediación, el arbitraje o el pleito.

#### DEFINICIÓN DE MEDIACIÓN

La mediación es un proceso que emplea a un tercero neutral- el mediador- para facilitar las negociaciones entre las partes de un conflicto, con el fin de llegar a una solución mutuamente aceptable.

La mediación es voluntaria, flexible, imparcial, confidencial, informal y no vinculante.

A diferencia de un árbitro o de un juez, el mediador no le impone una solución a las partes intervinientes. En lugar de ello, trabaja con las partes para ayudarlas a definir sus objetivos y resolver sus diferencias. Aunque la mediación es un proceso no obligatorio, en la gran mayoría de los casos, el resultado de este proceso es un acuerdo a la vez VINCULANTE Y EXIGIBLE.

La mediación suele tener el efecto de reformar la visión del conflicto que tienen las partes por vía de ir más allá de las negociaciones sobre cuestiones como “quien incumplió” o el alcance de los “daños” sufridos por una de las partes. El proceso crea la oportunidad de explorar intereses comerciales y empresariales más profundos y de examinar las relaciones entre las partes en conflicto.

Un mediador competente, por lo tanto, puede ayudar a las partes a superar hostilidades y posturas legales, y a menudo, puede elaborar soluciones creativas

con orientación comercial o empresarial. Por ejemplo: reclamaciones por incumplimiento de convenios entre vendedor y comprador, se han resuelto mediante acuerdos sobre futuros descuentos en los precios. En los conflictos entre socios y accionistas que también sean miembros de la misma familia, el acto de PEDIR DISCULPAS, puede servir como pieza clave para llegar a un arreglo. Como demuestran estos ejemplos, la mediación ofrece la posibilidad de hallar una solución en la que **todas las partes salgan ganando**, a diferencia del arbitraje y el pleito, en los que hay un ganador y un perdedor.

Incluso un conflicto “puramente monetario”, un mediador puede facilitar la comunicación, ayudar a las partes a hacer una evaluación realista de su caso y contribuir a estructurar medios creativos de intercambio monetario.

### **LA MEDIACIÓN COMO UNA NEGOCIACIÓN FACILITADA**

Las partes a menudo experimentan frustración y dificultades durante las negociaciones para llegar a un acuerdo. Además, los problemas intrínsecos derivados del hecho de que las partes que intervienen en una negociación, tienen puntos de vista opuestos y objetivos encontrados, hay otras cuestiones, como los antagonismos personales que dificultan el proceso de comunicación. La intervención de un mediador, suele cambiar la DINÁMICA DE LA NEGOCIACIÓN.

Un mediador competente, puede mejorar el proceso de comunicación y negociación trabajando con las partes a efectos de:

- Enfoca el tema.
- Aclara malentendidos.
- Enmarca las cuestiones.
- Explora nuevas áreas de discusión.
- Alentar a las partes a hacer evaluaciones realistas.
- Fijar parámetros razonables para negociar.
- Marca el ritmo de las negociaciones.
- Prepara a las partes en cuanto a cómo proceder en las negociaciones.
- Maneja el orden del día.
- Garantiza la equidad del proceso.

Normalmente, el mediador cumple estos objetivos por la vía de reunirse con todas las partes y sus respectivos asesores, en reuniones conjuntas o por separado, según sea conveniente. A diferencia de las negociaciones directas entre las partes, o incluso de las sesiones para solucionar pleitos, en la mediación se pue-

de requerir la presencia de los representantes de las partes que tengan autoridad para tomar decisiones definitivas, haciendo que esos representantes intervengan directamente en el proceso de comunicación y negociación.

**COMPARACIÓN ENTRE LA MEDIACIÓN Y EL LAUDO ARBITRAL O SENTENCIA JUDICIAL**

Es importante comprender las diferencias entre las características de la mediación y los procesos de arbitraje y pleito.

Estas diferencias se sintetizan en el siguiente cuadro:

MEDIACIÓN	LAUDO ARBITRAL/SENTENCIA JUDICIAL
<p>Las partes retienen el control sobre los resultados.</p> <p>Un tercero neutral ayuda a las partes a definir el problema y a explorar los intereses en juego y las resoluciones posibles.</p> <p>Las partes determinan la posibilidad de llegar a una conciliación.</p> <p>Se facilita la negociación.</p> <p>La necesidad de prueba suele ser mínima.</p> <p>El proceso es privado y confidencial.</p> <p>Se alienta a las partes a comunicarse directamente.</p> <p>Se abordan todos los factores lógicamente relevantes, incluyendo conflictos, intereses, emociones, metas y relaciones.</p> <p>Las reuniones conjuntas e individuales, son informales.</p> <p>El resultado se basa en las percepciones y necesidades de las partes.</p> <p>Las partes suelen convenir una resolución mutuamente satisfactoria al conflicto.</p> <p>Los puntos de un conflicto complementario pueden tratarse en cuestión de horas o días.</p> <p>Los participantes tienen flexibilidad para establecer las normas del procedimiento.</p> <p>El proceso es de escaso riesgo y bajo costo.</p>	<p>Las partes ceden el control a un tercero.</p> <p>Un árbitro/juez escucha las pruebas y hace un dictamen.</p> <p>Escasas posibilidades de conciliar las Decisiones.</p> <p>Se determina el resultado.</p> <p>La prueba suele ser amplia.</p> <p>Los arbitrajes son privados.</p> <p>Las audiencias y juicios son públicos.</p> <p>La comunicación se efectúa a través de abogado y se dirige a un tribunal.</p> <p>El foco de atención es estrecho y está delimitado por un conjunto limitado de reglas y procedimientos.</p> <p>Las audiencias son formales y probatorias.</p> <p>Las decisiones se basan en la ley y las pruebas.</p> <p>El resultado determina que una parte gane y la otra pierda.</p> <p>Resolver una disputa compleja, puede durar meses o años.</p> <p>Los participantes no tiene flexibilidad.</p> <p>El proceso es rígido.</p> <p>Los costos de arbitraje y del pleito son costosos.</p>

## II. LA MEDIACIÓN Y LA RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS

Es de lamentar que la frase “la resolución alternativa de conflictos” haya pasado a definir el creciente movimiento a favor de las opciones alternativas. Casi necesariamente esta frase, parece sugerir que los conflictos deberían resolverse a través de una alternativa distinta al pleito. Sería más apropiado emplear los términos “Resolución apropiada de conflictos” o “Resolución activa de conflictos”, para referirse a una manera de resolver disputas que reconoce la necesidad de tomar en cuenta los objetivos del cliente en cada caso y de elaborar una estrategia destinada a lograr esos objetivos.

Cualquiera que sea el término empleado para referirse a las alternativas, es importante considerar todas las opciones en cada caso, incluyendo la negociación, el pleito, el arbitraje, la mediación y otras opciones no tradicionales.

Además, estas alternativas **no deben verse excluyentes**. En algunas circunstancias una estrategia de pleito, puede promover un resultado favorable en una mediación y suministrar un foro en caso de que la mediación no tenga éxito.

La mediación y el arbitraje vinculante son, sin duda, los dos métodos principales de resolver conflictos fuera de los tribunales. Pero existen varios métodos no tradicionales que incluyen muchos de los rasgos presentes en la mediación, en especial, la privacidad, la confidencialidad y la perspectiva de llegar a una pronta resolución. Entre estos métodos se cuentan los siguientes:

- Mediación y arbitraje.
- Arbitraje no vinculante.
- Arbitraje vinculado.
- Escucha confidencial.
- Evaluación neutral temprana.
- Defensa coordinada de múltiples partes.
- Asociación.

En los próximos años, es muy probable que se dé una proliferación de híbridos de la mediación, el arbitraje vinculante y los métodos no tradicionales, a medida que las partes se vuelquen cada vez más hacia las opciones no tradicionales para resolver conflictos.

**MEDIACIÓN – ARBITRAJE: (MED-ARB)**

En un procedimiento, de MED-ARB, las partes convienen de antemano que cualquier cuestión no resuelta en mediación, se resolverá mediante un arbitraje vinculante por parte de un tercer neutral que desempeñará el doble rol de mediador y árbitro. Las partes que optan por contar con una sola persona para cumplir ambos roles suelen hacerlo a efectos de ahorrar gastos. Si bien la perspectiva de actuar como árbitro le da un considerable poder al mediador, muchos creen que esto no tiene ventajas importantes, porque las partes tenderán a ser menos francas con el mediador. Por esa razón, muchos mediadores, no aceptan el doble rol de “mediador” y “árbitro”. Al concluir una mediación; sin embargo, estos suelen estar dispuestos a oficiar de árbitros para decidir cuestiones menores que hayan quedado sin resolver, o asuntos que surjan en relación con futuras disputas sobre temas conexos.

Cuando las partes acuerdan, por contrato o de otra manera, que la mediación vaya seguida de un arbitraje vinculante por parte de otro tercero neutral, este procedimiento en dos etapas no presenta los mismos problemas que el método MED-ARB. Si bien es más costoso, las partes tenderán a ser más francas con el mediador y la mediación tendrá mayores posibilidades de éxito.

Aunque los más experimentados litigantes hacen preguntas acerca de la “mediación vinculante”, tal proceso NO EXISTE. La frase provoca confusión, porque implica que las partes pueden ser obligadas a aceptar una solución a su disputa impuesta desde afuera. Pero es el carácter voluntariamente participativo de la mediación el que crea la línea divisoria entre la “mediación” y el “arbitraje”. Análogamente, sería inapropiado emplear el término “mediación vinculante” para referirse a un compromiso de mediar que surgiera de una obligación creada por contrato o por las autoridades judiciales. Aunque existiera un compromiso obligatorio de mediar, la mediación misma seguiría siendo no vinculante.

### III. ASEC: ACUERDO SOBRE SOLUCIÓN EXTRAJUDICIAL DE CONFLICTOS LABORALES

El ASEC nace con la firma de Organizaciones Empresariales tales como CEOE y CEPYME y las Organizaciones Sindicales UGT y CC.OO., el día 25 de enero de 1996, siendo dicho Acuerdo publicado en el BOE el 8 de febrero del mismo año. Su período inicial de vigencia era de cinco años, pudiendo ser prorrogado por quinquenios sucesivos, siempre y cuando no medie denuncia por cualquiera de las partes firmantes.

El OBJETO del ASEC, es la creación y desarrollo de un sistema de solución de conflictos colectivos laborales, surgidos entre empresarios y trabajadores y sus respectivas organizaciones representativas.

Su ÁMBITO DE APLICACIÓN es todo el territorio español.

Su NATURALEZA JURÍDICA, procede de lo establecido en:

- El Título III del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.
- Los artículos 6 y 7 de la Ley Orgánica de Libertad Sindical.
- El artículo 154.1 del Texto Refundido de la Ley de Procedimientos Laborales

Constituye por tanto, uno de los Acuerdos previstos en el artículo 83.3 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, estando dotado , en consecuencia , de la naturaleza jurídica y eficacia que la Ley atribuye a los mismos.

Serán susceptibles de someterse a dicho Acuerdo, los siguientes CONFLICTOS LABORALES:

- a. Conflictos colectivos de interpretación y aplicación definidos de conformidad con lo establecido en el artículo 151 del Texto Refundido de la Ley de Procedimiento Laboral.
- b. Los conflictos ocasionados por discrepancias surgidas durante la negociación de un Convenio Colectivo u otro Acuerdo o Pacto Colectivo.
- c. Los conflictos que den lugar a una convocatoria de huelga o que susciten la determinación de los servicios de seguridad y mantenimiento en caso de huelga.
- d. Los conflictos derivados de discrepancias surgidas en el período de consulta exigido por los artículos 40, 41, 47 y 51 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

Los anteriores conflictos, podrán someterse a los procedimientos previstos en este Acuerdo siempre que se susciten en alguno de los siguientes ámbitos:

- a. Sector o subsector de actividad que exceda del ámbito de una Comunidad Autónoma.
- b. Empresa, cuando el conflicto afecte a varios centros de trabajo radicados en diferentes comunidades autónomas.

Los procedimientos previstos para la resolución de los mismos son: **la Mediación y el Arbitraje** (sólo se va a desarrollar la mediación, por ser el objeto del proyecto)

**LA MEDIACIÓN**, según el ASEC la desarrollará un órgano unipersonal o colegiado; la designación del mediador se realizará a partir del listado que facilitará el SIMA, el cual es aprobado por su Junta de Gobierno.

Se establece que el procedimiento de mediación será **obligatorio** cuando lo solicite una de las partes y será preceptivo como requisito pre-procesal para la interposición de demandas de conflictos colectivos, ante la jurisdicción laboral, por cualquiera de las partes, así como, la convocatoria de huelga requerirá con anterioridad a su comunicación formal, haber agotado el procedimiento de mediación. En los supuestos a que se refieren los artículos 40, 41, 47 y 51 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, y a fin de resolver las discrepancias que pudieran surgir en el período de consultas, deberá agotarse el procedimiento de mediación, si así lo solicita alguna de las partes.

El procedimiento de mediación, sustituye al trámite obligatorio de CONCILIACIÓN y viene detalladamente definido en el **REGLAMENTO DE APLICACIÓN DEL ASEC**:

- Refiere que estén **legitimados para solicitarla**, todos los sujetos de acuerdo con la legalidad, y al mismo tiempo capacitados para promover una demanda de conflicto por la vía jurisdiccional, o para convocar una huelga, en los supuestos de conflictos laborales a) y c), establecidos anteriormente como competencias del ASEC, así como las representaciones de empresarios y trabajadores que aborden conflictos ocasionados durante la negociación de un Convenio colectivo, pacto u otro acuerdo colectivo.
- La **promoción de la mediación** se iniciará, con la presentación de un escrito dirigido al SIMA, que deberá contener los siguientes extremos: la identificación del empresario o los sujetos que se acogen a procedimiento, el objeto del conflicto, el colectivo de trabajadores afectados por el conflicto y el ámbito territorial del mismo, si se trata de un conflicto de interpretación, deberá

presentarse la acreditación de la intervención de la Comisión paritaria o de haberse dirigido a ella sin efecto, domicilio, fecha y firma del empresario o sujeto que inicial el procedimiento.

- Deberá **iniciarse**, una vez instada la mediación ante el SIMA, se agotará el trámite en el plazo de 10 días, teniendo en cuenta, que el SIMA durante los tres primeros días, deberá atender la solicitud del mediador y convocarle para llevar a efecto la mediación.
- En caso de **huelga**, la mediación deberá producirse a solicitud de los convocantes, formalizándola por escrito, incluyendo los objetivos de la huelga, las gestiones realizadas y la fecha prevista de inicio. El procedimiento tendrá una duración de 72 horas, debiendo el SIMA atender la solicitud de mediador, si las partes no lo aportan, de 24 horas. Antes del inicio de la huelga, se deberá acreditar que se ha intentado la mediación, sino se entenderá que ésta no se encuentra debidamente convocada. La iniciación del procedimiento de mediación, impedirá la convocatoria de huelgas. Deberán formularse propuestas en el plazo máximo de 72 horas.
- La **actividad del mediador**, en todo caso, se **inicia** inmediatamente después de su designación.
- Agotado el trámite de audiencia, y en el **plazo de 10 días**, el mediador/es, deberán **formular propuestas para la solución del conflicto**.
- **El acuerdo de mediación**, se formalizará por escrito y los efectos del acta final en que conste el acuerdo, serán los propios de un Convenio Colectivo.

#### IV. EL SERVICIO INTERCONFEDERAL DE MEDIACIÓN Y ARBITRAJE

El SIMA es el encargado de gestionar los procedimientos de solución de conflictos en el ámbito establecido en el ASEC, debiéndose ajustar en su actuación a las normas de procedimientos contenidas en el Reglamento de Aplicación del ASEC (RASEC) y a las complementarias acordadas en estas normas de procedimiento y tramitación.

El SIMA, sólo acogerá las demandas de mediación y arbitraje que se deriven de lo pactado en el ASEC y en el RASEC.

El SIMA tiene un registro que se guía por los siguientes criterios:

- En él, se anotará la entrada de los escritos de iniciación de procedimientos de mediación y arbitraje, así como la salida de todas las notificaciones y escritos que se hagan en relación con ambos procedimientos.
- En el supuesto de que los convenios colectivos, o acuerdos sectoriales hayan establecido órganos específicos de mediación o arbitraje, tales órganos quedarán integrados en el SIMA, siempre que en el ámbito correspondiente se haya producido la adhesión o ratificación del ASEC y se respeten los principios establecidos en el propio ASEC y en el RASEC.
- El SIMA elaborará dos listas. Una de mediadores y otra de árbitros, las cuales deberán ser aprobadas por el Patronato de la Fundación. Las listas se compondrán cada una de ellas, de los nombres de los mediadores o árbitros. Cada una de las partes firmantes del ASEC, propondrá un número igual de mediadores para su inclusión en la primera y lo mismo con los árbitros. Si los convenios o acuerdos sectoriales han establecido órganos específicos de mediación o arbitraje, ambos se integrarán, igualmente, en su respectiva lista. Éstas serán periódicamente actualizadas.

## B. LA MEDIACIÓN EMPRESARIAL

---

### 1. INTRODUCCIÓN A LA MEDIACIÓN EMPRESARIAL

El contexto económico, tecnológico y social en el que actualmente se desenvuelven las empresas, evoluciona profunda y rápidamente obligando a adoptar nuevas estrategias y nuevas formas de organización, así como a utilizar herramientas o metodologías distintas a las tradicionales, para poder hacer frente a las nuevas situaciones provocadas por los procesos de cambio.

Hoy día las empresas ya no pueden actuar como entidades aisladas, con estructuras piramidales y jerarquizadas que operan en mercados limitados y controlados, sino que han de actuar en mercados globalizados, abiertos, en competencia con otras empresas y con altos índices de exigencia por parte de sus clientes.

De acuerdo con ello, el desarrollo de la actividad empresarial debe considerar, al menos, tres ámbitos de relación:

1. El **entorno social inmediato**, referido a la integración de la empresa en el entorno que se localiza: conservación del medio ambiente, uso racional de energía, la seguridad de sus actividades...
2. El **ámbito de relación con otras empresas**, referido a las alianzas estratégicas, como el campo I+D, donde la cooperación a menudo es necesaria.
3. El **ámbito interno de la empresa**, referido a la motivación de las personas que trabajan en la empresa, los niveles de participación, la satisfacción de los clientes internos (trabajadores) y de los externos... En el caso de las **empresas familiares**, la relación entre los miembros de la familia afecta de forma directa a la marcha de la empresa.

En estos tres niveles o ámbitos de relación que la empresa debe mantener, es preciso desplegar una *gran capacidad de negociación* para llegar a acuerdos constructivos. Sin embargo ocurre con frecuencia, que las empresas **carecen** de personas **especializadas en negociación**, por lo que se negocia desde la confrontación (yo gano-tu pierdes), defendiendo posiciones de “poder”, acumulando como consecuencia, el **riesgo y el aumento del conflicto**.

Cuando el conflicto se produce, bien por una negociación mal efectuada, bien porque es consustancial a la condición humana, las fórmulas tradicionales se basan en buscar soluciones de un tercero que **DECIDA** por las partes confrontadas, apelando

a la vía legal, un juez o un árbitro, que **DECIDEN** por los implicados. No se tiene en cuenta que *no hay juez ni árbitro que pueda conocer mejor la naturaleza del problema y su posible solución que los propios afectados.*

La MEDIACIÓN, aparece como un **proceso** en el que una **tercera parte** interviene en un conflicto para ayudar a las partes confrontadas a alcanzar un **acuerdo y resolver el conflicto**. De esta manera, la intervención de un **mediador neutral**, con experiencia y conocimiento de los métodos de Mediación y Negociación Eficaz, aceptado por las partes, que no tiene capacidad de decisión, ni puede imponer o dictar resoluciones pero que conduce el proceso **hacia el encuentro** y no hacia la confrontación, genera las condiciones para que **sean las partes implicadas** quienes participen activamente en la búsqueda de un **acuerdo mutuamente satisfactorio**.

La Mediación tiene una serie de características, que es preciso tener en cuenta:

1. La Mediación es **VOLUNTARIA**: las partes acuden libremente y las soluciones adoptadas son creativas y verdaderas. Además, las relaciones, en caso de no alcanzar un acuerdo, no sufren deterioro, incluso pueden llegar a reforzarse.
2. Es **CONFIDENCIAL**: la información y la documentación tienen carácter reservado, por ello el mediador no puede ser llevado como testigo a juicio alguno vinculado con el objeto de la mediación.
3. Es **RÁPIDA**: se resuelve el conflicto en un breve espacio de tiempo (entre dos a ocho sesiones, aproximadamente).
4. Es **ECONÓMICA**: se producen menores costes sociales y personales así como una reducción sustancial del tiempo y dedicación que las partes han de prestar a la resolución del conflicto.

En definitiva, la posibilidad de alcanzar un acuerdo satisfactorio, esta íntimamente ligado a una buena negociación. La vía jurisdiccional y el arbitraje, regulan el conflicto, pero **NO SE RESUELVE**. Para ello es preciso una **negociación asistida**, es decir una **mediación** que conduce a las partes a un acuerdo mutuamente satisfactorio.

## 2. EL CONFLICTO EN LA EMPRESA: COSTE Y VENTAJAS

Todo conflicto no significa un cambio y un cambio no siempre provoca un conflicto, pero cuando existe un conflicto, es conveniente relacionarlo con el cambio. Los conflictos se producen porque alguien desea efectuar un cambio, al cual el otro se resiste, por este motivo, si podemos conseguir que el cambio sea pacífico, tal vez podamos disfrutar de un conflicto pacífico.

Algunos de los conflictos empresariales que existen o puedan surgir, son los siguientes:

- Conflictos motivados por los bienes en juego: conflictos muy evidentes referidos a valores materiales, por ejemplo, conflictos comerciales que puedan tener su origen en la búsqueda de ventas por medio de un cambio de percepción sobre las pérdidas y beneficios; conflictos entre asegurados y compañías de seguros...
- Conflictos causados por los principios en juego: Son los elementos no materiales de un conflicto, por ejemplo, entre los objetivos de la organización y los individuales, conflictos dentro de las organizaciones unipersonales entre el personal en diferentes situaciones, entre empresa proveedora y empresa principal o entre empresa y cliente cuando se crea una relación personal más allá de la propiamente comercial.
- Conflictos basados en el territorio: el territorio de cada uno representa la seguridad. Ante un cambio, muchos se aferran al territorio sin querer afrontar la nueva situación ( es un movimiento de pérdidas y de resituación de la persona). Por ejemplo, la amenaza del cambio y la incertidumbre como consecuencia de los procesos de fusión o de absorción de una empresa por otra, o la división de la empresa.
- Conflictos originados por las relaciones: este tipo de conflicto se produce en casi todas las empresas, pudiendo afectar a compañeros de trabajo, a departamentos o divisiones entre sí, entre los miembros del equipo directivo, entre jefes y subordinados....
- Otros conflictos...

Es importante señalar que el conflicto SIEMPRE RESULTA CARO.

Esto no significa que el conflicto no tenga aspectos POSITIVOS:

- El conflicto es un medio que **posibilita el cambio** organizacional, al modificar la estructura actual del poder, los patrones de interacción y las actitudes arraigadas.
- Favorece la **cohesión del grupo** ante un conflicto con otro/s grupo/s.
- Torna al grupo más **constructivo y creativo**, motivado por el incremento en el nivel de tensión provocado por el conflicto.

Por ello, la **gestión eficaz del conflicto**, que proporciona la Mediación, ayuda a la mejora del rendimiento empresarial.

### **3. CALIDAD Y MEDIACIÓN EMPRESARIAL. RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL**

La implantación de *Sistemas de Aseguramiento de la Calidad* en las empresas, con referencia a la serie de normas ISO 9000, o la utilización de instrumentos de autoevaluación como el *Modelo Europeo de Excelencia Empresarial*, contiene exigencias y criterios cuya incorporación a la empresa está íntimamente ligada a una cultura de **Mediación y Negociación Eficaz**.

Así ocurre cuando se habla de:

1. Participación en la mejora continua.
2. Implicación con clientes y proveedores.
3. Trabajo en equipo y desempeño eficiente de las funciones.
4. Comunicación ascendente, descendente y lateral efectivas.
5. Satisfacción del personal.
6. Impacto de la organización en la sociedad.
7. Etc...

De igual manera la idea de “Consideración y gestión de los problemas o de los conflictos como oportunidades de mejora” que forma parte de los principios de la *Calidad Total*, se hace efectiva a partir de las nuevas técnicas de Mediación para la resolución alternativa de conflictos con grandes ventajas en relación al juicio o arbitraje.

En el **Primer Plan para la Innovación en Europa**, la Comisión Europea **recomienda** a los Estados Miembros que **creen instrumentos alternativos para la resolución de litigios**, como instrumentos de asistencia para la PYME.

Asimismo, la Unión Europea adoptó el **compromiso** en el año 2000, de impulsar las iniciativas sobre desarrollo de los procedimientos de resolución de conflictos que existieran en los países miembros, fundamentalmente en las áreas **empresarial**, familiar, **financiera**, **consumo**, comunitaria y penal.

En el contexto nacional, el Ministerio de Justicia, ha anunciado que presentará una nueva **Ley de Arbitraje y Mediación**, que adapte los procedimientos a lo establecido en las Naciones Unidas y que sirva de impulso para desatascar a los Tribunales de Justicia (Expansión, martes 16 de Octubre de 2001).

### **Ventajas que ofrece la Mediación Empresarial**

- Las partes en conflicto son portavoces de sus intereses a través del diálogo directo.
- Se economiza en tiempo, dinero y energía.
- Favorece la participación de los trabajadores en la empresa y su motivación.
- Fortalece las relaciones.
- Hay libertad para plantear los acuerdos que se deseen.
- Son las partes las coautoras del acuerdo, por lo que el acuerdo se cumple en un 90 % de los casos.
- Los acuerdos se mantienen a largo plazo, ya que las partes se reconocen en el mismo.
- Las partes controlan el proceso cuya solución depende de éstas y no de imposiciones de un tercero ajeno al conflicto.
- Da la posibilidad de reconsiderar las relaciones comerciales, evitar la pérdida de clientes y el que el hecho afecte a la reputación profesional y comercial.
- Da la posibilidad a las partes de mirar al futuro, de mantener su relación empresarial, reconstruyendo la comunicación.
- Evita los rencores derivados de fallos adversos.
- Produce un aprendizaje sobre como solucionar conflictos futuros en el mismo área.
- Está demostrado que la Mediación Empresarial, aumenta la productividad en un 30% ( Espacios de Mediación S.L., 2002) ya que facilita la comunicación, la motivación y la implicación del /los equipos de trabajo.

### **Formas de aplicación de la Mediación Empresarial**

Hay tres niveles de aplicación de la Mediación Empresarial:

- a. Utilización de un **SERVICIO EXTERNO DE MEDIACIÓN**: estos servicios formados por cualificados expertos en mediación y negociación eficaz, están avalados por el carácter de neutralidad e imparcialidad que supone estar fuera del entorno del conflicto. Indistintamente participará en mediaciones intra e Inter- empresas.
- b. Formación de **UN MIEMBRO DE LA ORGANIZACIÓN**: supone el que la empresa cuenta con un **MEDIADOR INTERNO**, que conoce la cultura de la empresa y los objetivos que persigue ésta. Participará en la resolución de conflictos que se den dentro de la empresa.
- c. Formación en gestión de conflictos a **TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN CON PERSONAL A CARGO**: con ello se consigue el objetivo de desarrollar un sistema de resolución interna de conflictos.

# APROXIMACIÓN A LA PRÁCTICA DE LA MEDIACIÓN INTERCULTURAL EN EL CENTRO DE SERVICIOS SOCIALES DE MÓSTOLES

**María del Pilar Mateo Martínez**

DTS Col n° 3.837

Mediadora Intercultural del Centro de SS.SS. de Móstoles

## RESUMEN

El objetivo que pretendo con este artículo no es otro que dar a conocer una experiencia de Mediación Intercultural en un Centro de Servicios Sociales Municipales. Para ello me parece importante presentar la institución desde donde realizo mi trabajo y, sobretodo, la realidad social con la que nos encontramos las profesionales que trabajamos conjuntamente en el día a día. La realidad que nos habla de la relación existente entre “migración” y “procesos de exclusión social”.

## PALABRAS CLAVE

Mediación intercultural. Migraciones. Procesos de Exclusión Social. Ciudadanía. Integración Social. Participación Ciudadana.

## EL MUNICIPIO DE MÓSTOLES

La ciudad de Móstoles pertenece a la Comunidad de Madrid y esta situada en el kilómetro 18 de la Autovía de Madrid a Extremadura (Nacional V). Al igual que otras localidades del Área metropolitana de Madrid -Alcorcón, Fuenlabrada y Leganés por nombrar a las más cercanas- en la década de los 60, y tras el gran *boom* demográfico, socio-económico y urbanístico, el pueblecito agrícola de Móstoles se transforma en una ciudad dormitorio satélite, industrializada y terciarizada, cambiando radicalmente su fisonomía y la vida tradicional de sus habitantes. La ciudad de Móstoles se convierte en receptora de población migrante proveniente de otras provincias de España, principalmente de Toledo, Badajoz, Cáceres, Ciudad Real y Ávila. En menor medida, pero con un flujo migratorio importante, de Córdoba, Segovia, Cuenca y Zamora .

Tan solo tres décadas más tarde la ciudad de Móstoles cambia nuevamente su apariencia puesto que se convierte en ciudad receptora de población migrante de origen extranjero.

Según las estadísticas municipales a diciembre de 2005 la ciudad cuenta con 209.231 habitantes. De los cuales 22.627 son personas de origen extranjero, representando el 10,81% del total de la población. Es interesante observar en la *Tabla 1* la representación de la población de origen extranjero según tramo de edad.

TRAMO DE EDAD	RESIDENTES EN MÓSTOLES POR GRUPOS DE EDAD	RESIDENTES DE NACIONALIDAD EXTRANJERA POR GRUPOS DE EDAD	%
0-9	17.417	2.286	13,13
10-19	21.837	2.258	10,34
20-29	44.779	6.418	14,33
30-39	34.113	6.307	18,81
40-49	29.814	3.335	11,19
50-59	33.767	1.293	3,83
60-69	15.037	459	3,05
70-79	7.777	196	2,52
80-89	3.883	63	1,62
90-99	790	11	1,39
100 o más	17	1	5,88
<b>TOTAL</b>	<b>209.231</b>	<b>22.627</b>	<b>10,81</b>

Tabla 1: Representación de la población de origen extranjero según tramo de edad. Fuente: Estadística Municipal

Las personas de origen extranjero residentes en Móstoles provienen de todos los continentes. Las zonas geográficas con mayor representatividad son el Magreb (Maruecos), los países andinos de América del Sur (Ecuador, Colombia y Perú), la Europa del Este (Rumania, Polonia, Ucrania y Bulgaria) y el África Occidental (Guinea Ecuatorial y Nigeria).

A continuación mostramos en la *Tabla 2* el total de residentes de origen extranjero según su país de procedencia.

<b>RESIDENTES DE ORIGEN EXTRANJERO SEGÚN PAÍS DE PROCEDENCIA</b>							
PAIS NACIONALIDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	PAIS NACIONALIDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
<b>BULGARIA</b>	<b>465</b>	<b>414</b>	879	<b>BOLIVIA</b>	<b>324</b>	<b>338</b>	662
<b>POLONIA</b>	<b>863</b>	<b>810</b>	1673	<b>BRASIL</b>	<b>104</b>	<b>133</b>	237
<b>RUMANIA</b>	<b>1172</b>	<b>1069</b>	2241	<b>COLOMBIA</b>	<b>729</b>	<b>830</b>	1559
<b>RUSIA</b>	<b>37</b>	<b>51</b>	88	<b>CHILE</b>	<b>152</b>	<b>129</b>	281
<b>UCRANIA</b>	<b>706</b>	<b>588</b>	1294	<b>ECUADOR</b>	<b>1281</b>	<b>1364</b>	2645
<b>MOLDAVA</b>	<b>75</b>	<b>43</b>	118	<b>PERU</b>	<b>536</b>	<b>526</b>	1062
<b>BIELORRUSIA</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	29	<b>URUGUAY</b>	<b>98</b>	<b>72</b>	170
<b>resto Europa</b>	<b>537</b>	<b>463</b>	1000	<b>VENEZUELA</b>	<b>108</b>	<b>118</b>	226
Total Europa	3871	3451	7322	<b>resto América</b>	<b>125</b>	<b>192</b>	317
				Total América	4231	4505	8736
<b>CAMERUN</b>	<b>112</b>	<b>58</b>	170	<b>CHINA</b>	<b>321</b>	<b>263</b>	584
<b>GUINEA</b>	<b>92</b>	<b>39</b>	131	<b>FILIPINAS</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	48
<b>GUINEA-BISSAU</b>	<b>71</b>	<b>4</b>	75	<b>IRAK</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	36
<b>GUINEA ECUATORIAL</b>	<b>450</b>	<b>666</b>	1116	<b>IRAN</b>	<b>35</b>	<b>32</b>	67
<b>MARRUECOS</b>	<b>1970</b>	<b>953</b>	2923	<b>PAKISTAN</b>	<b>36</b>	<b>13</b>	49
<b>NIGERIA</b>	<b>428</b>	<b>236</b>	664	<b>resto Asia</b>	<b>50</b>	<b>48</b>	98
<b>SENEGAL</b>	<b>193</b>	<b>21</b>	214	Total Asia	482	400	882
<b>resto África</b>	<b>200</b>	<b>120</b>	534				
Total África	3516	2097		<b>AUSTRALIA</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	5
				<b>APATRIDA</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	4
<b>CUBA</b>	<b>167</b>	<b>168</b>	335	<b>NO CONSTA</b>	<b>23</b>	<b>18</b>	41
<b>REP. DOMINICANA</b>	<b>233</b>	<b>286</b>	519	<b>TOTAL</b>	<b>12158</b>	<b>10479</b>	<b>22627</b>
<b>ARGENTINA</b>	<b>374</b>	<b>349</b>	723				

Tabla 2: residentes de origen extranjero según su país de procedencia. Fuente: Estadística Municipal

## LOS SERVICIOS SOCIALES DEL AYUNTAMIENTO DE MÓSTOLES

Los Servicios Sociales Municipales están organizados sobre la base de las cuatro necesidades consideradas básicas para todos los ciudadanos, de acuerdo al Plan Concertado. Cada una de estas necesidades se corresponde con un programa que conforma la estructura de los Servicios Sociales Generales. El territorio municipal está dividido en cuatro zonas; cada zona tiene asignado profesionales de los distintos programas.

- Trabajo social de Zona (UTS). El equipo cuenta con ocho trabajadoras sociales.
- Programa de Familia y Convivencia. El equipo cuenta con cuatro trabajadoras sociales, 2 psicólogos y una educadora social.
- Programa de Voluntariado, Participación y Cooperación Social. El equipo cuenta con una monitora y un técnico.
- Programa de Mayores. El equipo cuenta con cinco trabajadoras sociales, una animadora sociocultural y dos terapeutas ocupacionales.
- Prevención de la Marginación e Inserción Social. El equipo cuenta con seis trabajadoras sociales, tres educadoras, 1 psicóloga y una mediadora intercultural.

## LA ATENCIÓN SOCIAL A PERSONAS INMIGRANTES

Desde los Servicios Sociales de Móstoles la atención al colectivo de personas de origen extranjero es generalizada, de forma independiente a la situación jurídico-administrativa que presenten. En el período que abarca desde el 01.03.2005 al 28.02.2006 han acudido a los Servicios Sociales 817 personas inmigrantes, de las cuales se ha realizado seguimiento sociofamiliar a 384 desde los distintos programas (UTS, Prevención, Mayores y Familia y Convivencia). Seguidamente se puede observar cuadros y gráficos según género y lugar de procedencia.

Procedencia	Hombres	Mujeres	Total
Europa del Este	43	105	148
Asia	2	1	3
América Latina	69	326	395
África	106	165	271
<b>TOTAL</b>	<b>220</b>	<b>597</b>	<b>817</b>

Cuadro 1.: personas inmigrantes que han acudido a servicios sociales

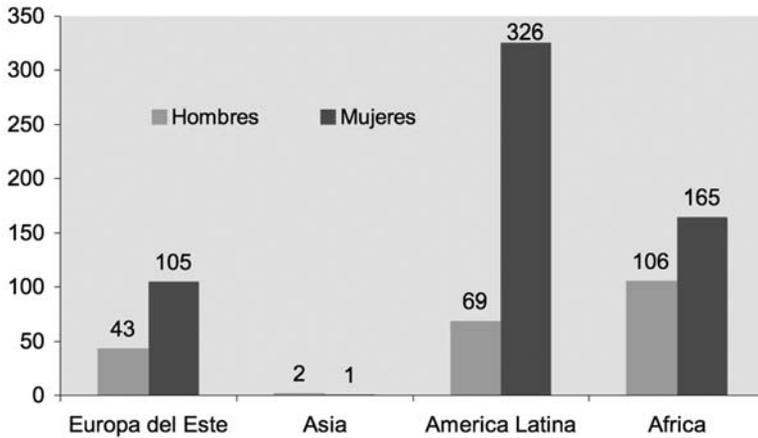


Grafico 1: Personas inmigrantes según sexo y procedencia que han acudido a Servicios Sociales-01.03.05 a 28.02.06

## LA FIGURA DEL/LA MEDIADOR/A INTERCULTURAL

Conocida por el lector/a, la estructura y organización de los Servicios Sociales de Móstoles y teniendo en cuenta que la figura del/la mediador/a intercultural está adscripta al Proyecto de Inmigrantes dentro del Programa de Prevención, sus funciones se desarrollan junto a y con todos los profesionales de los Servicios Sociales y, con y para todas las personas inmigrantes que acuden al Centro.

Dichas funciones son:

En general:

- Sirve de puente entre los inmigrantes y las Administraciones, también entre los inmigrantes y los autóctonos para favorecer una convivencia intercultural, un conocimiento y enriquecimiento mutuo.

Apoyo a profesionales:

- Prospección y coordinación con recursos específicos para la inmigración.
- Detección de nuevas necesidades para su posterior abordaje desde los profesionales.
- Apoyo y asesoramiento en casos individuales: Claves culturales, información sobre redes y colectivos de inmigrantes, interpretación cultural, asesoramiento en algunas cuestiones jurídicas.
- Acompañamiento en casos señalados (personas desamparadas, en situación psicológica precaria, vulnerable, con dificultades idiomáticas, que no conozcan la ciudad, etc.).

- Mediación en contextos de multiculturalidad.
- Mediación en las áreas de educación, salud, vivienda, jurídico y laboral, en relación a las necesidades de las personas atendidas en Servicios Sociales.

En el ámbito grupal y comunitario:

- Poner en marcha iniciativas que favorezcan la convivencia entre los distintos colectivos que viven en Móstoles.
- Apoyar las acciones que permitan la plena participación de la población inmigrante en la vida cotidiana.
- Fomentar el asociacionismo y la vinculación de los inmigrantes con las entidades sociales.
- Detección e intervención en conflictos vecinales debidos a diferencias culturales.

## **EL PROYECTO DE INMIGRANTES**

### **La situación de exclusión social de las personas inmigrantes**

Dentro del Programa de Prevención de la Marginación e Inserción Social, en el año 1993 se crea un proyecto de atención específica a inmigrantes para atender la problemática común que presentan, así como el riesgo de vulnerabilidad social en que se encuentran. Desde un primer momento se fijan actuaciones tanto a nivel individual y familiar, como grupal y comunitario.

En estos momentos los profesionales que desarrollan este proyecto son dos trabajadoras sociales y una mediadora intercultural. Cabe señalar, que la figura del mediador intercultural se incorpora a la estructura de los Servicios Sociales de Móstoles recientemente, en octubre del 2001.

Actualmente el equipo está elaborando un Plan Integral de Inmigración para el bienio 2006/2007. Se pretende conjugar, a través de un trabajo en red, las actividades que ya se vienen, desarrollando en el municipio con nuevas actuaciones bajo una PLANIFICACIÓN común. Se intentará la puesta en marcha de un trabajo de prevención “que evite un mayor deterioro al que han llegado algunas personas inmigrantes” sumando esfuerzos desde todas las Administraciones, Asociaciones y Entidades privadas que están trabajando en el Municipio, así como una serie de medidas específicas que aborden la problemática de las personas de origen extranjero más excluidas.

La situación de exclusión se expresa como un fenómeno multicausal, formado por la articulación de un cúmulo de circunstancias desfavorables, a menudo fuertemente interrelacionadas. Dichas causas exclusógenas en la población de origen extranjero prioritariamente son cuatro: situación administrativa y sus consecuencias para el acceso a recursos, falta de vivienda, falta de recursos materiales para satisfacer necesidades básicas y falta de redes sociales. Desde este Proyecto Integral para la inmigración se entiende a la persona inmigrada, como **un ciudadano/a con sus derechos y deberes**, y se aplica el principio de normalización y universalidad en la intervención con dicho colectivo.

La naturaleza de este Proyecto Integral estriba en que desde los Servicios Sociales de Móstoles se considera que se debe dotar de un tratamiento de normalidad la intervención con el colectivo. El reto es intentar **CONJUGAR** el concepto de **CIUDADANÍA** con el de **INTEGRACIÓN SOCIAL**.

### **Descripción de las actividades a desarrollar en el Proyecto Integral**

#### **Mesa de Coordinación Interinstitucional**

Se inició hace 2 años con diferentes instituciones y agentes sociales del municipio. Desde entonces se han realizado diversas actuaciones de carácter comunitario, favorecedoras de la convivencia normalizada.

Desde este Proyecto Integral, se plantea la incorporación de distintas entidades para conseguir una mayor implicación. Áreas Municipales: Empleo, Educación, Mujer, Cultura, Juventud, Sanidad, Consumo, Urbanismo-vivienda, Embellecimiento de la ciudad, Seguridad ciudadana, Medio ambiente, Recursos humanos, Hacienda, Participación ciudadana y Servicios Sociales. Otras Administraciones públicas: IMSERSO, INSALUD (Hospital, C. Salud, S. Mental), INEM, Educación (EE II, Centros de Primaria y Secundaria), IRIS, CASI y otras.

Desde esta Mesa de coordinación interinstitucional se pretende llegar a **PLANIFICAR** posibles actuaciones desde la coordinación de todas las entidades. Coordinación permanente con los distintos sistemas: salud, educación, formación, empleo, servicios sociales y las distintas entidades sociales para determinar sus competencias y posibles actuaciones.

## **Grupos de Trabajo**

Estarán integrados por todos aquellos agentes sociales que prestan servicios técnicos y profesionales a personas en situación de exclusión y/o al colectivo de inmigrantes. Este TRABAJO EN RED permitirá desarrollar actuaciones conjuntas entre todos y promover la integración de los inmigrantes como ciudadanos logrando, asimismo, una convivencia intercultural reforzada por el tejido social.

Se estructuran por áreas de la siguiente manera: Exclusión y Servicios Sociales, Sanidad, Formación y Empleo, Educación, Ocio y tiempo libre, Urbanismo-Vivienda y Participación Ciudadana.

## **Intervención y recursos encaminados a una intervención integral que favorezca los procesos de integración**

### **A realizarse desde los Servicios Sociales**

- Análisis sociodemográfico de la población inmigrante del municipio de Móstoles. Se pretende conocer la realidad del colectivo en interrelación con el resto de la sociedad mostoleña: pirámide de población, nivel educativo, laboral, económico, vivienda, su grado de exclusión, de participación, de integración, aspectos urbanísticos, de economía, utilización de servicios públicos, aspectos religiosos, manifestaciones culturales, uso del espacio público, percepción de las instituciones y del país de acogida, ocupación del tiempo libre, relaciones con comunidad de acogida, etc, todo esto con el fin de desarrollar actuaciones a nivel de prevención y poder mejorar la eficacia de las actuaciones.
- Grupo de acogida a inmigrantes  
Se pretende abordar mediante sesiones grupales, el acceso a una información adecuada que facilite la utilización de los recursos de forma normalizada, potenciando el apoyo y creación de redes entre el propio colectivo y rentabilizando recursos humanos promoviendo el conocimiento y apoyo entre el colectivo. Recursos humanos: 1 mediador intercultural, 1 trabajador social.
- Asesoría jurídica  
Pretende ser un espacio de asesoramiento y orientación jurídica especializada en extranjería, con acceso directo, y que además de cobertura de acompañamiento jurídico en aquellos casos con los que se acuerde con el trabajador social de referencia. Recursos Humanos: 1 Asesor Jurídico

- Grupo de autoayuda a mujeres inmigrantes  
Este espacio supone un referente de encuentro entre mujeres de diferentes culturas para que a través de un acercamiento y conocimiento mutuo se refuercen las relaciones de convivencia familiar y social. Recursos Humanos: 1 mediador intercultural, 1 educador.
- Escuela de padres inmigrantes  
Se pretende conseguir una mejora de la atención de los menores mediante el desarrollo de habilidades y conocimientos básicos en áreas educativa, de salud, prevención de accidentes, nutrición... así como crear un espacio donde compartir experiencias y potenciar redes sociales y auto apoyo. Población diana: padres/madres inmigrantes, con hijos de 0-6 años. Recursos Humanos: 2 Trabajadores Sociales.

**A realizarse en forma coordinada y complementaria con otras entidades**

- Grupo de apoyo social  
Este espacio supone un referente para 45 niñ@s entre 1 y 12 años; el acceso será a lo largo del año, en función de las necesidades del mismo. Se pretende garantizar la estancia de aquellos menores cuyos padres no pueden ofrecerles adecuada atención (por problemas de horarios laborales), a través de un espacio lúdico que favorezca el desarrollo de actividades propias a cada edad. Recursos humanos: 3 monitores de ocio y tiempo libre y 1 coordinador.
- Campamento para la convivencia  
Su objetivo es garantizar la convivencia entre culturas de niños de 3 a 12 años en dificultad social, que potencien lazos afectivos con iguales. Se trabajarán habilidades sociales, valores de respeto, tolerancia, comunicación, resolución de conflictos, actividades lúdicas, etc. Recursos humanos: 3 monitores. Fechas: 22-30 Junio.
- Talleres laborales para inmigrantes  
El objetivo general del proyecto, consiste en dotar de conocimientos, herramientas y habilidades necesarias para la incorporación al mundo laboral de personas de origen extranjero, residentes en el municipio, con 16 años cumplidos, que se encuentren en una situación de necesidad de inserción social. El proyecto constará de tres fases:  
Formativa, desarrollándose a través de los siguientes talleres: ayuda a domicilio, servicio doméstico, informática, jardinería y búsqueda activa de trabajo.

Contacto con potenciales empleadores.

Seguimiento de la inserción laboral.

Recursos Humanos: técnico de empleo, con formación social (T. Social, Psicólogo, otras). Fechas: todo el año

- Piso de estancia temporal  
Se trata de un dispositivo de alojamiento alternativo, para dar cobertura e intervenir de forma integral con aquellas personas que presentan un alto grado de vulnerabilidad socio-sanitario, encaminada hacia una recuperación bio-psico-social. Recursos humanos: 1 Trabajador Social, 1 Educador. Colectivo diana: enfermos crónicos, con necesidad de vivienda. Número plazas: 3-4
  
- Piso para inmigrantes sin techo  
Se trata de un dispositivo de alojamiento alternativo para dar cobertura e intervenir de forma integral con aquellos inmigrantes, indocumentados o no, en situación de alto riesgo y con escasas posibilidades de acceso a dispositivos de alojamiento pertenecientes a la red. Recursos humanos: 1 psicólogo o psiquiatra, 1 Educador y 1 Mediador de Europa del Este. Número de plazas: 3-4
  
- Comedor para personas sin recursos San Simón de Rojas  
Ampliación de los servicios que presta en la actualidad (desayunos, bocadillos, ropero, etc.) para conseguir que las personas sin hogar puedan mejorar su presencia y autoestima, con la puesta en marcha de un servicio de lavandería y duchas. El número de inmigrantes que acuden a este dispositivo es de más del 50%, incrementándose los sábados, de manera notable.

## UNA REFLEXION DESDE LA PRÁCTICA DE LA MEDIACION INTERCULTURAL

Como profesional no entiendo el trabajo del mediador intercultural en forma aislada, sino que en correlación con los demás profesionales del Centro. Desde mi experiencia de 15 meses he intentado apoyar el trabajo de intervención que los demás profesionales de Servicios Sociales realizan con población de origen extranjero.

Mi objetivo como profesional de la Mediación, en un contexto tan complejo como un municipio y representando un ámbito institucional, es intentar que personas desfavorecidas y discriminadas a nivel social puedan gradualmente incorporarse a distintos ámbitos de participación social.

Para ello y en primer término, he intentado conocer y entender el funcionamiento de la institución y de los distintos profesionales que la componen. Dificultades hay muchas, sobretodo por las contradicciones propias de toda institución. Rigidez en sus procedimientos frente a la necesidad de respuesta rápida ante las situaciones que debe afrontar. Respuestas que algunas veces son refractarias ante lo nuevo; sin embargo, también señalo que no todas las respuestas presentan el mismo grado de impermeabilidad frente a la novedad. Cada profesional que compone la organización es un mundo, y en el “encuentro cultural” entre ambas profesiones está también presente la tentación de conquistar al otro.

Cuando mediamos se establece una relación de ayuda bi-direccional: a la institución le ayudamos a atender correctamente al inmigrante, y al inmigrante le ayudamos a ser atendido en su situación y no solamente en sus demandas. Los inmigrantes ven en la figura del mediador a una persona más cercana que el profesional, su mera presencia altera el equilibrio de poder, que a menudo suele ser desigual entre las partes.

La tarea es complicada, en algunas situaciones el papel del mediador es frustrante. Yo intentaba mediar, sin intervenir, y muchas veces las partes se cerraban, tanto en su posición de poder como en la de desfavorecimiento. Y ante esto, dejando de lado la imparcialidad y neutralidad, me implicaba. Implicación que entiendo como compromiso con la parte más necesitada.

Cada uno es portador de subjetividad; el empeño de las ciencias, también las sociales, ha sido llegar a la neutralidad; difícil tarea por la dificultad de aislar “fenómenos” y más lo de tipo social. Es importante tener en cuenta la biografía de cada uno, el lugar de donde partimos para vivir y entender la realidad.

La que habla, la que escribe, ya esta comprometida. La profesión de mediador modifica, pero no neutraliza la posición social. Mi trabajo se basa en la atención directa a una persona que vive una situación de extrema necesidad y falta de apoyo en la sociedad de acogida. He vivido muy de cerca situaciones dramáticas, otras no tan dramáticas y otras esperanzadoras; sólo la experiencia como mediadora me enseña a serlo, el camino lo hago andando.

Es por esto que, en segundo lugar, me he centrado en la situación social que presentan las personas de origen extranjero que acuden al Centro. En la situación de exclusión social en la que ya están sumergidas por la simple distinción respecto a los otros (o nosotros) que les atribuimos al denominarlas: personas inmigrantes y/o personas de origen extranjero. Me he centrado en la relación directa que hay entre los dos fenómenos sociales, migración y exclusión social.

He intentado deconstruir el recorrido vital de la persona, conocer sus aspiraciones, sus expectativas; tener presente su credibilidad en las instituciones y los profesionales que la representamos... Desde este punto de vista, realmente me he convertido en un agente de lo posible.

El colectivo es diverso en cuanto a pautas culturales, de género, creencias, pertenencia étnica, país de origen, color de la piel; todo ello va a influir de manera diferente en sus vivencias así como en sus percepciones al entrar en contacto con la sociedad receptora ya que será ésta la que marque las reglas del juego.

Para el colectivo de hombres y mujeres inmigrantes, la falta de derechos y las dificultades de poder tener y mantener “los papeles en regla” es fuente de inestabilidad que les impide, en muchos casos, echar las raíces en el país receptor y poder normalizar su vida tanto afectiva como económica y social.



# Hoja de suscripción

**TRABAJO SOCIAL HOY y MONOGRÁFICO REVISTA 2006**

NOMBRE (persona y/o entidad)

DIRECCIÓN

LOCALIDAD

PROVINCIA

CÓDIGO POSTAL

TELÉFONO

FECHA

OBSERVACIONES

## **COSTE DE SUSCRIPCIÓN A LA REVISTA**

Incluye 3 números cuatrimestrales + 2 Monográficos semestrales + 1 Índice Temático

Organismos y particulares: 40 €

Colegiados de otros Colegios: 26,50 €

*Enviar copia del carnet de colegiado.*

Estudiantes: 19,00 €

*Enviar copia carnet de estudiante*

## **FORMA DE PAGO**

- Transferencia bancaria a la cuenta del Banco Popular Español, Sucursal 0001 (Of. Principal) de la C/Alcalá, 26. 28014 Madrid.

c.c.c. 0075-0001-88-060/64400/12

ENVIAR ESTE BOLETÍN, así como copia de la transferencia bancaria (en caso haber elegido esta forma de pago) a la siguiente dirección:

COLEGIO OFICIAL DE DIPLOMADOS EN TRABAJO SOCIAL Y ASISTENTES SOCIALES DE MADRID  
C/ Gran Vía, 16, 6 Izda. 28013 Madrid

O por Fax al 91 522 23 80

FIRMA DEL SUSCRIPTOR

# PAUTAS GENERALES PARA LA PRESENTACIÓN DE ARTÍCULOS EN LA REVISTA TRABAJO SOCIAL HOY

1. Las páginas de la revista TRABAJO SOCIAL HOY, están **abiertas a todas las colaboraciones**: trabajos de reflexión, recopilaciones teóricas, experiencias prácticas, investigaciones, artículos (informativos, orientativos, ensayos), etc. que traten sobre Trabajo Social, Política Social o Servicios Sociales.
2. **Los artículos o trabajos deberán presentarse** en formato papel acompañado de disquete o en formato electrónico, **microsoft word o word perfect 6.0** e incluirán, en un documento aparte, los datos básicos del autor/es; nombre y apellidos, dirección, teléfono, e-mail, profesión, lugar de trabajo y puesto que ocupa; así como el número de colegiado.  
Si el trabajo está realizado por varios autores, deberá indicarse el nombre del coordinador del grupo y el teléfono de contacto. El e-mail podrá publicarse si el autor lo expresa.
3. **La extensión de los artículos** no deberá superar las 20 páginas, mecanografiadas a doble espacio y con letra tamaño 12. Cada artículo deberá incluir unas palabras clave (entre 3 y 6) para realizar el índice anual y un resumen introductorio de 5 ó 10 líneas. En el caso de los trabajos de reflexión el número de páginas será de cinco, con las mismas características.
4. Los trabajos deberán remitirse por correo, a la **redacción de TRABAJO SOCIAL HOY, c/ Gran Vía 16-6º 28013 Madrid, o por e-mail a la dirección: [publicaciones@comtrabajosocial.com](mailto:publicaciones@comtrabajosocial.com)**
5. **Los cuadros, tablas, figuras y mapas** deberán presentarse en documento/hoja aparte, debidamente elaboradas e indicando su lugar en el artículo.
6. Las anotaciones y referencias bibliográficas irán incluidas al final del texto y deberán ajustarse a algún criterio o normativa aceptado internacionalmente. En todo caso deberá incluir: APELLIDOS e inicial/es del nombre del autor/es, "Título del libro", nombre de la Editorial, ciudad o país donde se edita y año de la edición. En el caso de revistas: APELLIDOS e inicial del nombre del autor, "Título del artículo", nombre de la revista, mes, año y número de la misma y –páginas- que contienen dicho artículo. Las ponencias de Congresos y otros tipos de documentos, deberán estar debidamente referenciados para su posible localización por los lectores.  
  
De igual manera, las ilustraciones que se consideren incluir en un artículo deberán estar referenciadas correctamente (mínimo: Autor y fecha).
7. **Cuando se citen** en un trabajo organismos o entidades mediante siglas, deberá aparecer el nombre completo la primera vez que se mencione en el texto.
8. **El firmante del artículo** responde de que éste no ha sido publicado ni enviado a otra revista para su publicación. Si se tratase de un artículo publicado, esta circunstancia se hará constar en el trabajo y se remitirá acompañado de la autorización de la entidad correspondiente para su posible reproducción en TRABAJO SOCIAL HOY.
9. **El Consejo Asesor** se reserva el derecho de rechazar los originales que no juzgue apropiados, así como de proponer al autor modificaciones y cambios de los mismos cuando lo considere necesario.
10. El Consejo Asesor de la Revista TRABAJO SOCIAL HOY y el Colegio de Diplomados en Trabajo Social de Madrid **no se hace responsable de las opiniones y valoraciones que realicen los autores cuyos trabajos son publicados.**

## SERVICIOS DEL COLEGIO

### SECRETARÍA

#### Atención Personal y Telefónica:

Lunes a Jueves de 10.00 a 13.00 y de 16.00 a 18.30 h.  
Martes de 10.00 a 18.30 h. ininterrumpidamente

### SERVICIO DOCUMENTACIÓN

Lunes/Miércoles/Jueves de 9.00 a 13.00 y de 16.00 a 18.30 h.  
Martes de 9.00 a 18.30 h.

#### Previa cita

### ASESORIA JURÍDICA

Martes de 16.30 a 18.30 h., previa petición de hora

### SALA DE REUNIONES

Previa solicitud en la Secretaría del Colegio

**madrid**  
**social**

1 x 3000



Colegio Oficial  
Trabajadores Sociales  
de Madrid

[www.comtrabajosocial.com](http://www.comtrabajosocial.com)