

Serie ¿Qué tal si conversamos? N.º 7

El cómo de la **negociación**

una ruta hacia la eficacia



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

1803

Serie ¿Qué tal si conversamos? N.º 7

El cómo de la **negociación**

una ruta hacia la eficacia



UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA

UNIDAD PARA
LA RESOLUCIÓN
DE CONFLICTOS

John Jairo Arboleda Céspedes
Rector

Olga Lucía Lopera Quiroz
Secretaria general

Juan Camilo Mejía Walker
Coordinador

Isabel Puerta Lopera
Profesora

Luis Fernando Builes Builes
Profesor

Isabel Puerta Lopera,
Luis Fernando Builes Builes,
Juan Camilo Mejía Walker
Autores

William Adriano Quiroga
Ilustración y diagramación

Margarita Isaza Velásquez
Corrección de texto

Producción
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas
Ana Victoria Vásquez Cárdenas, Decana
Elvira Ángel Franco, Coordinadora editorial
Ginna Cardona Gómez, Coordinadora de extensión

Universidad de Antioquia
Medellín, noviembre de 2023

Contenido

Presentación	5
Facilitación de diálogos	7
Círculos de palabra	11
Negociación	13
La negociación directa	15
Modelos de negociación	15
Crítica a las denominadas “técnicas duras de negociación”	16
Sugerencias para una adecuada negociación	16
Negociación asistida	19
La mediación	19
Enfoque de mediación orientada por el acuerdo (lineal o acordista)	21
Enfoque de mediación transformativa	28
Enfoque de mediación circular narrativo	37
Espectro de prácticas restaurativas	41
Justicia restaurativa y prácticas restaurativas formales	43
Metodologías de prácticas restaurativas formales	44
Mediación	44
Conferencias de grupos familiares (CGF). Modelo de Nueva Zelanda	45
Conferencias de grupos familiares (CGF). Modelo de Australia	45
Los círculos restaurativos o círculos de paz	50
Referencias	60

Presentación

La capacidad para resolver conflictos de manera constructiva y pacífica es necesaria en todos los ámbitos de la vida. En un mundo interconectado y diverso, es inevitable que surjan desacuerdos, disputas y tensiones, de ahí la urgencia de ser creativos con salidas que nada tengan que ver con las violencias y que, por el contrario, contribuyan al mantenimiento del lazo social, al tiempo que transformen positivamente la relación conflictiva.

Para facilitar la comprensión de los contenidos de esta cartilla que hemos denominado *El cómo de la negociación: una ruta hacia la eficacia*, debemos aclarar que los aspectos en que se basa nacen de la experiencia acumulada por la Unidad para la Resolución de Conflictos (URC) de la Universidad de Antioquia, de las solicitudes de quienes acceden a nuestros cursos y de la necesidad que vemos de brindar elementos teórico- prácticos que respondan a la pregunta: ¿Cómo avanzar en la implementación de los métodos alternativos de resolución de conflictos? Todo esto en busca de que en los diferentes escenarios de la comunidad universitaria se logre paulatinamente instalar capacidades para que las situaciones conflictivas puedan ser atendidas oportunamente, pero, sobre todo, que los diferentes estamentos cuenten con maneras de hacer prevención de violencias cuya activación incluya metodologías que favorezcan su eficacia.

Este material pedagógico contiene varios apartados. En los primeros se proporciona una visión general de la *facilitación de*

diálogos y los círculos de la palabra; allí se destaca la importancia de considerar la condición humana y de promover enfoques colaborativos a partir de acompañar a los grupos humanos a repensarse en su quehacer, a establecer relaciones que conduzcan al bienestar y a echar mano de unas formas de comunicación que sucedan en reconocimiento y respeto, todo ello con el apoyo de la palabra.

Se eligieron inicialmente estas *modalidades* porque la prevención de cualquier forma de violencia entre quienes integran la comunidad universitaria sigue siendo una prioridad para la URC. Son metodologías con escasas formalidades, producidas en un ambiente distendido, tranquilo y amable, y de cuyos desarrollos se desprenden, cada vez más, la convicción del valor de la palabra usada como herramienta, la necesidad de acercarse a la otra persona con quien se está en conflicto, bajo el entendido de que el error está en nuestra condición de humanos, de que nos equivocamos y de que es entre humanos, usando un lenguaje empático y asertivo, como podemos desprendernos de formas de violencia, todas ellas dañinas y excluyentes.

Presentamos luego las diferentes formas negociadas de resolver conflictos, llamadas también *formas autocompositivas*, en la medida en que son las partes quienes dan salida al conflicto con sus propias fórmulas de acuerdo y autorizadas por la ley colombiana. De allí el énfasis por unos contenidos que den cuenta de las

metodologías aplicables a la *negociación directa*, la *negociación asistida* (mediación) y la *justicia restaurativa* (mediación, conferencias familiares y círculos de paz). Y, aunque parece un asunto más bien instrumental, nos sustraemos de esta visión y agregamos reflexiones y ejercicios prácticos que permiten ir más allá de la mera técnica aplicable en cada caso, nutren la posibilidad de discusión y refuerzan los conocimientos puesto que se puede aprender haciendo.

A lo largo de estas páginas, podrá encontrar elementos sustanciales sobre negociación, con el apoyo de referencias reconocidas en este campo, a más de alusiones a aspectos de lo humano recogidos en reflexiones y prácticas sobre las emociones, la empatía y la comunicación. Pero el ejercicio no se agota en estos aspectos; abarca un espectro más amplio de enfoques y metodologías en negociación (directa y asistida) para ampliar el horizonte de posibilidades en el caso de situaciones conflictivas.

Hasta el cansancio insistiremos en el valor de la palabra usada como herramienta. La palabra que indaga, que cuestiona, que promueve, que propone, que sana, que acerca, que produce interacciones virtuosas. Creemos que la reflexión que a

continuación les dejamos expresa la intención de este material pedagógico, el cual es recordar que tenemos, como personas, en nuestro poder, el instrumento más poderoso para acercarnos a las demás personas cuando estamos en conflicto: la palabra que, convertida en diálogo, guiará cualquier metodología referida a la negociación:

La importancia [del diálogo] está dada por el hecho de que constituye un ejercicio de nuestra capacidad natural de hablar. Poco a poco hemos ido comprendiendo que nuestra existencia se realiza en forma dialógica, es decir, que permanentemente estamos referidos a los otros... Siempre tenemos a nuestro alcance la oportunidad de aproximar las distancias que nos separan de los otros por medio de la palabra (Ruiz, 2008, p. 122).

La presente cartilla es un material pedagógico producido por la Unidad para la Resolución de Conflictos (URC) de la Universidad de Antioquia, en el marco del Plan de Acción Institucional 2021-2024; específicamente hace parte y es financiado con recursos del Proyecto PAI “Lo público, la ciudadanía y la convivencia en la Universidad: conocimiento y divulgación”, a cargo de la Secretaría General.

Facilitación de diálogos



La facilitación de diálogos es una habilidad esencial en la gestión de conflictos. A través de la facilitación, se busca promover la comunicación entre las partes en disputa, permitiendo que expresen sus preocupaciones, intereses y necesidades de manera abierta y respetuosa. El diálogo se convierte así en un espacio neutral donde se fomentan la comprensión mutua y la búsqueda de soluciones consensuadas.

La facilitación requiere del acompañamiento de una tercera persona que apoye a las partes que quieren entablar un diálogo sobre un tema difícil o complejo,

y, por eso mismo, quien lidera el grupo humano al que se dirige la facilitación, debe hacerse acompañar por una persona externa, ajena a la situación, para que sea menos gravosa la forma de poner de presente aquello que sin duda causará reacciones o malestares. Quien acude a la facilitación busca conservar su autoridad y no perder legitimidad frente a las demás personas.

De acuerdo con Fernández y otros (2017, pp. 23-25), los elementos constitutivos de la facilitación son la planeación, que abarca el propósito, el producto y las personas, y el proceso en sí.

La planeación

Es un espacio previo al encuentro, en el que la persona facilitadora del diálogo debe: conocer con antelación a los participantes; estar enterada de la situación y los puntos difíciles o polémicos que esta incluye; explorar opiniones o informaciones

convergentes; determinar las técnicas o herramientas para encauzar la conversación; prepararse para abordar momentos críticos del diálogo, y determinar el lugar donde este va a llevarse a cabo. La planeación tiene en cuenta varios aspectos:

a) El propósito. Se refiere a tener claro el objetivo o intención de la facilitación, para poder definir sus alcances, así como los posibles caminos que llevan al cumplimiento del propósito, y evitar discusiones inútiles.

Las preguntas guía en este caso son:

¿Para qué nos reunimos?

¿Cuáles son las expectativas de las personas participantes?

¿Cómo se convoca?



b) El producto. Determina lo que quiere lograrse con el diálogo al final del encuentro: ¿un acuerdo, unos compromisos, un acercamiento, la creación de confianza?

Las preguntas guía en este caso son:

¿Qué producto específico queremos tener al final del diálogo?

Al terminar el espacio, nos vamos con satisfacción, ¿si logramos qué? ¿Qué haremos para que este espacio sea fructífero? ¿Qué dejaremos de hacer para que este espacio sea fructífero? (Ejemplos: celulares en silencio, respetar el uso de la palabra, ser breves y no repetir, cumplir los horarios, etc.).



c) Las personas. Determinar qué personas van a ser invitadas de acuerdo con el objetivo del diálogo; también los alcances de su intervención (por ejemplo: si esta persona es solo vocera o cuenta con capacidad para decidir) y su legitimidad; su conocimiento sobre la situación y sobre el tema.

Las preguntas guía en este caso son:

¿Quiénes deben participar en el diálogo para que sea efectivo?
¿De dónde vienen? ¿Cuáles son sus requerimientos logísticos y su disponibilidad de tiempo? ¿Qué referentes culturales tienen con los cuales debemos ser sensibles?



Proceso

Ruta, fases o etapas por las que se va a transitar en el diálogo y en la búsqueda del resultado esperado. Abarca la preparación detallada de cada una de estas fases.

Las preguntas guía en este caso son:

¿Qué etapas deben cumplirse para que el diálogo nos lleve al objetivo esperado? ¿Qué tipos de metodologías deben emplearse?
¿Qué posibilidades de apoyos audiovisuales existen para el proceso? ¿Se pueden usar otras herramientas en este espacio?



Círculos de palabra



Los círculos de la palabra son un valioso método para atender situaciones que pueden estar mostrando riesgos de violencias, o que afectan la convivencia y se han generalizado a tal punto que producen efectos nocivos en la comunidad educativa y en la construcción de relaciones más armoniosas. Este método involucra a las partes en una conversación estructurada y colaborativa, en la que se promueven la escucha activa y el respeto mutuo. Su práctica fomenta la empatía y la creación de un ambiente propicio para encontrar de manera pacífica soluciones a los conflictos.

Los círculos de la palabra hacen parte de las metodologías de las prácticas restaurativas; haremos alusión a ellos con especificidad cuando profundicemos en los círculos restaurativos.

Los círculos de la palabra se basan en una serie de principios que guían su aplicación. Estos principios incluyen la igualdad de voz, el respeto mutuo, la escucha comprensiva y la confidencialidad. En un círculo, cada participante tiene la misma oportunidad para hablar y que su voz se

escuche. No hay jerarquías, lo que fomenta un sentido de igualdad y empoderamiento. El respeto mutuo implica que quienes integran el círculo reciban un trato con dignidad y consideración, sin importar las diferencias que puedan existir. La escucha comprensiva es, pues, un pilar fundamental de este método, ya que implica prestar atención no solo a las palabras, a lo que se dice, sino también a las emociones y las necesidades subyacentes detrás de lo que se expresa. La confidencialidad, por su parte, asegura que lo compartido en el círculo permanezca dentro del grupo, creando un espacio seguro para la apertura y para disminuir la vulnerabilidad.

El empleo de esta metodología pone su énfasis en la comunicación y la construcción de relaciones, pues los círculos de palabra crean un espacio seguro para compartir perspectivas, emociones y necesidades; permiten que las partes involucradas se comprendan mutuamente, y, al centrarse en la restauración de relaciones, exceden la resolución de conflictos, dado que se orientan a prevenir futuras situaciones que puedan ocasionar daños.

Negociación



La negociación está estrechamente relacionada con nuestras vidas. Al comprar y vender se negocia el precio de un producto. Quienes están en posición subalterna en un trabajo se esfuerzan para lograr un ascenso o un aumento de sueldo. Los hijos y las hijas discuten con sus padres y madres sobre la hora a la que deben irse a la cama. Todas estas son escenas de negociación que nos son familiares en nuestra vida diaria. Todas las personas negocian, y quienes son mejores negociando satisfacen sus necesidades de manera más eficiente (Fisher, Ury y Patton, 2008).

La negociación es un proceso que implica la interacción entre dos o más partes con el objetivo de llegar a un acuerdo mutuamente beneficioso, resolver conflictos o tomar decisiones conjuntas. A medida que nos adentramos en el mundo de la negociación de conflictos, es esencial comprender los fundamentos subyacentes que guían este proceso.

Acercándonos a una definición, diremos que la negociación de conflictos es un proceso dinámico y continuo en el que las partes involucradas intentan superar sus

diferencias mediante el diálogo, el compromiso y la búsqueda de soluciones conjuntas. Implica, pues, la comunicación activa y la toma de decisiones compartidas para alcanzar un acuerdo que sea aceptable para todas las personas interesadas.

La negociación desempeña un papel crucial en la resolución de conflictos, ya que ofrece una alternativa a la confrontación y al enfrentamiento. En lugar de imponer soluciones unilaterales, la negociación permite a las partes expresar sus necesidades, intereses y preocupaciones, lo que aumenta la probabilidad de encontrar soluciones sostenibles y mutuamente satisfactorias.

Entre los autores más influyentes en el campo de la negociación directa están William Ury, Roger Fisher y Bruce Patton (1993), conocidos por su trabajo en *¡Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder (Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In)*. Este libro plantea principios fundamentales de la negociación, como el enfoque en los intereses en lugar de las posiciones, la búsqueda de soluciones mutuamente beneficiosas y la importancia de mantener una comunicación abierta y respetuosa.

La negociación directa

Involucra la interacción directa entre las partes en disputa, sin la intervención de una tercera persona. Es una forma efectiva de abordar desacuerdos y llegar a soluciones mutuamente beneficiosas.

La negociación directa permite a las partes involucradas mantener el control sobre el proceso y encontrar soluciones que se

adapten a sus necesidades específicas. Sin embargo, es importante tener presente que este enfoque requiere habilidades de comunicación sólidas y un compromiso con la resolución colaborativa de conflictos. Puede ser aplicada en una amplia gama de situaciones buscando acuerdos que beneficien a todas las partes involucradas.

Modelos de negociación

En el campo de la negociación, se destacan diversos modelos o enfoques, siendo dos de ellos especialmente relevantes: la negociación distributiva y la negociación integradora o cooperativa, según lo planteado por Budjac (2011), Redorta (2011) y Ury (2015). A continuación, se ofrece una descripción general de estos dos enfoques:

- ◆ *Negociación distributiva.* Llamada a veces *negociación de suma cero*, esta se centra en la distribución de un recurso limitado entre las partes involucradas. En este enfoque, se asume que lo que una parte gana, la otra lo pierde, y la negociación se considera un juego de suma cero. Algunas características clave de la negociación distributiva son:

Competitiva	Posiciones rígidas	Enfoque en el corto plazo
Las partes compiten por maximizar sus propios intereses y obtener la mayor parte posible del recurso en disputa.	Las partes suelen mantener posturas inflexibles (se ven como inamovibles) y pueden utilizar tácticas de presión o de alto riesgo.	La negociación distributiva tiende a centrarse en las ganancias inmediatas, sin considerar necesariamente las relaciones a largo plazo.

- ◆ *Negociación integradora o cooperativa.* A veces denominada “negociación de ganar-ganar”, esta forma se enfoca en la creación de soluciones que satisfagan los intereses de todas las partes involucradas. A diferencia de la negociación distributiva, en este modelo se reconoce la posibilidad de crear valor adicional a través de la colaboración y la creatividad. Algunas características clave de la negociación integradora son:

Colaborativa	Soluciones creativas	Enfoque en intereses	Enfoque en relaciones a largo plazo
Las partes trabajan juntas para identificar intereses comunes y crear soluciones que las beneficien a todas.	Se plantean soluciones innovadoras que permitan a todas las partes alcanzar sus objetivos.	Se da prioridad a la comprensión de los intereses subyacentes en lugar de las posiciones fijas.	Considera las implicaciones a largo plazo y busca fortalecer las relaciones.

La elección entre la negociación distributiva y la negociación integradora o cooperativa depende de la situación, los objetivos y las relaciones entre las partes. En algunos casos, la negociación distributiva puede ser apropiada cuando los recursos son limitados, pero en otros, la

negociación integradora o cooperativa puede generar soluciones más beneficiosas y sostenibles para todas las partes involucradas. En la URC consideramos que siempre se debe buscar la posibilidad de negociar de manera colaborativa y no competitiva.

Crítica a las denominadas “técnicas duras de negociación”

En las diferentes formas de abordar la negociación, encontramos enfoques que enfatizan en la confrontación, la manipulación y el poder como medios para alcanzar objetivos. Estas son conocidas como “técnicas duras de negociación” o como “negociación basada en la posición”. Si bien estas técnicas pueden llevar a la obtención de resultados rápidos, a menudo vienen acompañadas de consecuencias negativas y tienen una tendencia a pasar por alto el factor humano implícito en el conflicto.

Las técnicas duras de negociación han sido objeto de crítica por varias razones (Redorta, 2011):

- ◆ Dañan las relaciones. Estas técnicas pueden erosionar la confianza y socavar las relaciones a largo plazo, lo que

a menudo resulta en una cooperación menos efectiva en el futuro.

- ◆ Generan resistencia. Las partes que son sometidas a tácticas duras pueden volverse más resistentes y menos dispuestas a hacer concesiones.
- ◆ No consideran los intereses subyacentes. Al centrarse en posiciones extremas, estas técnicas pasan por alto la posibilidad de encontrar soluciones mutuamente beneficiosas que aborden los intereses subyacentes de ambas partes.
- ◆ No valoran el factor humano. Las técnicas duras de negociación tienden a ignorar las emociones, necesidades y preocupaciones legítimas de las personas involucradas en la negociación.

Sugerencias para una adecuada negociación

La negociación es de gran utilidad en una variedad de contextos. Con base en Budjac (2011), compartimos algunas sugerencias para fortalecer las habilidades de negociación y abordar constructivamente los conflictos.

Establecer objetivos claros



Antes de iniciar cualquier negociación, es fundamental definir los objetivos y prioridades. ¿Qué se espera lograr? ¿Cuáles son los límites y necesidades? La claridad en los objetivos ayudará a mantener el enfoque y a evaluar las propuestas de manera más efectiva.

Enfocarse en los intereses, no en las posiciones

Uno de los principios clave de la negociación directa propuesta por la escuela de Harvard, es enfocarse en los intereses en lugar de las posiciones, es decir, no insistir en una posición específica, sino tratar de comprender los intereses y preocupaciones de todas las partes involucradas, lo cual facilitará la búsqueda de soluciones que las satisfagan.



Mantener una comunicación abierta y respetuosa



Es el pilar de la negociación efectiva. Las partes deben mantener un tono respetuoso, escucharse activamente, hacer preguntas para aclarar cualquier punto confuso y asegurarse de que los mensajes sean claros y directos.

Generar opciones creativas

En la mesa de negociación, las partes deben esforzarse por generar opciones creativas que vayan más allá de las tradicionales; cuantas más opciones se consideren, más probabilidades habrá de encontrar una solución que satisfaga a las partes. La apertura mental permitirá dar cabida a lo innovador.



Hacer concesiones razonables



Algunos autores aluden a la necesidad de ser flexibles y tener disposición a ceder y a hacer concesiones para lograr el acuerdo; lo ven como una muestra de cooperación. Sin embargo, consideramos que para negociar no se requiere ceder.

Utilizar criterios objetivos

En lugar de basar las decisiones en las emociones o la intuición, deben usarse criterios objetivos para evaluar las propuestas. Significa establecer estándares justos y razonables que ayuden a tomar decisiones informadas.



Construir y mantener las relaciones



La negociación no se trata solo del acuerdo actual, sino también del futuro. Enfocarse en el largo plazo permite, durante la negociación, construir y mantener relaciones positivas con las personas involucradas. Una buena relación puede allanar el camino para futuras negociaciones exitosas.

Gestionar los conflictos

Se reconoce que los conflictos son naturales y pueden ser oportunidades de aprendizaje. En lugar de evitarlos, deben abordarse de manera constructiva y utilizarlos como un punto de partida para la negociación.



Buscar apoyo externo cuando sea necesario



Si la negociación se vuelve especialmente complicada o parece estancada, debe considerarse la búsqueda de ayuda externa en la forma de una persona facilitadora imparcial. Su experiencia puede ser invaluable para desbloquear el proceso de negociación.

Practicar la paciencia

La negociación puede ser un proceso que lleva tiempo. La paciencia es una virtud en este contexto. No hay que sentirse bajo presión por llegar a un acuerdo rápidamente: más bien, se debe mostrar disposición a dar el tiempo necesario para explorar soluciones adecuadas.



Por su parte, Lempereur, Colson y Pérez (2022) plantean que, a lo largo de nuestras vidas, nos enfrentamos a un sinnúmero de situaciones que requieren negociación.

Aquí nos fijaremos en cómo se lleva a cabo. Para averiguarlo debemos responder a preguntas como:

- ¿Respetan las partes un orden en la negociación?
- ¿Se toman el tiempo necesario para prepararla?
- ¿Se escuchan entre ellas y valoran las ideas de las otras partes?

- ¿Reconocen y comprenden las emociones que están en juego antes de adentrarse en la resolución?
- ¿Se plantean la creación de valor como un paso crucial antes de discutir las propuestas?

La negociación es un método que requiere práctica y experiencia. Vale recordar que no siempre, cuando se negocia, se logra el acuerdo, pero cada experiencia puede proporcionar valiosas lecciones para futuras negociaciones, además de que se logra el beneficio de mantener y fortalecer relaciones sólidas y duraderas a largo plazo.

Negociación asistida

La mediación

En el recorrido que hacemos en esta cartilla corresponde tratar la mediación como método alternativo autocompositivo de resolución de conflictos, lo cual significa que las partes, acompañadas de una tercera persona ajena a su conflicto, las acompaña y apoya para que encuentren una salida nacida de su iniciativa y que genere bienestar y beneficio mutuos.

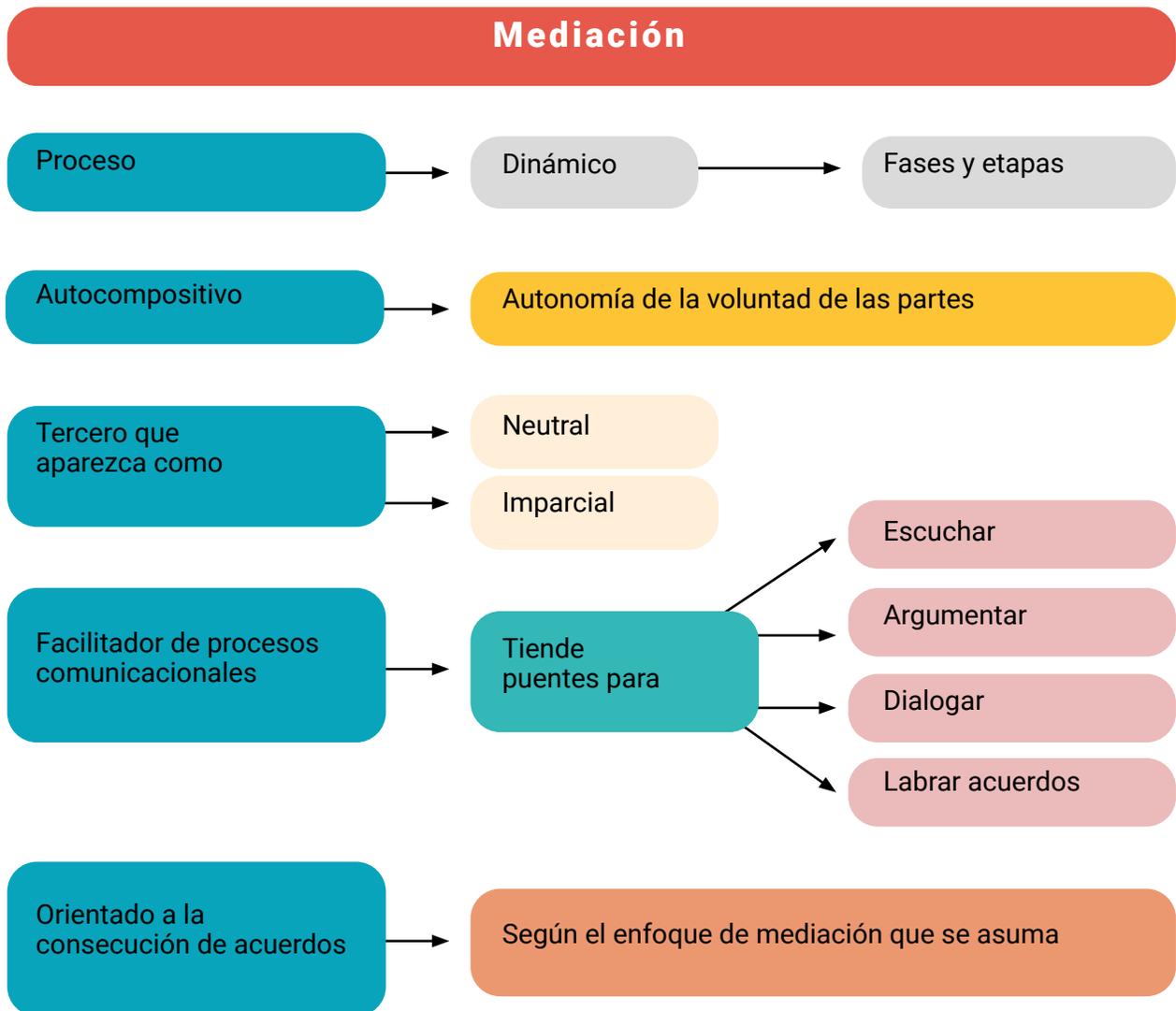
En la cartilla *Caminar la mediación*, la Unidad para la Resolución de Conflictos propuso varias nociones sobre la mediación; de ellas, destacamos la siguiente:

[Es] Un proceso voluntario para todos los participantes y también para el

mediador. Quienes se implican en la mediación expresan su voluntad para todo: para asistir al encuentro de negociación, para permanecer en la mesa, para retirarse de la mesa cuando por alguna circunstancia consideran que no están en condiciones de seguir en la negociación, para configurar los acuerdos e incluso para cumplir los compromisos, aunque se asume que lo harán porque estos nacieron del querer de las partes (2022, p. 5).

La figura 1, a continuación, da cuenta de los elementos generales de la mediación, comunes a cualquiera de sus enfoques.

Figura 1. Elementos generales de la mediación



Este apartado pone énfasis en *las metodologías* que, en este caso, acompañan cada uno de los tres enfoques de mediación más reconocidos en el mundo y cuyas características principales enunciaremos, para que puedan distinguirse y, así, hacer visible que la manera de su implementación guarda una

relación directa con las características de cada uno de ellos.

En la figura 2 se presentan, de manera resumida, las características generales de cada uno de los enfoques de la mediación en los que luego ahondaremos: acordista, transformativo y circular narrativo.

Figura 2. Caracterización general de tres enfoques de mediación



Fuente: Demicheli, G. (2000)

Enfoque de mediación orientada por el acuerdo (lineal o acordista)

Esta propuesta metodológica fue realizada por Bruce Patton y William Ury (2011) de la escuela de Harvard, responsables del proyecto de Negociación de esa Universidad. Sus características básicas son:

- ◆ **Intención:** que el conflicto entre las partes termine. Se encamina a producir acuerdos; tiene en cuenta a las personas más allá del problema; se centra en los intereses en lugar de las posiciones; crea opciones de mutuo beneficio.
- ◆ **Rol de quien hace la mediación:** es muy directivo y encaminado a producir

acuerdos. Puede hacer propuestas de solución; tiene experticia en la técnica de negociación basada en la aplicación de los siete elementos (ver figura 3) y dirige a las partes para que los apliquen en su negociación. Conoce la metodología que le sirve para preparar una negociación, dirigirla y repasar, analizar y evaluar la negociación una vez realizada. Básicamente dicta los criterios relativos a lo que debe ser la comprensión y aplicación de los siete elementos para que las partes los sigan, adopten y actúen en consecuencia.

- ◆ Rol de las partes: implica conocer la técnica y disponerse a aplicarla con las orientaciones de quien hace la mediación; también, colaborar para que pueda lograrse un acuerdo que las beneficie a todas.
- ◆ Éxito de la mediación: radica en el logro de acuerdos para que el conflicto termine.
- ◆ Comunicación: es lineal. El lenguaje no verbal es desatendido y quien hace la mediación regula la comunicación: la dirige, intenta que se restablezca el orden y facilita un diálogo efectivo para que cada parte escuche los planteamientos de las demás.
- ◆ Emociones y relación: solo son relevantes en función del logro del acuerdo; incluso, el rol de la tercera persona se dirige a que los elementos subjetivos del conflicto no entorpezcan la mediación, y es ahí donde se da sentido a su actuación directiva para evitar que, por culpa de las emociones, la negociación se salga de cauce.
- ◆ Técnica: usa la teoría de los siete elementos de la negociación.
- ◆ Desarrollo de la negociación: ocurre a partir de la definición de los temas, la indagación fáctica (recoger y compartir información sobre los intereses de cada parte), la exploración de las opciones (consideración de la satisfacción mutua de los intereses de las partes), el alcance del acuerdo (negociar un resultado mutuamente aceptable) y la aceptación del considerable poder de quien hace la mediación.
- ◆ Críticas más relevantes. Se le critica que trasplanta, casi automáticamente, la metodología de la negociación directa a la negociación asistida en modalidad de mediación; no se diseñó para la mediación de conflictos familiares o internacionales y, aun así, se aplica. En las relaciones interpersonales no se reconocen suficientemente los sentimientos de las partes porque es un proceso demasiado lógico, frío, racional, pragmático y limitado. Interesa resolver la causa del problema para contrarrestar sus efectos.

Los siete elementos de la mediación lineal o acordista

- 1) Las alternativas.
- 2) La comunicación.
- 3) La relación.
- 4) Los intereses.
- 5) Las opciones.
- 6) Los criterios de legitimidad.
- 7) Los acuerdos.

Estos se disponen así en la mesa:

- ◆ Un elemento (alternativas) está por fuera de la mesa de mediación.
- ◆ Algunos de los elementos bordean la mesa e irrigan permanentemente el proceso (la comunicación y la relación).
- ◆ Otros elementos están dentro de la mesa y hacen parte del proceso mismo (intereses, opciones, criterios de legitimidad y acuerdos).

Figura 3. Los siete elementos



Desde este enfoque —lineal o acordista—, quien hace la mediación usa la técnica de la negociación directa basada en “los siete elementos”. Es como si las partes estuvieran negociando directamente, pero con la “asistencia” de una persona mediadora con poder considerable.

Aquí se explica sucintamente en qué consiste cada elemento y el rol de la persona mediadora, salvo para el elemento de las alternativas, respecto del cual no tiene injerencia:

1. Alternativas. No se discuten ni se negocian en la mesa de mediación. La explicación tiene que ver con que cada parte, antes de comenzar el proceso, cuenta con salidas al conflicto y, si las considera mejores que lo que puede obtener negociando, sin duda se

desestimularía su interés de hacerse presente en la mesa para buscar el acuerdo. Así, de manera general, se dice que las partes acuden a la mediación si no tienen alternativas o si estiman que no son mejores que las que pueden lograrse con un posible acuerdo negociado. Por tanto, cada parte debe aclarar sus alternativas y estimar las de las otras personas que participan en la mediación. Casi siempre las partes, cada una por su lado, tiene como única o última alternativa la de acudir a mecanismos heterocompositivos y de adjudicación (significa que una tercera parte ajena al conflicto le da salida por potestad de la ley), por ejemplo, el proceso judicial o arbitral, la amigable composición.

2. Comunicación. Es lineal: sigue el esquema emisor - canal (verbal) - mensaje - receptor. "Atraviesa" todo el proceso de negociación. Si antes

del proceso no existe, hay que crearla; si existe deficientemente, hay que potenciarla. Debe salir fortalecida del proceso.

La persona mediadora



- Fija las reglas de la escucha
- Dirige el proceso de escucha de las partes: da la palabra a cada parte
- Pide que las partes se expresen ordenadamente cada vez que se aborde alguno de los elementos
- Dirige a las partes para distanciarlas de la subjetividad y que vuelvan a la objetividad, en la medida en que se desentienden de las emociones

3. Relación. Está presente en todo el proceso de negociación. Es la capacidad de las partes para trabajar colaborativamente en busca de

soluciones. Si antes del proceso no existe, hay que crearla; si existe y es deficiente, hay que potenciarla. Debe salir fortalecida del proceso.

La persona mediadora



- Explica lo que las partes deben entender por relación
- Fija las reglas de la relación
- Incentiva el proceso de colaboración
- Pide respuesta a si las partes tienen relaciones continuas, si actúan en su propio nombre o en representación de alguien, y si deben consultar antes de decidir

4. Intereses. Es lo que cada parte quiere o necesita; cada parte tiene intereses.

Con el acuerdo o convenio se busca satisfacer los intereses de todas ellas.

La persona mediadora



- Explica la noción de intereses
- Pide a las partes que se expresen sobre:
 - ¿Cuáles son sus intereses?
 - ¿Qué necesitan?
 - ¿Qué quieren?
 - ¿Frente a quién?
 - ¿Son necesidades básicas?
 - ¿Son necesidades de subsistencia?
 - ¿Cómo pueden satisfacerse mutuamente?
- Pide a las partes que:
 - Aclaren sus intereses
 - Estimen los intereses de las otras partes
 - Determinen cómo las otras partes perciben sus intereses
 - Exploren prioridades
 - Analicen intereses comunes
 - Analicen intereses diferentes
 - Analicen intereses incompatibles

5. Opciones. Son la gama de posibilidades de cada parte para: proponer fórmulas de acuerdo, dar rienda suelta a la creatividad, mejorar las opciones propias y las de las otras personas. Sirven para crear confianza en las otras partes, por lo cual no se les cercena la posibilidad de crear opciones, no se les discuten

las que presentan, no se les califican ni descalifican las que presentan, se perciben como colaboración, generan productividad. Las opciones deben ser pensadas para satisfacer los intereses de todas las partes. Debe quedar claro que son propuestas de solución, no se está decidiendo aún, se producen con la técnica de “lluvia de ideas”.

La persona mediadora



- Explica la noción de opciones
- Pide y estimula a cada parte para que proceda a:
 - Proponer fórmulas de acuerdo pensadas para satisfacer los intereses de todas
 - Dar rienda suelta a la creatividad
 - Mejorar las opciones propias y las de las otras partes
 - Crear confianza en las otras partes
- Puede proponer opciones de solución si las partes no lo hacen o si las que proponen son incompletas, o si estas no cumplen los criterios anteriores

6. Criterios de legitimidad. Dan la posibilidad de determinar lo que a cada parte le parece justo y sirven para legitimar las opciones que propusieron por comparación con criterios externos y objetivos, que no consistan en la simple voluntad de cualquiera de ellas y que les reporten las mayores ventajas o utilidades. Su aplicación debe dar respuesta, por ejemplo, a preguntas como: ¿Sus opciones fueron pensadas para satisfacer los intereses

de todas las partes? ¿Cuál es la opción más justa? ¿Cuál es la opción legal? ¿Cuál es el precedente? ¿Cuál es la opción que puede cumplirse? ¿Hay reciprocidad en las opciones? ¿Puede explicarse ante quienes no están presentes? En la verificación de la legitimidad es importante la palabra sin interrupciones y la escucha activa. Algunos criterios de legitimidad son: los precedentes, la ley, la costumbre, el derecho, las leyes del mercado.

La persona mediadora



- Explica la noción de criterios de legitimidad
- Pide y estimula a cada parte para que proceda a evaluar las opciones usando el mayor número de criterios de legitimidad posibles

7. Acuerdos. Son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que cada parte dará, hará u omitirá. Se realizan frente a quien dar, actuar u omitir; en qué lugar dar, actuar u omitir; hasta cuándo dar, actuar u omitir. Deben estructurarse y diseñarse para

que sean prácticos, duraderos, viables, comprensibles y verificables. Siempre es conveniente hacer un esquema del posible acuerdo antes de decidir. Los acuerdos pueden ser totales o parciales. Logrado el acuerdo, termina la mediación.

La persona mediadora



- Explica la noción de acuerdos
- Presenta las opciones que fueron legitimadas
- Pide y estimula a cada parte para que tome la decisión de acordar total o parcialmente sobre las opciones que ya fueron legitimadas para cada interés
- Solicita aprobación de los acuerdos
- Clarifica cuáles intereses quedaron sin solución
- Solicita el pronunciamiento de las partes sobre si el acuerdo será verbal o escrito, caso último en el cual lo redacta y lo pone a consideración de las partes
- Entrega copia del acuerdo escrito a cada parte
- Se despide de las partes

Ejercicio

Con base en la lectura de la mediación orientada por el acuerdo (lineal o acordista), resuelva el siguiente conflicto aplicando cada uno de los elementos que configuran este enfoque:

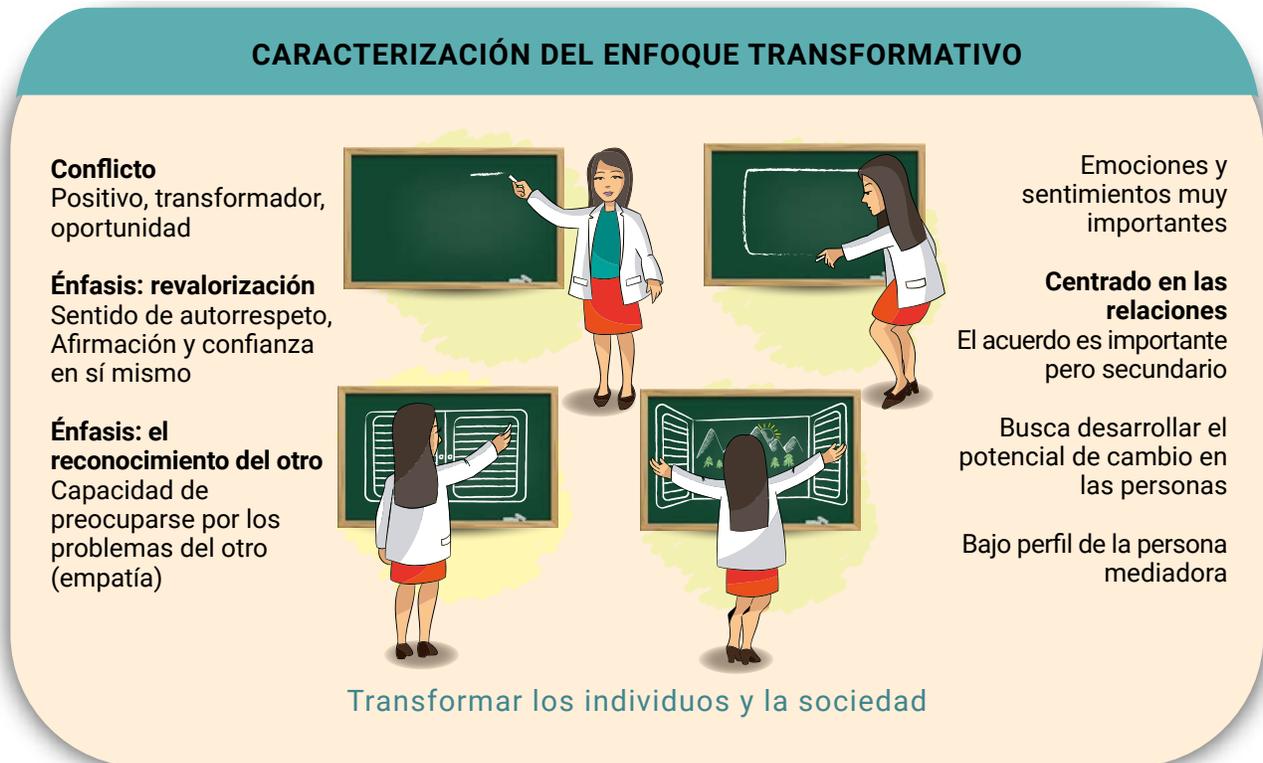
Carlos dice: El jueves tenía que presentar un parcial a las 6:00. Cuando llegué a las 6:10 encontré cerrada la puerta del aula, pero sabía que el profesor y los otros estudiantes estaban adentro. Toqué insistentemente pero el profesor no me abrió. Eso significa cero en el parcial. Yo me ofusqué, el profesor salió, me regañó y me dijo que no podía entrar porque el parcial comenzó a las 6:00.

Lo que pasó es que yo vivo en Envigado y me transporto en moto. Aunque madrugué con tiempo suficiente para llegar al parcial, “un tránsito” me paró y me dejó ahí. A los 15 minutos yo le reclamé y el guarda me dijo: “¿Mucho afán? Ahora verá”. Y me dejó ahí otros 10 minutos. Yo me ofusqué y el guarda también. Por eso llegué tarde al parcial y es la primera vez que llego tarde porque el profesor es muy cumplido: en la primera clase del semestre nos puso de presente a los estudiantes que “La clase es a las 6:00; cierro la puerta del aula a las 6:05; aunque toquen insistentemente no abro”.

Enfoque de mediación transformativa

Esta propuesta fue realizada por autores diversos, entre los que se destacan Juan Pablo Lederach (1992 y 2009), Baruch Bush y Joseph Folger (1996). En la figura 4 podemos ver cómo se caracteriza:

Figura 4. Enfoque transformativo de mediación



Mediación transformativa: la propuesta de Bush y Folger

Según Bush y Folger (1996), las características básicas del enfoque de mediación transformativa son:

- ◆ Intención: busca que la transformación del conflicto incida en los ámbitos personal y relacional de las partes, y en los ámbitos estructural y cultural de la sociedad, pues la mediación no es una mera técnica ni un mero saber hacer, sino un arte.
- ◆ Rol del mediador: guiar, acompañar y apoyar a las partes para que potencien sus capacidades humanas de entendimiento y legitimidad, y terminen empoderándose y reconociendo a las otras partes con quienes se encuentran en conflicto.
- ◆ Rol de las partes: comprensión y aplicación de los principios de:

- ◇ *revalorización propia*: lograr que emerjan la autoconfianza, la autonomía, la autodeterminación, el autorrespeto, la autovalía.
 - ◇ *reconocimiento de la otra persona*: la preocupación por *el yo* debe abrirse a la consideración de la existencia de la *otra persona*, condición humana que nos evidencia con imperfecciones, fragilidad, vulnerabilidad y sufrimientos, todo lo cual genera la capacidad de conmovernos o afectarnos frente al dolor de las otras personas y de despertar sensibilidades y solidaridades a partir de ese interés compasivo.
 - ◆ Éxito: que las partes lleven a cabo cambios positivos en su interacción (cambios de revalorización y reconocimiento), ejercitando sus capacidades de fortaleza y respuesta mediante la deliberación, toma de perspectiva, comunicación y toma de decisiones.
 - ◆ Comunicación: proceso interaccional, simultáneo en el tiempo y circular. Va más allá de los mensajes que se intercambian. La comunicación no verbal es muy amplia y versátil y no puede concebirse sin el contexto.
 - ◆ Emociones: se destaca el aspecto relacional que toma en cuenta el pasado, el presente y el futuro en términos de proyección, así como la visibilización de los contenidos que modifican la relación y hacen aflorar las emociones que se dan entre las partes. Este elemento es sumamente relevante en esta metodología de mediación.
 - ◆ Desarrollo: en los encuentros de mediación transformativa se busca estimular una versión “fresca” del conflicto, aceptar y explorar la incertidumbre de quienes participan, centrarse en el aquí y el ahora, ser sensibles a declaraciones sobre eventos pasados, permitir y dar respuesta a la expresión de emociones, ser optimistas frente a motivaciones y aptitudes de las partes y posibilitar que las partes logren acuerdos.
 - ◆ Críticas más relevantes. De un lado, se ha cuestionado: si la intención transformativa está por fuera de los límites éticos de quien media, ¿qué es lo que se transforma: la relación, las personas, el enfoque? De otro, se ha criticado el papel aparentemente “pasivo” de la persona mediadora, porque no propone fórmulas de arreglo. Así mismo, en este enfoque tienen mucha relevancia las emociones y sentimientos, y ni el enfoque, ni la técnica aquí descrita garantizan el logro de acuerdos.
- Bush y Folger (1996, pp. 213-75) plantean, metodológicamente, una mediación desestructurada, exenta de fases que, según dicen, pueden distraer la atención de la persona mediadora lo que la llevaría a centrarse en la ejecución de una mera técnica y tal vez llevarla a desentenderse de las necesidades e intereses de las partes; hablan en cambio, de *movimientos* que deben ser realizados por la persona mediadora, y que se describen a continuación:

Movimiento	Denominación
1	Definir la mediación en términos transformadores
2	Permitir que las partes decidan si participarán
3	Permitir que las partes decidan acerca del compromiso con las reglas básicas
4	Explorar los hechos pasados para evocar las opiniones de una parte acerca de la otra
5	Permitir que las partes decidan acerca del compromiso con las reglas básicas (como curso paralelo al movimiento 3)
6	Explorar los hechos anteriores para obtener las opiniones de cada parte respecto a la otra (sigue curso paralelo al movimiento 4)
7	Suministrar un sumario integral de las preocupaciones de las partes
8	Concentrar la atención de las partes en las alternativas de decisión sin imponer esquemas rutinarios
9	Decidir la celebración de una reunión para promover la revalorización y el reconocimiento
10	Ayudar a una parte a aclarar metas y alternativas en el curso de una reunión, sin adoptar una actitud directiva
11	Explorar en la reunión para obtener imágenes del enfrentamiento con la otra persona y delinear las oportunidades de reconocimiento
12	Ofrecer posibles reinterpretaciones de la conducta de la otra parte para obtener el reconocimiento
13	Permitir que una parte controle la discusión de las alternativas
14	Asignar a cada parte un control igual en la definición de las alternativas
15	Explorar las opiniones sobre la otra persona / proponer reinterpretaciones
16	Mantener la evaluación/elección de las alternativas en manos de las partes

Movimiento	Denominación
17	Ayudar a traducir las propuestas de las partes en la discusión conjunta
18	Ayudar a las partes a responder a las oportunidades de reconocimiento que se manifestaron durante la conversación
19	Ejercer de intérprete entre las partes para obtener el reconocimiento
20	Reformular las diferencias entre las partes en las cuestiones sustantivas, para mantener el reconocimiento
21	Formular preguntas para ayudar a las partes a aclarar sus expectativas y adoptar decisiones
22	Elaborar un resumen del acuerdo provisional de las partes
23	Permitir que se manifiestan las inquietudes de último momento acerca del arreglo
24	Inducir a las partes a considerar nuevas alternativas
25	Preservar el reconocimiento en presencia del “callejón sin salida”
26	Preservar el autofortalecimiento en presencia del callejón sin salida
27	Determinar el valor de la argumentación final de una parte

Con todo lo anterior, vemos que, en el modelo transformativo:

Se define la mediación como un proceso en el que una tercera parte trabaja con las personas en conflicto para ayudarlas a cambiar la cualidad de su interacción y pasar de lo negativo y destructivo a lo positivo y constructivo, cuando exploren y hablen sobre cuestiones y posibilidades para la resolución del conflicto.

Los objetivos primordiales de la persona mediadora son: uno, fomentar cambios de

revalorización, apoyando —nunca suplantando— la deliberación y la toma de decisiones de cada una de las partes, en aquellos momentos de la sesión en la que estas tengan que tomar una decisión (en relación con el proceso o con el resultado); y, dos, fomentar el cambio para el reconocimiento, animando y apoyando —pero nunca forzando— el esfuerzo hecho personalmente por cada una de las partes para entender mejor la perspectiva del otro (Bush y Ganong, 2008, p. 22).



Ejercicio

Alfredo y Felipe son hermanos. Su relación personal no ha sido muy buena pero laboralmente se encuentran ligados por una pequeña empresa de propiedad de Alfredo, encargada de hacer cofres funerarios que Felipe produce de manera artesanal, lo cual constituye el valor agregado de otras que se encuentran en el mercado, ha permitido que cuenten con un sinnúmero de clientes y los ha llevado a que tengan que desatender a algunos por falta de capacidad para cumplirlos.

Felipe es meticuloso, delicado, creativo y con gran sentido de la estética al desarrollar su trabajo.

Felipe vive en precarias condiciones económicas, pues deriva un salario muy reducido de la labor que realiza. Está desestimulado y le ha dicho a su hermano que quiere abandonarlo para buscar otras fuentes de ingreso o, tal vez, para montar su propio negocio. Esto ha provocado la ira de Alfredo, quien en una de las ocasiones en que se reunió con Felipe le hizo caer en la cuenta de que seguramente sin su apoyo él y su familia (esposa e hijo menor) morirían de hambre y de que además ni tenía las suficientes agallas ni los recursos para independizarse.

Felipe se siente muy mal con esta situación, porque le parece que su hermano no ha valorado suficientemente al artista que hay en él, que su trato es desobligante, de poco reconocimiento y siempre en condición de subordinado; pero reconoce de alguna manera que su hermano puede tener razón, pues ve incierto su futuro laboral.

En estas condiciones Felipe es aconsejado por un amigo para que busque a una persona mediadora que le permita un acercamiento con Alfredo y buscar así posibles salidas diferentes a la extrema de romper su relación familiar y laboral.

Asuma que le han designado como la persona mediadora en este asunto y va a usar el enfoque transformativo propuesto por Bush y Folger. De manera argumentada, defina:

- ¿Qué haría para que las partes cambien la cualidad de su interacción y pasen de lo negativo y destructivo a lo positivo y constructivo, cuando exploren y hablen sobre cuestiones y posibilidades para la resolución del conflicto?
- ¿Qué haría para que las partes lleven a cabo cambios positivos en su interacción (cambios de revalorización y reconocimiento)?
- ¿Cómo las apoyaría para que ejerciten sus capacidades de fortaleza y respuesta mediante la deliberación, toma de perspectiva, comunicación y toma de decisiones?

Mediación transformativa: la propuesta de Lederach

Habiendo explicado las bases del enfoque transformativo, Lederach se refiere a este tema así:

La transformación del conflicto es una forma de *visualizar y responder al ir y venir de los conflictos* sociales como *oportunidades* que nos da la vida para *crear procesos de cambio* constructivo que *reduzcan la violencia, incrementen la justicia* en la *interacción directa* y en *las estructuras sociales*, y responden a los problemas de la vida real en *las relaciones humanas* (2009, p. 24).

La metodología de la transformación de conflictos –sigue diciendo Lederach– se fundamenta en la *reconstrucción de las capacidades y habilidades propias* de las partes, entendida no como la creación de nuevas habilidades sino como la recuperación de sus poderes: hacer resurgir, desde el interior de cada parte, las capacidades que posee y empoderarse para buscar la transformación del conflicto.

En concreto, respecto a la mediación, el autor señala que con ella

[...] nos proponemos crear un ambiente en el que los que experimentan un pleito puedan encontrar salidas satisfactorias y mutuamente aceptables. A menudo la gente se encierra en la idea de que sólo uno de ellos tiene la razón. Es un modo de pensar exclusivista, en el que uno gana y el otro pierde. El arte de llegar a un arreglo consiste en reubicar el pleito, a fin de que los involucrados se vean como copartícipes en su solución. Esto

lleva tiempo, y nunca hay garantía de tener éxito (Lederach, 1992, p. 45).

Ubicados ahora en el *proceso de mediación*, y con relación a su intención, dice también:

[...] siempre se enfoca como una manera de descubrir la raíz del problema, no dando por sentado que la causa ya se conoce. Así, no es cuestión de un problema particular sino de encontrar la forma de mediar en base de la relación, que puede incluir muchos problemas interconectados (Lederach, 1992, p. 6).

La propuesta respalda el respeto que la persona mediadora recibe de las partes en estos aspectos:

1. Sagacidad, experiencia y adaptabilidad;
2. capacidad para comprender la complejidad del conflicto;
3. preocupación por los demás;
4. habilidad de escuchar al otro y comprender su punto de vista;
5. capacidad de comunicarse con otros;
6. habilidad para negociar y hallar una solución que tome en consideración la perspectiva de ambos lados del conflicto, de “poner el equilibrio”;
7. habilidad para hallar un curso aceptable a todos y que facilite la toma de decisiones, junto con la capacidad de dirigirlo, separando los intereses propios de los del grupo; y
8. capacidad para hallar una solución, un acuerdo, o un juicio, sencillo y

directo, que no sólo resuelva el problema, sino que restaure la relación (Lederach, 1992, p. 8).

Refiriéndose a las partes, el autor dice que es deseable que estén en el nivel de *desacuerdo responsable*, en el que “los involucrados no se ven como enemigos, sino como colaboradores que tienen un problema por resolver. Se esfuerzan en atacar el problema, no a la persona. El problema es de ellos, y comparten la responsabilidad de solucionarlo” (Lederach, 1992, p. 15).

El éxito de la negociación lo describiremos en términos de logros, en cada una de las etapas del procedimiento que propone Lederach, así:

- ◆ *Premediación*: acuerdo y decisión de las partes para que el conflicto que las liga se tramite usando la mediación y eligiendo a la persona mediadora. En esta fase se prepara la mediación por parte de quien dirigirá el proceso: conviene con las partes día, hora, lugar; prepara invitaciones, aspectos logísticos; analiza la información que se ha recabado sobre lo sucedido y el estado anímico de las partes; verifica la voluntad de asistir.
- ◆ *Entrada*: es la fase inicial del proceso que ambienta lo que será su desarrollo: encuentro en igualdad de condiciones, presentación de las personas asistentes y de la persona mediadora quien, además, se legitima; negociación y acuerdo sobre reglas a seguir en el encuentro; búsqueda y restablecimiento de la confianza; explicación del contenido de la mediación y sus alcances.
- ◆ *Cuéntame*: posibilidad de contar el conflicto desde la propia perspectiva; las partes son escuchadas con respeto, hay reconocimiento y equilibrio de las partes para usar la palabra y expresar emociones y sentimientos; hay diálogo.
- ◆ *Ubicarnos*: a partir del resumen del *cuéntame*, la persona mediadora recoge aquello que permitirá la identificación del conflicto y sus contenidos; es la oportunidad de poner sobre la mesa los propios intereses y de negociar según las prioridades que se asignen a los mismos.
- ◆ *Arreglo*: disposición para negociar; posibilidad de usar la creatividad y proponer las propias fórmulas de justicia; búsqueda de salidas de recíproco beneficio; exposición de argumentos; posibilidad de disentir y de acordar (se tiene en cuenta cada arista del conflicto y se somete a negociación en orden de prioridades; determinadas por las partes).
- ◆ *Acuerdo*: las personas involucradas en el conflicto participan en su construcción; es la posibilidad de precisar y presentar objeciones, de vislumbrar un escenario de bienestar que las incluya y de verse a futuro como personas que aprenden a vivir juntas sin violencias.
- ◆ *Cierre*: logro (no siempre) de un acuerdo negociado y justo; compromiso de cumplimiento; fortalecimiento de las relaciones; desarrollo de la autonomía; reconocimiento de la valía de las personas; mejoramiento del diálogo; avance hacia relaciones democráticas; conflicto mirado como positivo y posibilidad

de transformación; fijación de condiciones de verificación del cumplimiento del acuerdo.

En términos de comunicación, esta cita resume su contenido e importancia en la mediación transformativa: "El lenguaje no es simplemente una manera de 'comunicarnos'. Es uno de los principales modos en que construimos y comprendemos nuestra realidad" (Lederach, 1992, p. 11). En cuanto a las emociones, cada parte puede expresarlas y deben ser reconocidas como formas de sentir el conflicto.

Luego de este proceso, el éxito en la mediación transformativa, según Lederach,

se mira no por el acuerdo (aunque este sea siempre deseable): se produce por los resultados de revalorización y reconocimiento reflejados en el fortalecimiento de la comunicación y las relaciones entre las partes. A diferencia de Bush y Folger, Lederach sí hace una propuesta estructurada del proceso de mediación (ver figura 5), sin desconocer la característica de la flexibilidad que permite que, en un momento determinado, las partes, aunque hayan avanzado en pequeños acuerdos, puedan retomar una fase anterior y modificarlos, lo cual no sucede en el modelo lineal de negociación; allí esta posibilidad no existe, debido a la importancia que se da al logro de acuerdos.

Figura 5. Proceso de mediación





Ejercicio

Retome el caso de los hermanos Felipe y Alfredo. Asuma que le han designado como la persona mediadora. En ese carácter, defina:

- ¿Cuál sería su primer paso y por qué?
- ¿Qué preguntas haría para identificar el conflicto?
- ¿Cómo percibe la dinámica del conflicto (proceso)?
- Describa el contexto (entorno) (mirar con telescopio)
- Describa el escenario (cotidianidad) (mirar con microscopio)
- ¿Quiénes son las partes directas e indirectas?
- ¿Cuáles son los intereses de cada parte?
- ¿El conflicto es mediable? Sustente su respuesta
- ¿Qué claridades debe tener usted en la fase de premediación y cómo las puede lograr?
- ¿Qué aspectos debe tener en cuenta para el día y la hora del primer encuentro de mediación?
- ¿Cómo organizaría usted la entrada?
- ¿Qué haría usted si en la fase de entrada Felipe arremete contra su hermano, lo insulta y quedan a punto de irse a las manos?
- ¿Qué no puede hacer usted como persona mediadora en ese encuentro?
- ¿Es posible que a la par de la intervención en mediación Felipe reciba ayuda psicológica para mejorar su autoestima? ¿Por qué? ¿Usted la recomendaría?

Enfoque de mediación circular narrativo

A finales del siglo xx surge el *enfoque circular narrativo* enunciado por Sara Cobb (Munuera Gómez, 2007). Puede decirse que retoma elementos del enfoque lineal —el interés por el acuerdo— y del transformativo —la modificación de la relación entre las partes—. Se apoya en el *paradigma sistémico de la comunicación*, en términos cibernéticos, al que le da un valor central, y en las *teorías posestructurales de la narrativa*, que buscan transformar las historias de cada persona interviniente para construir una historia común que facilite la salida al conflicto.

Demicheli (2000) señala que, como en el caso del enfoque transformativo, la metodología circular narrativa está muy emparentada con la de la terapia, aunque tiene fuerte énfasis en formulaciones teóricas sobre la comunicación. La conversación es la herramienta fundamental para abordar las narrativas, pues Cobb explica que el conflicto se aloja en los significados que las personas atribuyen a los hechos y que cobran sentido cuando se abre el escenario de mediación: cada persona tiene sus propias percepciones acerca de lo ocurrido y esto se refleja en la historia que narra.

Quien facilita no regula la comunicación, no observa las relaciones, es más bien participante activo en este sistema de carácter transitorio, configurado por quienes acuden al encuentro de mediación.

La conversación en mediación circular narrativa tiende a minimizar afirmaciones basadas en posiciones o puntos de vista,

y a utilizar, más bien, preguntas circulares que den lugar a informaciones relevantes. Buscar distintas aproximaciones al problema servirá de catalizador en estas conversaciones que permitirán ampliar las posibilidades y perspectivas de las partes.

Para Demicheli el objeto de la mediación circular narrativa es “Generar nuevas narrativas que hagan emerger significados distintos respecto del problema inicial, de manera tal que la ‘disolución’ más que la ‘resolución’ del problema se haga posible a través del diálogo en mediación” (2000, p. 13).

Como características básicas del enfoque circular narrativo se reseñan las siguientes:

- ◆ Su intención principal es transformar las historias de las partes que intervienen; también, empoderar a las personas, modificar las relaciones y llegar a acuerdos.
- ◆ La persona mediadora toma en cuenta las emociones, pero va más allá en busca de transformar sus significados, con el objeto de mejorar la identidad de cada persona que interviene y las relaciones sociales de las partes; ayuda a construir historias alternativas y otros ángulos del conflicto.
- ◆ Las partes avanzan hacia la construcción de una *narrativa alternativa* a la que cada una cuenta sobre el conflicto (que las tiene atrapadas, confundidas, adoloridas). Plantea una nueva narrativa en la que las partes se encuentran en una relación de respeto,

donde se ven y reconocen como colaboradoras conjuntas en posibles futuros armónicos.

- ◆ El éxito está dado por la transformación de la comunicación y de la relación, por el empoderamiento de las personas y por el logro de acuerdos equitativos.
- ◆ La comunicación es circular narrativa, integral (verbal, corporal, gestual). El desarrollo del proceso se enfoca en las narrativas. Se centra en ayudar a las personas en conflicto a construir

nuevas narraciones, más acordes con sus percepciones que son más estables y objetivas acerca de la historia del conflicto.

- ◆ Las críticas más relevantes muestran que este enfoque es complejo: requiere la intervención de un equipo cualificado y entrenado específicamente para apoyar la reflexión de las partes en busca de las narrativas alternativas.

Metodológicamente, abarca las siguientes etapas (ver figura 6):

Figura 6. Metodología del enfoque circular narrativo.



Fuente: elaboración propia con fundamento en Munuera Gómez (2007)

Cada una de estas etapas cuenta con los siguientes momentos:

1. Recepción de las partes
2. Sesión o sesiones de intervención con objetivos predeterminados en cada una de ellas:
 - 2.1 Sesión pública:
 - Establecimiento de las reglas de juego
 - Identificación del problema según el modelo de Harvard o de Cobb (narrativas)
 - 2.2 Sesiones privadas:
 - Desarrollo de los intereses y las necesidades
 - *Brainstorming* - caucus
 - Evaluación del panorama
 - 2.3 Sesión pública:
 - Invención/revisión de las opciones
 - Construcción del acuerdo
3. Implementación y control del acuerdo
4. Evaluación

Ejercicio

Carolina y Mario están casados y, como producto de sus actividades comerciales, su capacidad económica es notable; podría decirse que son muy ricos: tienen varios negocios, dos fincas cafeteras, licencia de explotación de una mina de oro, cuatro volquetas, tres camiones y una casa en el marco de la plaza. Sus hijos, todos menores de edad, son Carlos, Karen y Osvaldo. Todos viven en Amalfi.

Terminando su bachillerato en la institución educativa de su municipio, Carlos les dice a sus padres: "Cuando me gradúe quiero estudiar derecho en la de Antioquia, pero si no paso allá entonces en cualquier universidad, pues ustedes tienen suficiente capacidad económica para pagarme la carrera en cualquier universidad privada".

El papá le responde: "Lo que pasa es yo no quiero que usted estudie derecho sino diseño de modas; le pago la carrera y los gastos de estudio en la universidad que usted escoja y donde sea".



En esa situación, Carolina se queda callada; Karen se pone de lado del papá y Osvaldo se pone del lado de Carlos.

Carlos sacó muy buen puntaje en las pruebas de Estado y se presentó a derecho en la Universidad de Antioquia y pasó. Le liquidaron la matrícula en \$4.500.000. Cuando les mostró la factura a sus padres, Carolina dijo: “El rico es su papá, yo no tengo nada. Dígale a su papá que le pague la matrícula y los gastos de estudio”.

Mario dijo: “Eso vale muy poquito, pero no le doy ni un peso porque usted no me hizo caso. Acuérdesse de lo que le dije: yo no quiero que usted estudie derecho sino diseño de modas, le pago la carrera y los gastos de estudio en la universidad que usted escoja y donde sea. No le doy ni un peso, usted verá”.

Falta una semana para que se venza el plazo en que hay que pagar la matrícula. Mario insiste en su posición. Carlos le replica: “Lo que quiero es que mi papá se comprometa a dejarme hacer mi vida, lograr el libre desarrollo de la personalidad y que lo obliguen a pagarme los gastos de estudio”. Como hay tantas discusiones, Mario echa de la casa a Carlos.

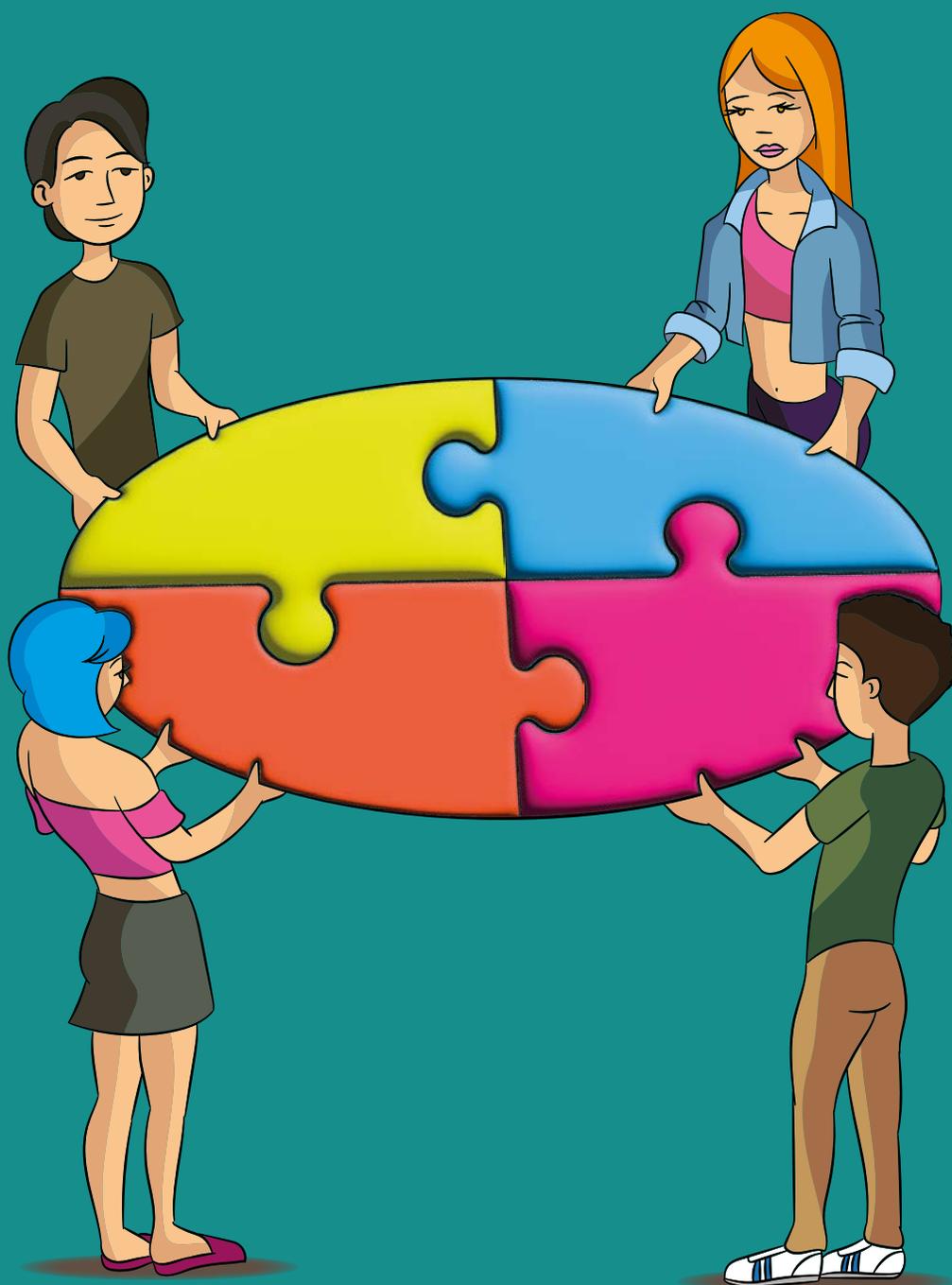
Nuevamente, ante la situación Carolina se queda callada; Karen se pone de lado del papá y Osvaldo se pone del lado de Carlos, anunciando que en el momento en que se gradúe hará lo mismo que él: estudiará lo que quiera y no lo que diga su papá.

Un amigo de la familia les recomendó acudir a una mediación con enfoque circular narrativo y todos accedieron.

Usted como integrante del Centro de Mediación debe conceptuar sobre:

- ¿Con cuáles y cuantos profesionales conformaría el equipo mediador?
- ¿Cuáles serían los objetivos de la primera sesión pública de intervención?
- ¿Cuáles serían las reglas de juego que no podrían faltar en la sesión?
- ¿Cuáles serían las preguntas guía para llegar a la identificación del problema?

Espectro de prácticas restaurativas



Las prácticas restaurativas pueden tener un carácter *proactivo* si con su realización se busca *prevenir* las violencias de cualquier índole. Se llaman también *informales*, porque su uso no requiere de preparación previa. Cuando las ofensas, las violencias o los delitos han ocurrido, el carácter de las prácticas restaurativas será *reactivo* y se denominan *formales*, porque son estructuradas y complejas, requieren de una formación y preparación previa de quienes serán las personas facilitadoras; echan mano de algunas de las informales para apoyar la búsqueda del acuerdo. Por ejemplo, en todas las prácticas restaurativas formales –como las conferencias familiares o los círculos restaurativos– se requiere de la escucha, que es una práctica restaurativa informal.

Podemos hablar también de *prácticas restaurativas más o menos formales* que

se encuentran en un camino intermedio entre las informales y las formales, y apoyan el desarrollo de estas últimas; cuentan con un mínimo de formalidad y preparación, pueden asumirse en situaciones cotidianas cuando se presenta alguna situación imprevista que altera la convivencia y puede atenderse en el momento mismo de su ocurrencia, para tratar de serenar los ánimos y luego retomarla para hacerle cierre, como sucede con las *pequeñas reuniones espontáneas*, o pueden organizarse para asumir un tema que está siendo problemático, como los *diálogos restaurativos*.

Todas las prácticas restaurativas: las informales, las más o menos formales y las formales, se aglutinan en el denominado *espectro de las prácticas restaurativas* (ver figura 7).

Figura 7. Espectro de prácticas restaurativas.



Fuente: elaboración propia con fundamento en Schmitz Jean (2018).

Justicia restaurativa y prácticas restaurativas formales

En el marco de la justicia restaurativa, *restaurar* es un verbo que se usa para mostrar su intención de restablecer los lazos comunitarios que se han roto con las ofensas, las violencias o los delitos. La justicia restaurativa es una oportunidad para rebasar los efectos producidos con las respuestas retributivas que buscan culpables y asignan sanciones, pero que, de fondo, no resuelven las situaciones sociales y comunitarias que quedan pendientes con esta forma de atención y que poco a poco van fracturando el lazo social así como excluyendo a quienes han sido señalados como ofensores en tales situaciones.

Para Howard Zehr,

La justicia restaurativa es un proceso dirigido a involucrar, dentro de lo posible, a todos los que tengan un interés en una ofensa particular, e identificar y atender colectivamente los daños, necesidades y obligaciones derivados de dicha ofensa, con el propósito de sanar y enmendar los daños de la mejor manera posible (2007, p. 45).

La justicia restaurativa se mira como complementaria a la retributiva. Su propósito de mantener cohesionadas a las comunidades de pertenencia produce un giro en la mirada de la justicia, porque, en este caso, no se trata de que una tercera parte que adjudique justicia si cuenta con potestad para hacerlo, sino que las mismas partes involucradas en la situación, acompañadas de sus familias, grupos cercanos y representantes de la comunidad, pueden,

conjuntamente, encontrar la senda de un acuerdo negociado según las necesidades e intereses de la persona que se considera víctima.

Por su parte, quien ofendió contará con quienes participan en el encuentro restaurativo, asumirá sus responsabilidades y los compromisos derivados de los mismos, que serán más fácilmente cumplibles, porque esta persona siente apoyo, respaldo, acompañamiento y solidaridad.

La justicia restaurativa como complementaria a las salidas legales que ofrece la jurisdicción ordinaria (procesos judiciales) puede incluir el aspecto retributivo (la sanción) como una de las opciones de reparación integral del daño sufrido por quien es víctima. Sin embargo, en la URC recomendamos que no sea tenida en cuenta tal forma de reparación, en la medida en que el castigo no hace conciencia del daño —pues victimiza y desresponsabiliza a la persona ofensora—, y facilita, en cambio, la reincidencia en la comisión de hechos dañinos hacia las personas o sus bienes.

En lugar de la sanción, otras formas de resarcir los daños son posibles y brindan aprendizajes para la vida, por ejemplo, los trabajos comunitarios, en los que quien causó daño puede revalorizarse, avanzar en la recuperación de la confianza y en su reintegración a la comunidad de pertenencia, con lo cual se van tejiendo, restableciendo o fortaleciendo los lazos comunitarios, constituidos como horizonte final de la justicia restaurativa.

Metodologías de prácticas restaurativas formales

Existen diferentes metodologías de prácticas restaurativas formales; las de mayor interés y posibilidad de aplicación para

la comunidad universitaria son: la mediación, las conferencias familiares y los círculos restaurativos.

Mediación

La mediación puede implementarse en el caso de *conflictos que no incluyen violencias* y, también, ante la ocurrencia de *ofensas, violencias o delitos*, situaciones en que se hace necesario entender que lo que se negocia no son las violencias, sino la reparación de los daños que ellas han ocasionado a la persona ofendida. Siendo así, diremos que la mediación puede surtir el mismo trámite en ambos casos, pero con diferencias que es necesario anotar:



a. El recurso a las preguntas en el caso de la mediación en justicia restaurativa debe ser intencionado a las de carácter restaurativo; es decir, aquellas que, sin enjuiciar, buscan que la persona ofensora reconozca su responsabilidad en cualquiera de las situaciones antes mencionadas.

las personas involucradas relatan su perspectiva de los hechos (violencia, daño, responsabilización, movimiento hacia la reparación), para configurar la verdad; la pregunta sería: ¿Es necesario que en mediación en justicia restaurativa, la persona ofensora llegue a la mesa de negociación luego de que, previamente, haya reconocido su responsabilidad? Creemos que sí, porque, como dijimos, es este un supuesto de las prácticas restaurativas formales.

b. Quien actúa como tercera parte tiene una responsabilidad mayor cuando ha ocurrido un daño, pues no puede avalar el acuerdo sin antes asegurarse de que, efectivamente, la persona víctima saldrá reparada con el acuerdo celebrado con quien lo ocasionó.

d. El asunto de la seguridad cobra mayor relevancia en la mediación en justicia restaurativa, porque es con ocasión de la ofensa, la violencia y el delito que concurren las partes al encuentro restaurativo, y es necesario preparar las condiciones y tomar todas las precauciones para que no se desaten más situaciones de esta índole. La seguridad debe atenderse en relación con todas las personas que concurren al encuentro.

c. En los encuentros restaurativos se parte de la base del reconocimiento del daño, pero en la mediación de conflictos, como esto no ocurre, puesto que no hay parte ofensora, no se hará este tipo de declaración; lo que sucede, en cambio, es que

e. Creemos que, en la mediación en justicia restaurativa, las personas invitadas podrían estar allí a manera de apoyo, pero no tendrían injerencia en las propuestas de acuerdo o en los compromisos. La mediación en justicia restaurativa se realiza entre las partes, y la persona mediadora decide a quien invitar; para ampliar la información, para prestar una asesoría específica o para dar respaldo a quienes participan; pero sin intervenir. Dicho de otra

manera, planteamos que la participación de personas invitadas a la mediación en justicia restaurativa ofrece menos oportunidades de participación que otras modalidades de esta clase de justicia; es mucho más restringida.

Con estas salvedades, sugerimos revisar en esta misma cartilla el apartado de “La mediación”, dentro del capítulo de “Negociación”.

Conferencias de grupos familiares (CGF). Modelo de Nueva Zelanda

Las CFG aparecen institucionalizadas en Nueva Zelanda, en el ámbito de la justicia penal juvenil en 1989. Excluyen los delitos graves como el homicidio. Su filosofía se mueve entre el paternalismo, que observa a la persona infractora como víctima de un entorno disfuncional, y la consideración del grado de responsabilidad que le cabe por la comisión del hecho dañino, al que debe responder mediante la sanción. Su aplicación se extendió luego a otros ámbitos, como el escolar.

La familia ocupa un lugar central en el acompañamiento a la persona ofensora, porque, además de prestar apoyo moral, puede aportar en su responsabilización. En este caso, la referencia se hace no solo al entorno familiar más cercano, sino también a la familia extensa e incluso a las personas amigas. El apoyo de estos círculos respalda la búsqueda del acuerdo, el cumplimiento de los compromisos adquiridos, la prevención para evitar la reincidencia y el logro de la reparación en los términos acordados.

Conferencias de grupos familiares (CGF). Modelo de Australia

Otro modelo, el australiano, ha tomado muchos aspectos del de Nueva Zelanda; sin embargo, destacamos un elemento que es asumido como de gran importancia: *la vergüenza reintegradora*, que ha sido incorporada al más conocido de los modelos australianos: el *waga-waga*, retomado de John Braithwaite. Su fundamento es la expectativa del cambio que puede producirse en el comportamiento de la persona ofensora —a quien, de paso, a veces, se le considera

víctima cuando fallan el sistema familiar y los controles comunitarios—. Tal expectativa se afina en que la vergüenza reintegradora llegue a facilitar el resarcimiento del daño y la disminución de la reincidencia, entendiendo que esta persona no debe sentir vergüenza de sí misma (vergüenza desintegradora), pues sigue siendo una persona valiosa, sino de los actos u omisiones en que incurrió y que han causado daño.

En líneas generales en la URC compartimos la metodología del modelo de Nueva Zelanda (ver figura 8), pero no lo referimos al sistema penal sino al educativo, escenario donde consideramos que puede tener gran incidencia, a pesar de que sabemos que en Colombia los ejercicios realizados en este sentido son poco frecuentes o escasos.

Este modelo lo inscribimos en el marco de las disposiciones de la Ley 1620 y el Decreto reglamentario 1965 de 2013, que configuran el denominado Sistema

Nacional de Convivencia Escolar (SNCE), pues a nuestro modo de ver se constituye en el escenario ideal para la implementación de las conferencias familiares, en la medida en que cuenta con respaldo normativo y en que, en los establecimientos educativos, además de la obligación legal de instalar prácticas restaurativas en sus aulas, se presenta la oportunidad de relegar a un segundo plano el castigo y valerse de estrategias novedosas que cuenten con mayor potencial formativo y acumulen experiencias para la vida.

Metodología

La metodología de las CGF comprende varias fases:

Figura 8. Metodología de conferencias familiares



Fuente: elaboración propia con fundamento en Merino Ortiz *et al.* (1998).

- ◆ *Derivar al programa de conferencias familiares.* Cuando se presenta la afectación a la convivencia bajo la forma de ofensa o violencia, el comité escolar de convivencia (CEC) de la institución debe asumir la situación y, aparte del trámite inicial señalado en el SNCE, debe reunir a las personas involucradas, a sus padres, madres y/o acudientes, explicarles la situación, las salidas posibles, los contenidos, efectos y alcances de las conferencias familiares.

La derivación al programa de justicia restaurativa bajo la modalidad de conferencias familiares con que debe contar el establecimiento educativo depende, por un lado, del consentimiento de las familias, su capacidad y disposición para acudir a la conferencia; y por otro, de la designación previa de una persona calificada para estos efectos que funja como facilitadora, quien debe contar con la información que se tenga sobre lo sucedido y convenir fecha, hora y lugar para la realización de la conferencia.

- ◆ *Preparar a las partes para participar en la conferencia.* Se establece la relación entre quien facilita y coordina el encuentro y las personas intervinientes, a fin de explicarles el programa, invitarles a que elijan personas de apoyo, hacer otras invitaciones de quienes se consideren importantes para acompañar durante el proceso y en el momento de construir soluciones.

- ◆ *La conferencia propiamente dicha.* Las partes realizan sus propias narrativas, atendiendo a las preguntas restaurativas que realiza la persona facilitadora; se escuchan los diferentes puntos de vista, se intercambian argumentos; en un espacio separado, la familia de quien causó la ofensa diseña *un plan de reparación* de acuerdo con los alcances que la persona ofendida dé a los daños que se le hayan ocasionado, en sus distintas dimensiones, y se negocian con esa persona y su familia los contenidos del plan. Es de insistir que lo que se negocia es la reparación que surge con ocasión del daño producido por la violencia u ofensa.

- ◆ *Presentar el plan de cumplimiento del acuerdo por escrito al CEC,* que archivará el caso si sus integrantes están de acuerdo con los términos del plan y el cumplimiento de los compromisos.

- ◆ *Verificación del cumplimiento de los compromisos.* Una vez establecidos los compromisos derivados del acuerdo (si se produjo), viene una fase en la que, pasado un tiempo prudencial, se invita a las partes a que narren, efectivamente, el grado de cumplimiento. Si se cumplió cabalmente, el CEC archiva el asunto.

Si los compromisos no se cumplen, el CEC quedará en libertad de hacer uso de las otras formas de justicia, que en este caso sería la retributiva.

Asuntos a tener en cuenta para la celebración de conferencias familiares

Con base en Zehr y Mika (2007, p. 79), consideramos que:

- ◆ La familia es el soporte tanto de las personas ofensoras como de las personas ofendidas; se constituye, pues, en un apoyo moral y despliega su responsabilidad porque participa en la elaboración, negociación y aprobación del plan de reparación y en el cumplimiento de los compromisos, lo que puede derivar en fortalecimiento de los lazos entre sus integrantes, a veces muy frágiles.
- ◆ Las conferencias familiares se convierten en oportunidad de encuentro entre quien ofendió y su familia, en un espacio íntimo que le invita a hacer su relato de lo sucedido sin temor a la censura



(esto hace parte de la preparación de las personas invitadas a la conferencia). Es un encuentro desde lo humano; allí las partes y las personas invitadas pueden comprender lo sucedido desde esta dimensión, sin que ello signifique que estén de acuerdo con las acciones u omisiones que condujeron a la ofensa o a la violencia.

- ◆ Si la persona ofensora hace conciencia del daño, más fácilmente se moverá a la reparación, pero es importante que su familia no se ponga a la defensiva o trate de minimizar lo ocurrido, porque se perderían los efectos que pueden lograrse con el encuentro.
- ◆ Quien coordina la conferencia debe estar vigilante de que la reparación se adecúe a las circunstancias de la ofensa, la violencia o el delito, que no las exceda, que sea cumplible y que el encuentro no resulte siendo abusivo o dañino de la dignidad humana de la persona ofensora.
- ◆ La conferencia se centra más en los daños ocasionados por la ofensa o la violencia que en la transgresión a la norma.
- ◆ Es importante apoyar y motivar a las personas ofensoras para facilitar el cumplimiento de sus compromisos.
- ◆ Se debe tener en cuenta no incluir el castigo o sanción como parte de la reparación.



Ejercicio

Cecilia tiene 15 años. Cursa el grado décimo en una institución educativa pública de la ciudad de Medellín. Es su primer año allí. Se trasladó a esta institución, porque fue sometida a bullying en donde estudiaba antes: tiene un lunar oscuro que le cubre todo el lado izquierdo de la cara. Su mamá ha estado siempre muy preocupada, porque ve la forma en que a Cecilia la afecta este asunto. La situación no ha mejorado, pues también ahora sufre las mismas burlas y comentarios dañinos, sobre todo de Felipe, que es su compañero de clase y cuenta con un grupo de amigos que la hostigan permanentemente.

Hace ocho días, en la hora del descanso, Cecilia venía bajando las escaleras de la institución educativa para dirigirse al patio, y disimuladamente Felipe le puso una zancadilla. La niña se cayó, sufrió raspaduras en las rodillas y algunos moretones, aunque no hubo necesidad de atención médica. Las risas, burlas y señalamientos no se hicieron esperar, promovidas por Felipe y sus amigos. La niña se levantó muy avergonzada y llorando. La maestra que acompañaba el descanso la ayudó a llegar nuevamente a su salón de clase y esperó a que se calmara. La profesora escribió un informe de lo sucedido al comité escolar de convivencia de la institución.

Ustedes como integrantes del CEC, apliquen la Ley 1620 y el Decreto 1965 de 2013. Al respecto:

Analicen la posibilidad de derivar este caso al programa de justicia restaurativa, bajo la modalidad de conferencia familiar.

Digan quiénes serían invitados a la conferencia.

¿Qué tipo de rol cumple la familia de Felipe?

¿Cuáles preguntas harían?

¿Qué creen que no debe faltar en el plan de reparación que se le puede presentar a la víctima?

Los círculos restaurativos o círculos de paz

El *Manual para facilitadores de círculos* de Kay Pranis, publicado por Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administración de la Justicia de Costa Rica (Conamaj) sirve de fundamento a este apartado de la cartilla, pues nos interesa evidenciar la obra de la autora, muy relevante en el tema de los círculos, y difundir algunas de sus propuestas.

Así, para la autora

Los seres humanos nos hemos congregado en círculos desde los orígenes de nuestro proceso de socialización, ya fuera para calentarnos alrededor del fuego, para compartir alimentos, con el fin de abordar situaciones apremiantes, o para celebrar logros. Lo cierto es que los círculos constituyen espacios privilegiados para la comunicación, por propiciar una comunicación directa, inmediata, eficaz, igualitaria y sobre todo muy humana (Pranis, 2009, pp. 4-5).

Existen diferentes *tipologías* de círculos, su contenido es reconocible por el nombre que se les asigna: de diálogo, de planificación, de sanación, de apoyo, de sentencia, de celebración, y también de paz o restaurativo, que es al que nos vamos a referir. Como las prácticas restaurativas, los círculos pueden ser *proactivos*, cuando buscan prevenir las ofensas, las violencias y los delitos y *reactivos*, que se convocan cuando aquellos eventos han ocurrido y se hace necesario atenderlos para reparar el daño que han causado.

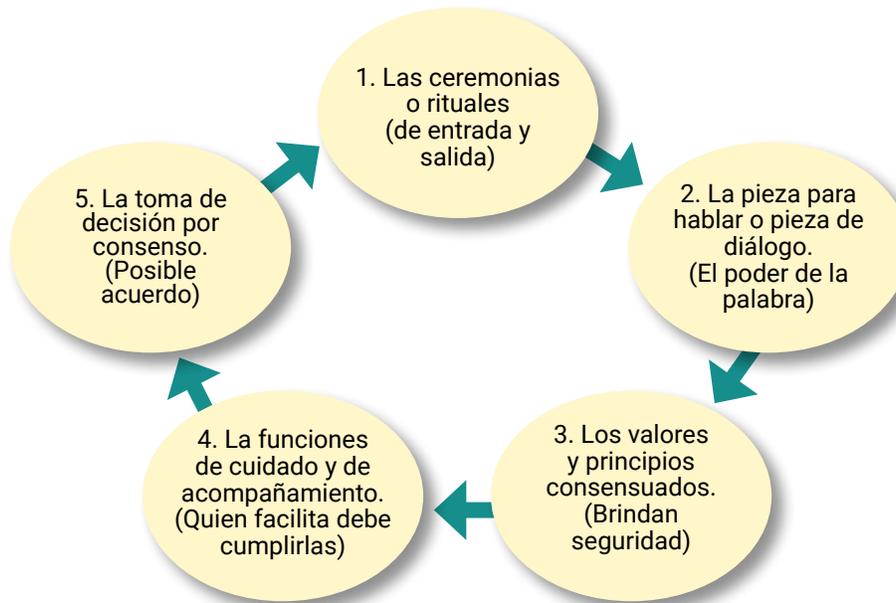
Conamaj explica: “Los círculos de paz son procesos flexibles que permiten efectuar adaptaciones para que se ajusten y respondan a las circunstancias particulares de cada caso” (s. f.). Agrega que la flexibilidad no es sinónimo de improvisación, sino que cada una de las etapas del círculo amerita una planificación detallada de acuerdo con la información que se obtenga en la primera fase o de discernimiento.

Elementos estructurales del círculo de paz

Kay Pranis en *The Little Book of Circle Processes* (2005) se refiere a la estructura con que debe contar el círculo de paz para ganar en seguridad, libertad y confianza de parte de quienes asisten, de tal manera que puedan encauzar su actuar hacia

aquello que les une, no sobre lo que les separa; cambiar su postura defensiva por una más proactiva y contar con disposición para exponer sus sentimientos, intereses y necesidades. Tales elementos se incluyen en la figura 9.

Figura 9. Elementos del círculo de paz



Ejercicio

Con el objeto de preparar la realización de círculos de cualquier índole, es importante hacer conciencia y poner en palabras asuntos que nos suceden, nos afectan y/o nos transforman. Esta reflexión podría producirse en un aula de clase o en un grupo de trabajo, y al final puede recogerse la experiencia y valorarla. Para ello proponemos algunas ideas.

Compartir:

- Un momento en que se haya sentido por fuera de su zona de confort y por qué.
- Una experiencia que le haya permitido, a partir de un problema o dificultad, descubrir una nueva habilidad en su forma de ser y de actuar.
- Una experiencia que sienta que le dejó ira y resentimiento.
- Un conflicto que haya vivido durante la adolescencia con su padre o su madre.
- Una conversación en la que no fue capaz de decir todo lo que tenía para decir y la sensación que le produjo esta omisión.
- Una vivencia que le haya permitido ver de una manera diferente a una persona respecto a quien tenía muchos prejuicios.
- ¿Con qué se conmueve?
- ¿Qué asuntos le activan la esperanza?
- ¿Cómo lo describiría a usted su mejor amigo?

Metodología de los círculos restaurativos

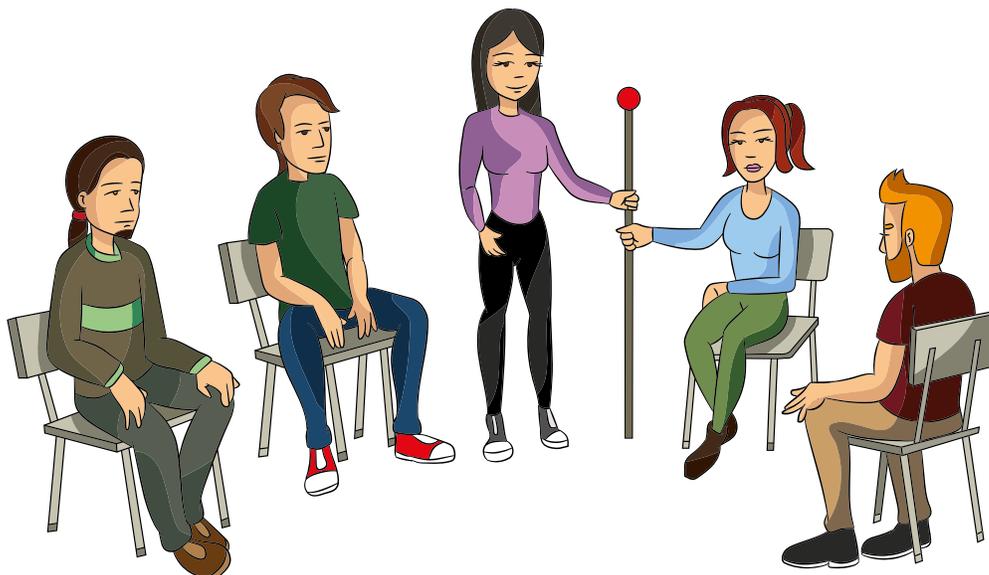
El círculo de paz se planifica de la misma manera que los otros tipos de círculos; las indicaciones son básicamente las mismas para las etapas o fases. Aquí hay diferencia en los propósitos y objetivos con los que se realizan, los cuales, para el caso concreto del círculo restaurativo, son: la *restauración*, la *responsabilización*, la *reparación* y la *reintegración* de las personas, luego de que se ha vivido una situación de ofensa, violencia o delito. Siguiendo a Pranis (2006, p. 21-30) se describen las etapas del círculo:

Discernimiento. El círculo es un espacio formalizado y con estructura propia; debe prepararse previamente. En esta etapa se hace necesario recoger información a manera de una pequeña investigación en la que se acopian datos mediante observación y entrevistas. Su propósito abarca definir si el círculo de paz es la herramienta adecuada en el caso concreto, contar con los insumos y materiales que se requieren para el encuentro (como

videos, reflexiones, fragmentos literarios o poemas, pieza para hablar, alimentos para compartir), definir el propósito y los objetivos, y diseñar la ceremonia correspondiente a esta clase de círculo.

Algunas pautas que pueden servirnos para determinar que la mejor opción es el círculo de paz son: el número amplio de personas que están involucradas en el caso; la complejidad del tema, que requiere, por tanto, mayor participación para que puedan escucharse más voces y recibirse más propuestas en la fase de elaboración de los acuerdos; la posible vinculación de los asistentes con el apoyo al cumplimiento de los compromisos asumidos por la persona ofensora. Según Pranis (2009), esta fase del discernimiento se denomina *determinar la aplicabilidad del círculo*.

Una vez evaluada la información, si se encuentra que, efectivamente, la situación tiene un alto grado de complejidad, se recomienda organizar los denominados



círculos de preparación, mediante la selección de un número reducido de personas para tratar con ellas los aspectos más complejos e identificar los asuntos primordiales a tratar en el círculo de paz. Desde este escenario se puede, inicialmente, lograr algunos acuerdos, concertar líneas de acción y dejar sentadas las condiciones para emprender el trabajo con la participación en el grupo más grande.

Los círculos de preparación también permiten hacer planificación, conocer aspectos de quienes van a participar e identificar los ambientes en los cuales se desenvuel-

ven. Pero una vez se encuentran en el círculo “mayor”, estas personas deben estar abiertas a escuchar otras informaciones, nuevas versiones de los hechos, porque se trata de una nueva experiencia en la que efectivamente se van a producir otras narrativas sobre lo sucedido, y porque se trata de un grupo nuevo con percepciones propias acerca del tema que se trata, no necesariamente enfocadas en la misma forma en que lo hicieron los integrantes del grupo reducido de personas. Lo que suceda en el círculo mayor puede resultar totalmente diferente a lo acontecido en el círculo de preparación.

Preparación. Cuenta con cinco momentos o fases centrales:

Fases	Actividades
1. Los facilitadores	<ul style="list-style-type: none"> • Se seleccionan. • Consiguen información referida al encuentro. • Explican a las partes en qué consiste.
2. Identificar a quienes no pueden faltar al encuentro	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas facilitadoras establecen a quiénes invitan y a sus acompañantes. • Les explican el funcionamiento del círculo. • Les indagan por lo que requieren para sentirse seguras.
3. Determinar el asunto central de círculo	<ul style="list-style-type: none"> • Develar preocupaciones. • Evidenciar necesidades. • Construir confianza.
4. Planear lo logístico	<ul style="list-style-type: none"> • Fecha, hora y lugar. • Pieza para hablar. • Materiales. • Organización del espacio físico. • Refrigerio. • Aspectos culturales a tener en cuenta.
5. Autopreparación	<ul style="list-style-type: none"> • La persona facilitadora debe centrarse. • Preparar el círculo. • Determinar si cuenta con disposición para acompañar el círculo, sea por la temática o por sus intervinientes. • Éticamente debe comprometerse a intervenir sin dañar.

El círculo. Comprende cinco fases:

Fase	Actividades	Observaciones
1. Introducción	<p>Dar la bienvenida.</p> <p>Quienes participan y hacen la facilitación se presentan, dicen cómo están y cómo se sienten.</p>	<p>El día y hora establecidos, las personas invitadas concurren al lugar que han acordado. Debe ser un espacio aireado, cómodo; las sillas deben estar dispuestas en forma de círculo, una por asistente (no debe sobrar ninguna); los objetos personales deben estar ubicados en el centro del círculo si así se acordó; la pieza para hablar debe estar en manos de una de las personas que hacen la facilitación.</p>
	<p>Quienes hacen la facilitación se legitiman (deben decir que han recibido formación para atender esta metodología de justicia restaurativa y que están allí, porque las partes así lo han querido; deben ratificar este querer).</p>	<p>Se sugiere que sean dos las personas que facilitan, una para orientar la sesión y la otra, de apoyo, asume un rol de ayudante o guardián; sus responsabilidades son: tomar nota de los compromisos adquiridos durante el encuentro, ayudar a mantener el orden en el círculo y puede promover alguna de las actividades de las que se desarrollen en el círculo, lo cual debe definirse previamente. No participa de la ronda de preguntas y menos de la propuesta de soluciones.</p>
	<p>Explicación del proceso del círculo de paz y del significado de la pieza para hablar.</p> <p>Evidenciar o hacer explícito el objetivo del círculo.</p> <p>Establecer acuerdos para que, en la medida de lo posible, el círculo no tenga tropiezos.</p>	<p>Como esta fase es muy explicativa, se puede dar un tiempo para que luego de la presentación de la persona que facilita se resuelvan dudas.</p>

Fase	Actividades	Observaciones
2. Crear confianza	Mencionar los valores que acompañarán el círculo y su significado.	Se produce el compromiso de quienes asisten de ajustarse a los valores expresados en el círculo.
	<p>Puede realizarse un ejercicio rompehielos.</p> <p>Ritual de entrada: marca la entrada al espacio más reflexivo del círculo.</p>	<p>Es necesario preparar el ejercicio rompehielos con antelación</p> <p>La persona facilitadora puede valerse de diferentes recursos para realizar el ritual de entrada (poema, canción, párrafo literario, fotografías, video corto). Debe lograr que las personas que asisten se centren más y se abran a compartir con los demás. Cualquier persona participante puede hacer el ritual y así habría más posibilidad de que este sea más compatible con la cultura de quienes integran el círculo.</p>
	Acuerdos sobre el relato de historias. En un ejercicio inicial quienes participan pueden relatar alguna historia personal que de alguna manera se relacione con las circunstancias del círculo, y luego vendría el relato de lo sucedido y la razón por la que están allí presentes.	<p>El relato de las historias es una fase de narrativas en la que a partir del dicho de cada persona se produce una ampliación de la información. Así, con este ejercicio, la verdad se va construyendo por lo expresado por las personas invitadas.</p> <p>La escucha es un elemento que apoya la comprensión de lo sucedido desde la perspectiva de la otra parte, muestra respeto entre quienes intervienen y permite reconocer como valioso lo que cada parte dice.</p> <p>Hay lugar para el disentimiento y/o las argumentaciones de las partes.</p>
	<p>Resumen: quien hace la facilitación recoge las ideas centrales de lo que las partes han dicho.</p> <p>Rondas de profundización sobre esos relatos.</p>	<p>Es importante que las partes retroalimenten este resumen para saber si efectivamente se está delineando cabalmente el tema o el asunto.</p> <p>El resumen ayuda a configurar las diversas aristas de la situación, además de aclarar la dimensión del daño sufrido.</p> <p>El resumen y las rondas de profundización ayudan a elaborar el acuerdo.</p>

Fase	Actividades	Observaciones
3. Tema o asunto	Identificación del tema o asunto a partir del ejercicio de escucha y de resumen que realiza la persona facilitadora. Espacio para dejar en evidencia los intereses, emociones y preocupaciones de las partes	Lo emocional hace parte de los círculos. La persona facilitadora debe estar atenta en este y en todos los momentos del encuentro de que quienes asistan cumplan con los acuerdos celebrados al inicio.
	Lluvia de ideas para que se produzca una fase de negociación, en la que cada una de las personas presentes puede hacer propuestas acerca de las formas de reparar el daño causado. Exploración de opciones u oportunidades de salida a la situación producidas en la mesa de negociación.	La creatividad debe permitir acuerdos que vayan en consonancia con las necesidades e intereses de la víctima y que respondan a lo señalado por ella como parte de la reparación.
	Revisión de cuestiones legales para evitar acuerdos que excedan o contradigan las opciones.	De ninguna manera la persona facilitadora debe estar por encima de la ley al momento de avalar un acuerdo.
	Resumen: la persona facilitadora recoge las ideas centrales de lo que ha acontecido en esta fase.	Las partes retroalimentan el resumen.

Fase	Actividades	Observaciones
4. Soluciones	<p>De acuerdo con la fase anterior, es posible: Determinar cuáles concordancias se han producido durante el encuentro. Buscar opciones de aquellos aspectos en que las partes difieren o están en desacuerdo.</p>	<p>En esta fase se tiene claridad sobre la situación problemática o dañina y los diferentes aspectos que comprende. Todas las opciones se deben permitir. Luego se discutirá con argumentos cuáles son las opciones más convenientes de acuerdo con lo expresado por la víctima. Las opciones deben atender a cada uno de los aspectos que configuran las diferentes aristas de la situación.</p>
	<p>El plan de cumplimiento de los acuerdos, si se lograron, y la responsabilidad asignada a cada participante. Información adicional, recursos y personas necesarias para el cumplimiento de los acuerdos. Determinación de fecha y condiciones del seguimiento. Resumen de lo sucedido en esta fase.</p>	<p>En justicia restaurativa, las personas mayormente comprometidas son quienes han causado daño y sus familias. Sin embargo, se pueden distribuir otras responsabilidades para la comunidad de la que hace parte, para apoyarle en su reintegro, de sus allegados para que le motiven al cumplimiento del acuerdo y a fortalecer su interés de no reincidir.</p>
	<p>Rondas de profundización.</p>	<p>Estas actividades son útiles cuando las narrativas hacen conciencia de otras necesidades e intereses de los participantes y es esta la oportunidad para expresarlas.</p>
	<p>Ritual de cierre.</p>	<p>El ritual de cierre permite que los asistentes se sientan más enfocados y listos para terminar el círculo; funciona de forma similar al de entrada y también puede hacerlo una de las personas asistentes. Si es así, debe prepararse con antelación esta intervención, al igual que en el ritual de entrada.</p>
	<p>Despedida y agradecimiento.</p>	<p>La persona facilitadora debe hacer un reconocimiento expreso de los esfuerzos por lograr el acuerdo y por disponerse al cumplimiento de los compromisos las personas convocadas. Les invita a que vuelvan a hacer uso de los círculos ante una nueva experiencia adversa.</p>
	<p>Compartir alimentos.</p>	<p>Se sugiere que el compartir de alimentos se realice en un lugar diferente a aquel en el que se celebró el círculo de paz; es una forma sencilla de sellar el encuentro y de fortalecer la relación y la confianza.</p>

Fase	Actividades	Observaciones
5. Seguimiento	Verificación del cumplimiento de los compromisos.	La persona facilitadora debe incentivarles para que hagan propuestas con miras a que los cambios sean sostenibles en el tiempo.

Seguimiento de los acuerdos y soluciones. Comprende dos aspectos: la *fase final del proceso* y una *fase posencuentro*.

En cuanto a la primera, el rol de la persona facilitadora le permite respaldar a quienes hacen parte del círculo y hacerles sentir que tienen su apoyo para viabilizar el cumplimiento de los compromisos. Este aspecto se reflejaría en varias acciones: retomar los asuntos que se trabajaron durante el encuentro y dar opción de volver sobre algunos que se consideren necesarios; establecer si las conclusiones y acuerdos quedaron suficientemente concretos y explícitos; identificar en ese espacio los cambios logrados en la comunicación y en la relación; determinar la forma en que va a llevarse a cabo el seguimiento y los plazos en que va a realizarse.

El *posencuentro* es la fase de *seguimiento* en la que, una vez reunidas las personas involucradas en el asunto, quien está encargada verifica si se cumplieron los compromisos y podrá indagar por la ocurrencia de cambios, como una mayor capacidad de escucha frente a la otra persona; facilidad para expresar emociones y sentimientos sin herir a las otras personas; mayor apertura y disposición para el diálogo; incremento de la solidaridad; fortalecimiento de los lazos comunitarios;

creciente interés en el logro de una situación de bienestar, etcétera. Debe, entonces, incentivar a las personas para que hagan propuestas que conviertan los cambios en hechos sostenibles en el tiempo.

Según Pranis (2009, p. 9-12), el círculo consta de *elementos internos* y *externos*. Los primeros son la filosofía, los principios y los valores que, según la autora, corresponden a respeto, honestidad, confianza, humildad, solidaridad, inclusión, empatía, valentía, perdón y amor. La seguridad del círculo, también elemento interno, la aporta, sin duda, el encuadre que haga quien lo facilita, consensuando reglas para el desarrollo del encuentro, las cuales abonarán colaboración y respeto entre las personas que asisten.

Los *elementos externos* son la persona que facilita, las ceremonias o rituales y la dinámica de toma de decisiones. Con relación a los elementos externos, enuncia Pranis (2009):

Dos facilitadores que coordinarán el círculo. No necesariamente deben ser dos. Se trata, en todo caso, de personas capacitadas para esos efectos con el fin de evitar una acción con daño. Deben dirigir el círculo, lograr la seguridad de los participantes y estar atentas al cumplimiento

de los acuerdos previos, para evitar que se presenten situaciones de difícil manejo, desborde de emociones o conatos de violencia de cualquier índole.

El lugar. Debe ser tranquilo, amplio, ventilado, libre de interferencias, descargado del poder de alguna de las personas participantes. Estará dispuesto en círculo cerrado, con una silla disponible por cada participante (no deben sobrar sillas). Las personas invitadas que acuden al círculo deben permanecer en él durante todo el tiempo definido: ese es un compromiso que adquieren inicialmente, y por eso deben consensuarse fechas y duración, para que puedan separarlas en sus agendas. En el centro del círculo pueden colocarse objetos personales con significación afectiva para quienes participan.

La pieza de diálogo, pieza para hablar o tótem. Representa el poder de la palabra. Quien la tiene en su mano puede hablar, las demás personas le escucharán. Circula de izquierda a derecha o de derecha a izquierda, en orden. Ante alguna de las

preguntas, una persona asistente puede decir “paso” y solo recupera la posibilidad de decir algo en la próxima ronda. Se logra, así, un ejercicio de habla y uno de escucha que va mejorando la comprensión de lo sucedido y haciendo ingresar mayor información y elementos de identificación con la propia narrativa.

Los rituales o ceremonias de apertura y cierre. Dan estructura al círculo. Son actividades revestidas de alguna formalidad o solemnidad y marcan momentos importantes del proceso. Pueden realizarse incluyendo videos cortos, lecturas, reflexiones, fotografías, algo que sensibilice, que mueva las emociones de quienes participan.

El consenso para la toma de decisiones. Abre a un escenario de participación donde cada persona puede decir acerca de sus intereses y necesidades que se tomarán en cuenta a la hora de forjar los acuerdos. Este consenso debe estar irrigado por la filosofía del círculo, sus valores y principios.



Ejercicio

De acuerdo con el caso que se expondrá a continuación, prepare un círculo restaurativo.

Hace unos seis meses, Silvia ingresó como provisional a la Universidad de Antioquia, en calidad de secretaria. Desde que llegó, no fue del agrado de sus compañeras Ana y Ruth, por lo que cada vez que tenían oportunidad la hacían objeto de burlas, miradas, risas y comentarios sarcásticos, referidos a su apariencia personal. Ella se siente muy mal, su autoestima se ha desmejorado y no logra concentrarse en el trabajo, por lo que el jefe le llama la atención frecuentemente; está angustiada y triste, pero se calla por temor a que no la vuelvan a contratar.

Referencias

Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. México: Pearson Educación.

Bush, R. A. y Folger, J. (2006). *La promesa de la mediación. Cómo afrontar el conflicto mediante la revalorización y el reconocimiento*. Buenos Aires: Granica.

Bush, R. A. y Ganong Pope, S. (2008). La mediación transformativa: un cambio en la calidad de la interacción en los conflictos familiares. *Revista de Mediación*, núm. 2, pp. 17-28.

Conamaj (s. f.). *¿Cómo planificar un Círculo de Paz?* Disponible en: http://www.bufetealternativo.com/pdf/MANUAL_CIRCULO_PAZ.pdf

Demicheli, G. (2000). Comunicación y modelos de mediación: Epistemología, teoría y técnicas. *Revista de Estudios Sociales*, núm. 106, pp. 139-155.

Fernández, C., Cancino, D., Botero, L. y Prada, M. (2017). *Facilitación de diálogos y transformación de conflictos: Conceptos y herramientas básicas para la práctica*. Bogotá: Oficina del Alto Comisionado para la Paz. Disponible en: https://bapp.com.co/wp-content/uploads/2023/01/Cartilla_Facilitacion_de_Dialogos.pdf

Fisher, R.; Ury, W. y Patton, B. (1993). *¡Sí... De acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Bogotá: Norma.

Fisher, R.; Ury, W. y Patton, B. (2011). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Gestión 2000.

Folger, J. (2008). La mediación transformativa: preservación del potencial único de la mediación en situaciones de disputas. *Revista de Mediación*, núm. 2, pp. 6-16.

Lederach, J. P. (1992). *Enredos, pleitos y problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver el conflicto*. Guatemala: Semilla.

Lederach, J. P. (2009). *El pequeño libro de transformación de conflictos*. Bogotá: Iglesia Cristiana Menonita de Colombia.

Lempereur, A., Colson, A. y Pérez, R. (2022). *Método de negociación. Negociadores no nace, se hacen*. Buenos Aires: Granica.

Merino, C. y Romera, C. (1998). Conferencias de grupos familiares y sentencias circulares: dos formas ancestrales de resolución de conflictos dentro del paradigma restaurativo. *Eguzkimore*, núm. 12, pp. 285-303. Disponible en: <https://www.ehu.es/documents/1736829/3342827/Eguzkimore+12-2+Merino+Romera.pdf>

Munuera, P y Garrido, S. (2014). Contra la neutralidad. Ética y estética en el modelo circular -narrativo de mediación de conflictos. *Revista Telématica de Filosofía del Derecho*, núm. 17, pp. 139-166. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5072306>

Munuera, P. (2007). El modelo circular narrativo de Sara Cobb y sus técnicas. *Portularia* núm, 1-2, pp. 85-106. Disponible en: <https://docta.ucm.es/entities/publication/7018a758-8ac8-4e5d-ac44-96d08814ea1f>

Pranis, K. (2005). *The Little Book of Circle Processes: A New/Old Approach to Peacemaking*. Pennsylvania: Good Books.

Pranis, K. (2009). *Manual para facilitadores de círculos*. San José: Conamaj. Disponible en: http://www.bufetealternativo.com/pdf/manual_faclitadores_circulos.pdf

Redorta, J. (2011). *Gestión de conflictos: Lo que necesita saber*. España: Editorial UOC.

Ruiz, M. (2008). *Filosofía de diálogo. Dimensión ética y política del arte de la conversación*. Bogotá: Universidad Nacional.

Schmitz, J. (2018). *Prácticas restaurativas para la prevención y gestión de los conflictos en el ámbito educativo*. La Paz: Imprenta Cerro Azul SRL. Disponible en: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.caib.es/sites/convivexit/f/269459>

Unidad para la Resolución de Conflictos (2022). *Caminar la mediación para contribuir al bienestar de la comunidad universitaria. Serie ¿Qué tal si conversamos? N.º 3*. Medellín: Universidad de Antioquia. Disponible en: <https://online.flippingbook.com/view/35436112/>

Ury, W. (2015). *Obtenga el sí consigo mismo: superar los obstáculos interiores para negociar con éxito*. Barcelona: Conecta.

Zehr, H. (2007). *El pequeño libro de la justicia restaurativa*. Pennsylvania: Good Books. Disponible en: https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/el_pequeno_libro_de_las_justicia_restaurativa.pdf

Bibliografía sugerida

- Folger, J. y Fariña, G. (2021). Algunos mitos sobre la práctica del enfoque transformativo en la mediación. *Revista de Mediación*, núm. 14. Disponible en: <https://revistademediacion.com/wp-content/uploads/2022/01/Revista28-2.pdf>
- Folger, J. y Simon, D. (2017). Transformative mediation: Illustrating a relational view of conflict intervention. En: *The mediation handbook* (pp. 72-86). Londres: Routledge.
- Folger, J., Baruch Bush, R., Della Noce, D. (2016). *Mediación transformativa. Guía práctica. Teoría y recursos para la intervención en conflictos*. Buenos Aires: AdHoc.
- Giménez Romero, C. (2001). Modelos de mediación y su aplicación en mediación intercultural. *Migraciones*, núm. 10, pp. 59-110. Disponible en: <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistamigraciones/article/view/4376>
- Gómez Sánchez, G. I. (2002, octubre). Origen, desarrollo y espíritu de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos. Una perspectiva sociojurídica crítica. Ponencia en: Diploma en conciliación: Ley 640 de 2001: Formación en mecanismos para la gestión de conflictos: una visión integral. Medellín.
- Lederach, J. P. (2008). *La imaginación moral. El arte y el alma de construir la paz*. Bogotá: Norma.
- Mèlich, J.-C. (2013). *Ética de la compasión*. Barcelona: Herder.
- Nadal Sánchez, H. (2010). La mediación: una panorámica de sus fundamentos teóricos. *Revista Eletrônica de Direito Processual*, núm. V. Disponible en: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/redp/article/view/23084>
- París Albert, S. (2005). La transformación de los conflictos desde la filosofía para la paz. Tesis doctoral. Universidad Jaume I, Castellón de la Palma. Disponible en: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10456/paris.pdf>
- París Albert, S. (2009). *Filosofía de los conflictos. Una teoría para su transformación pacífica*. Barcelona: Icaria, Antrazit.
- Paz, O. (1957). *Piedra de sol*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Unidad para la Resolución de Conflictos (2022). *Los conflictos: hacia su transformación positiva. Serie ¿Qué tal si conversamos? N.º 2*. Medellín: Universidad de Antioquia. Disponible en: <https://online.flippingbook.com/view/35236631/>



¿Tienes un conflicto?

Acércate a la Unidad para la Resolución de Conflictos de la Universidad de Antioquia

Ciudad Universitaria. Bloque 22 - Oficina 122

Teléfono: 604 219 80 00

Correo electrónico: resolvamos.conflictos@udea.edu.co