

Abordaremos en este capítulo el procedimiento de la mediación, sus características y etapas, el rol y las herramientas del mediador. La neutralidad, tema complejo, polémico y problemático, tiene un lugar aquí, así como algunas condiciones necesarias tanto de los mediadores como de los conflictuantes para participar en una mediación. Para finalizar haremos referencias a los límites de la mediación y los casos en que la mediación no es pertinente.

### Definiciones

La mediación puede definirse como una negociación asistida por un tercero neutral. De todos los modelos disponibles, el de la negociación colaborativa es el que más se acerca al ideal que persigue la mediación: aquel en el que ambas partes puedan lograr un acuerdo deseado, a través del cual se satisfagan los intereses prioritarios de cada uno, luego de un proceso equilibrado en el que cada participante haya podido analizar cuidadosamente su posicionamiento en el conflicto y las distintas posibilidades de salida del mismo.

El mediador tenderá a conducir la negociación que se desarrolla en su mesa hacia el ámbito de la colaboración. La definición que manejamos es la siguiente:

La *mediación* es un dispositivo de abordaje de los conflictos, que promueve la búsqueda de soluciones consensuadas y contribuye a maximizar los *beneficios potenciales* de los mismos. Para eso, los participantes son asistidos por un *tercero imparcial, que no juzga ni valora*, y que brinda el encuadre, marca las pautas del procedimiento, y realiza las intervenciones conducentes a que las partes *identifiquen y jerarquicen sus intereses*, exploren su posicionamiento en el conflicto, y *tomen decisiones informadas acerca de cómo resolverlo*.

Con esta definición estamos retomando las ideas de búsqueda de soluciones consensuadas, de beneficios para todos los miembros del conflicto, de potencialidad positiva de los conflictos, ideas que ya fueron desarrolladas cuando hablamos de negociación colaborativa. Ahora, estamos agregando la idea de dispositivo, la figura del mediador interviniendo en el proceso de negociación de los disputantes y las decisiones informadas. Con este último aspecto nos referimos a que antes de iniciar una negociación o mediación es imposible saber si lo más conveniente será acordar u optar por la MAAN. Las negociaciones y mediaciones no son procedimientos universalmente válidos, no sirven para resolver todos los conflictos. Profundizaremos al final del capítulo.

Si vuelven a leer la definición, van a encontrar algunos elementos destacables respecto del rol del mediador:

- Que no juzga ni valora.
- Que brinda un encuadre, marca pautas del procedimiento.
- Que realiza intervenciones conducentes a que las partes identifiquen sus intereses, los del otro, generen opciones, las comparen con su alternativa y decidan si quieren resolver el conflicto en forma conjunta.

Veamos cada uno de estos tres elementos.

1) *Neutralidad*. Se prescribe al mediador la neutralidad valorativa con relación al conflicto y a sus participantes. Tarea bastante paradójal por cierto, habida cuenta de que el mediador interviene activamente en el campo que configura. ¿Cómo no hacerlo si incluso un observador forma parte de la interacción, de la comunicación y del contexto en que su tarea tiene lugar? No podemos separar al observador del campo de la observación, porque forma parte de él. Este modifica el campo de observación en la retroalimentación y, a su vez, es modificado por este en un permanente devenir. Es decir que el operador de un campo, en el nuestro el mediador, co-construye el sistema del que él también es participante.

2) *Encuadre*. El mediador genera un espacio de conversación pautada, en la que hay reglas y un objetivo, es decir, establece un encuadre de trabajo (Bleger, 1999). El objetivo primordial del encuadre –sin descartar otros–, es hacer posible la tarea, reducir la incertidumbre y la ansiedad que esta genera. Ello implicará:

- Establecer pautas de tiempo y lugar.
- Describir el rol y la tarea, es decir, explicar el dispositivo y las reglas del proceso, incluyendo pautas de comportamiento esperables para los participantes.
- Recabar la aceptación explícita de las partes de los puntos anteriores.

3) *Conducción*. El mediador organiza y conduce a los disputantes para que lleven adelante una negociación colaborativa, según las etapas que veremos en las próximas páginas.

Cuando pensamos la mediación en la escuela nos estamos refiriendo a conflictos entre alumnos y entre los adultos de la escuela. Los programas más conocidos son los de mediación entre pares. Algunos de ellos en Estados Unidos llevan adelante mediaciones en conflictos surgidos entre docentes y alumnos, siempre cuidando las particularidades del rol de cada uno y la autoridad del adulto. Según sea el programa que se instale, se define quienes oficiarán de mediadores y qué conflictos atenderán. Este tema lo desarrollaremos en el último módulo del Manual. Por ahora, avancemos con los conocimientos centrales del dispositivo de mediación.

### Características de la mediación

Las características del proceso de mediación son la voluntad de participar, la autocomposición, la confidencialidad, la mirada al futuro, el ahorro de tiempo, dinero y energías, la cooperación, informal y con estructura. Veamos con detalle cada una de ellas.

*La voluntad de participar* y la decisión de escuchar y negociar son condiciones ineludibles. Nadie podría forzar a otro u obligarlo a una mediación. En una escuela, la derivación o recomendación de un adulto a niños o jóvenes a llevar un diferendo a mediación puede funcionar como incentivo y oportunidad para conocer el proceso, pero no puede suplir el ineludible deseo de participar.

*La autocomposición* significa que son los mismos protagonistas del conflicto quienes componen o construyen una salida a través del consenso. A pesar de participar un tercero, que en los procedimientos más tradicionales es quien decide (sea un juez o un árbitro), en este caso, los contendientes conservan su poder de decisión.

*La confidencialidad* es un rasgo que otorga intimidad a la conversación, que permite discutir y crear opciones sin la presión de que la información será divulgada, y que cada uno quedará comprometido con las palabras allí dichas. A la vez, protege que se difunda la información que allí se vierte hacia quienes eventualmente podrían decidir sobre la cuestión, por ejemplo, en una disputa entre dos alumnos que de no poder resolverla por sí mismos, intervendrá un docente o un directivo imponiendo una decisión. En el caso de los programas de mediación con adolescentes, la confidencialidad adquiere todavía un valor adicional: el resguardo y secreto o intimidad de la vida adolescente ante el mundo de los adultos.

*La mirada al futuro* es otra de las características nodales, porque la propuesta versa sobre entender las múltiples causas de un conflicto para buscar salidas hacia el futuro. Movimiento opuesto al de buscar culpables o asignar razón o derecho a uno u otro, en cuyo caso el eje está puesto en el pasado, en lo que ocurrió. Aquí es donde se evidencia cabalmente la diferencia entre un paradigma culpabilizador y uno de responsabilización. Desde el reconocimiento de la propia participación en la generación del conflicto, con la idea de co-construcción es posible pensar en acciones, actitudes o conductas que en el futuro eviten, reparen o solucionen situaciones de malestar.

El *ahorro de tiempo, dinero y energías*, es una valoración positiva en comparación con los métodos adversariales. Estos, como ya vimos, suelen tener mayores costos de transacción, mayor desgaste emocional y mayores consecuencias en las relaciones interpersonales que perduran en el tiempo. Si al gestionar un conflicto, no se lastima la relación de los disputantes y hay satisfacción con el resultado, es muy probable que haya una baja recurrencia del conflicto. En la mediación escolar no existen costos económicos directos, pero sí el desgaste emocional y la ruptura de las relaciones afectivas, a propósito de conflictos no abordados o mal resueltos. Además, igual que en otras organizaciones, estos impiden o perjudican el logro de los objetivos, captando la atención y desviando de las metas, sea que se trate de un conflicto entre docentes, entre estos y el equipo de conducción, o entre los alumnos. Asimismo, suele ocurrir que las situaciones conflictivas van recorriendo todas las instancias de la organización, extendiéndose e involucrando a más gente, en procura de una solución. Esto significa una gran pérdida de tiempo y una inversión innecesaria en materia de recursos humanos.

Cuando se dice que la mediación es un procedimiento *informal con estructura*, se hace referencia a que no hay una única forma estandarizada de desarrollarlo, sino que hay etapas lógicas que atravesar y herramientas de proceso (tipos y cantidad de reuniones) con las que llevarlo adelante, pero que se diseñan según cada caso en particular. El flujo de reuniones habitual consiste en comenzar por una reunión conjunta, seguir con reuniones individuales o privadas (también llamadas caucus) y finalizar con otra reunión conjunta. En los casos de mediaciones entre pares en las escuelas primarias, es poco probable el empleo de reuniones privadas.

La mediación permite que:

- Las partes definan forma y contenido de negociación.
- Se arribe a resultados voluntarios, por consenso y creativos.
- Los sentimientos pueden ser expresados, reconocidos y respetados.
- Se trabaje hacia el futuro y no sobre el pasado.
- Se facilite la comunicación y la colaboración.
- Cada participante comprenda el procedimiento.
- No sea necesario que uno pierda para que otro gane.
- Se desarrolle el sentido de responsabilidad.
- Negocien libremente bajo el paraguas de la normativa.

### **Recursos y funciones del mediador**

El mediador podrá desplegar una diversidad de herramientas, destrezas y habilidades que pueden clasificarse en herramientas conceptuales, comunicacionales, actitudinales, y procedimentales. Esta clasificación ha sido planteada en referencia al negociador y al mediador.

Por herramientas conceptuales entendemos las concepciones acerca del conflicto y la construcción del mismo, el esquema de negociación colaborativa, y los conceptos de legitimación, *empowerment* y reconocimiento especialmente desarrollados por la escuela de mediación transformativa.

Las herramientas comunicacionales son aquellos recursos del campo del lenguaje con los que cuenta un negociador y un mediador para conducir el proceso y crear una reformulación del conflicto que le

ofrecen. A saber: preguntas abiertas, cerradas, circulares, síntesis o resumen, replanteo y parafraseo.

Las herramientas procedimentales son los distintos tipos de reuniones que puede realizar un mediador. Estas se clasifican en reuniones conjuntas o privadas, entendiendo por las primeras a aquellas en las que participan todos los que están involucrados, y por las segundas a las que se realizan con uno o algunos de todos los participantes. Por supuesto, cada tipo de reunión ofrece beneficios particulares para lograr un objetivo y va en detrimento de alcanzar otros.

Las herramientas actitudinales tienen que ver la disposición para ocupar el lugar de tercero, construir la neutralidad, ponerse en suspenso como individualidad psicosocial, evitar los prejuicios y ubicarse del lado del no saber, así como desarrollar la capacidad de la escuela atenta.

HERRAMIENTAS Y RECURSOS DEL MEDIADOR	
<p><b>Comunicacionales</b> Escucha activa, preguntas, parafraseo, síntesis, agenda, replanteo, secuencia comunicacional</p>	<p><b>Procedimentales</b> Reuniones privadas y conjuntas. Secuencia y cantidad de reuniones</p>
<p><b>Actitudinales</b> Construcción del lugar de tercero, aptitud para la escucha activa, abstinencia</p>	<p><b>Conceptuales</b> Encuadra conceptos de negociación colaborativa, neutralidad, conflicto, comunicación humana, construcción de narrativas</p>

Son funciones de un mediador (Horowicz, 1998):

- Lograr cooperación y confianza entre las partes, de manera que puedan convivir dentro de la comunidad educativa.
- Mejorar la habilidad de las partes para comunicarse de modo que puedan comprender recíprocamente sus sentimientos.
- Asegurarse de que todos hayan podido expresarse.
- Ayudar a cada parte a entender sus intereses y los de la otra.
- Replantear el conflicto en base a los intereses de ambos.
- Llegar a un acuerdo razonable y justo, si las partes desean acordar.

Si retomamos la perspectiva sistémica del conflicto, expuesta en el capítulo “Los conflictos” (Lanna, 2006) y vemos a la relación conflictual como estática y repetitiva, bloquear la repetición del conflicto significa perturbarlo. La mediación aparece como alternativa posible para ello, porque representa un espacio físico y psíquico, en el cual el ingreso del mediador al sistema conflicto, modifica su estructura y altera su funcionamiento. Además, este encauza la energía de las partes hacia otros estados de ánimo, otras emociones, otras conexiones, otros aspectos de la relación que trascienden al conflicto, aumentando la complejidad de la relación.

La intervención del mediador en el conflicto debe tender a:

- Complejizar el plano emotivo de las partes (paulatinamente se van alejando de la dinámica ataque-defensa).
- Reducir la velocidad de replicación del conflicto (los intercambios defensa-ataque se reducen en cantidad e intensidad).
- Desorganizar el sistema del conflicto haciendo que la relación de las partes evolucione hacia nuevas conexiones.
- Alterar los feedbacks relacionales para que el conflicto no reciba energía, de modo que se detenga la dinámica ataque-defensa y se produzca un cambio en la interacción de las partes.

### **Etapas de la mediación**

En la actualidad, existen muchos manuales de mediación y cada uno de ellos establece una sucesión de etapas en el proceso de mediación distinta, entre las cuales suele haber sutiles diferencias, sin que varíe la esencia del proceso. Les proponemos la siguiente (Folberg y Taylor, 1992):

- Etapas 1:* Organización de la mediación.
- Etapas 2:* Comprensión de las perspectivas de los participantes e indagación de los intereses.
- Etapas 3:* Replanteo del conflicto y generación de opciones.
- Etapas 4:* Evaluación de opciones y alternativas.
- Etapas 5:* Toma de decisiones, esclarecimiento y redacción de un plan.

Para pensar los pasos de la mediación entre compañeros, llevada adelante por niños y jóvenes, Johnson y Johnson (1999) sugieren tres pasos:

1. Poner fin a las hostilidades entre las partes.
2. Los contendientes deben comprometerse con el proceso de mediación, aceptando los siguientes puntos:
  - a. La mediación es voluntaria.
  - b. Mi posición es neutral.
  - c. Cada persona tendrá su oportunidad para exponer su punto de vista respecto del conflicto.
  - d. Las reglas de la mediación son las siguientes: estar de acuerdo con solucionar el problema, no insultarse, no interrumpirse, ser lo más sincero posible, si llegan a una solución de mutuo acuerdo, tienen que respetarla, todo lo que se diga en la mediación será confidencial.
3. Ayudar a los contendientes a negociar satisfactoriamente:
  - a. Definir el conflicto de manera conjunta.
  - b. Expresar las razones de sus perspectivas y ayudarlos a comprender las diferencias entre ambas posiciones.
  - c. Revertir la perspectiva de modo tal que cada uno exprese la posición y los sentimientos del otro.
  - d. Inventar por lo menos tres opciones que maximicen los beneficios mutuos y dejen satisfechos a todos los contendientes.
  - e. Lograr un acuerdo razonable.

El manual *Mediación de conflictos en instituciones educativas* cuya coordinación estuvo a cargo de Juan Carlos Torrego (2000) señala las etapas de la siguiente forma:

1. Premediación: incluye todas las gestiones destinadas a proponer la mediación, convocar a los participantes y mediadores para que el proceso pueda tener lugar.
2. Mediación:
  - Presentación y reglas del juego.
  - Contar el problema.
  - Aclarar el problema.
  - Proponer soluciones.
  - Llegar a un acuerdo.

Como se ve, no hay grandes diferencias entre estos autores, y si revisáramos otros, encontraríamos muchas similitudes. En todos los casos se trata de armar el encuadre, desplegar el problema según la visión de cada involucrado, intercambiar información, buscando complementar la perspectiva y ampliar la mirada que cada uno tiene del conflicto, crear opciones de mutuo beneficio y finalmente decidir si acuerda o no. Asimismo, todos los autores coinciden en identificar como una etapa importante la premediación, o la etapa previa y preparatoria a la primera reunión.

Sí hay algunas diferencias entre la mediación de adultos y la mediación para alumnos:

- La primera es que entre adultos, el trabajo con las alternativas, su evaluación y comparación con las opciones, suele ocupar un lugar importante. Entre los alumnos, el trabajo con las alternativas no está contemplado como una etapa. El seguimiento sobre el cumplimiento de los acuerdos suele quedar a cargo del mediador o coordinador del proyecto de mediación entre pares.
- En segundo lugar, muchos autores refieren que en la mediación entre jóvenes es importante instarlos a la expresión de los sentimientos en juego en la situación conflictiva y a expresar el punto de vista del otro, cosa que no suele ponerse en práctica, al menos de manera sistemática, entre los adultos.

Asimismo, es interesante pensar la forma en que la dimensión institucional del conflicto podrá canalizarse. Los adultos que coordinen el programa de mediación entre pares deberán estar atentos a este aspecto del conflicto, como a las relaciones de los conflictuantes con sus docentes, a la recurrencia de las disputas, a la dinámica grupal, y a la conducción escolar.

Por último, queremos destacar que en la descripción de los Johnson, el fin de las hostilidades o la finalización de las agresiones tanto físicas como verbales es una condición necesaria para iniciar una mediación. Mientras no se detengan el enfrentamiento o la violencia, no es posible pensar en una conversación al respecto.

En cuanto a los acuerdos a lo que se arriba en las mediaciones, casi siempre tienen un carácter escrito, sean estas entre adultos, en las que los acuerdos son compromisos o contratos que adquieren valor jurídico. En las mediaciones hechas en el contexto de una escuela, el

acuerdo escrito tiene el valor simbólico de un compromiso, y a la vez es de carácter público, en el sentido de que puede darse a conocer a sujetos no participantes de la mediación el contenido de lo acordado, quedando bajo la confidencialidad las conversaciones mantenidas. En muchas escuelas, los acuerdos se plasman en un acta compromiso. Un buen acuerdo debe presentar las siguientes características:

Debe ser *realista*, en el sentido de haberse sondeado la viabilidad del cumplimiento de los compromisos que se asumen.

Debe ser *balanceado*: todas las partes se comprometen a realizar acciones o conductas.

Hay ocasiones en que es necesario *prever* qué acciones o consecuencias serán esperables ante el posible *incumplimiento* del acuerdo.

Es importante que se confeccione en un *lenguaje accesible* para los participantes, de manera que puedan ver reflejado allí su voluntad y a la vez comprendan con claridad lo que firman.

Debe ser *específico*, en el sentido de incluir detalle de las obligaciones o compromiso de las partes, modalidad, fecha y lugar de cumplimiento de las mismas, para evitar malos entendidos, o recurrencias del conflicto.

## Neutralidad

La neutralidad es un concepto polémico en el campo de la mediación. Ha sido muy criticado y creemos que su uso cotidiano en la mediación, hace referencia a ideas muy distintas. Entre ellas:

- No tomar partido o asumir una posición propia en la disputa de los participantes.
- No involucrarse afectiva o personalmente.
- Ser equidistante y ecuánime en el trato con las partes.
- Ser percibido como neutral, en el sentido de no establecer alianzas con ninguno de los interesados.

En términos generales, se sostiene que el mediador no debe leer a través de su propio juicio moral la conducta ni las pretensiones de los disputantes, así como tampoco las propuestas de solución que se den. Dará lugar al sistema valorativo y cognitivo de los disputantes. Es esperable que se abstenga de poner en juego sus afectos, simpatías y antipatías, su universo valorativo y afectivo. Debe evitar el estable-

cimiento de alianzas con las partes y caer en las propuestas de parcialidad a que eventualmente estas lo induzcan.

La práctica nos interroga acerca de cómo sostener una posición neutral, cuando nuestra presencia nos involucra en el conflicto e inevitablemente sentimos resonancias internas frente a los relatos. La sola participación en una mediación nos incluye en el conflicto, aún en el lugar de tercero.

La neutralidad pensada como la abstinencia se refiere a no disparar rápidas y lúcidas conclusiones, dado que nuestro conocimiento no alcanza para entender la posición subjetiva de quien habla (Tausk, 1996: 4). Abstenerse de las propias preferencias y prejuicios delicadamente cultivados. Abstenerse de proponer soluciones, pretendiendo saber que es lo mejor para el otro y lo que le conviene, dado que un mediador no es aquel que sabe cuál es la mejor manera en que cada disputante debe vivir. Aún cuando lo supiera, se trata de que cada uno pueda conocer y pronunciarse sobre sus deseos.

Son muchos los autores que han profundizado sobre el concepto de neutralidad. Marinés Suares (1996), referenciando a Sara Cobb, alude a dos cualidades que el mediador debe poder desplegar. Una es la imparcialidad, entendida como la habilidad para interactuar en ausencia de sentimientos, valores o protagonismo de sí mismo. La segunda cualidad es la equidistancia, entendida como la habilidad del mediador de asistir a los disputantes para expresar su “lado” del caso, para armar alianzas temporarias con una parte y luego con la otra. Esta manera de pensar la neutralidad alienta la participación. También este concepto es entendido en el sentido de otorgar las mismas posibilidades a las dos partes, manteniendo idénticas distancias con cada una, no acercándose más a una que a otra.

Como la tarea de la mediación depende íntimamente del quehacer del mediador —la neutralidad es el mayor desafío y—, es ineludible que la formación de mediadores incluya instancias reflexivas, así como es recomendable la supervisión de la labor.

En todos los casos, y cuando los niños o jóvenes son mediadores, las instancias de supervisión, contención, reflexión y revisión reflexiva de la práctica parecen ineludibles. En particular en los programas escolares, dado que el tiempo que se dedica a la capacitación de los mediadores, sean estos docentes y/o alumnos suele ser bastante escaso, por lo que se hace necesario reforzar toda instancia de capacita-

ción. Aprender y capitalizar las experiencias que se van transitando, es fundamental para una buena formación.

### **Perfil del mediador y de los mediados**

Muchos manuales describen una cantidad de cualidades necesarias para ser mediador, de difícil cumplimiento. Es más, si hubiera muchos sujetos con esa cantidad de virtudes, el mundo sería mucho mejor de lo que es. Así que les plantearemos algunas características que consideramos indispensables: cierta vocación de ayudar, una tendencia a interesarse por los otros y un poco de paciencia. Será preciso saber escuchar, aprender las herramientas para comunicarse con claridad y reconocer prejuicios y preferencias en uno mismo para trabajar con ellos.

En los programas escolares, según como sean estos, serán mediadores docentes y alumnos. El grupo estadounidense de Community Board de San Francisco trabaja con dos criterios de selección de mediadores alumnos; uno de ellos es la autopostulación y el deseo de serlo, y el otro es el de elegir niños o jóvenes que funcionan como líderes negativos dentro de un grupo para ofrecerles una función destacada pero constructiva, para positivizar al líder.

Por el lado de los mediados, para que un sujeto concurra a abrir un espacio de mediación debe tener la percepción de que tiene un problema, reconocer alguna dificultad en su resolución y formular un pedido de ayuda, o al menos estar permeable a recibirla (Aréchaga, Brandoni y Finkelstein, 2004). Es decir, hacerse cargo de un conflicto y demandar una ayuda.

*Asumir el conflicto* puede definirse como la actitud de hacerse cargo, ser responsables del conflicto en el que participan, aun cuando cada parte considere que no es ella quien lo ha iniciado. Solo sintiéndose involucrados, partícipes o corresponsables pueden ser protagonistas del diseño y ejecución de la solución.

*Formular una demanda* se refiere a que no se puede ayudar a alguien que no pide ayuda. La mediación requiere de sujetos permeables y receptivos. Estas características dependen de que haya un deseo de cambiar, modificar o transformar, y de un pedido de ayuda direccionada al mediador. Esta demanda en ocasiones se formula explícitamente, pero puede presentarse en forma de actitud y disposición. Conflictos, quejas, sufrimientos y malestar no necesariamente significan de-

seos de modificar la situación, a veces sirven para hacer responsable al otro del problema. Solo se puede incidir en un sujeto en la medida en que este dirija una demanda al mediador.

Otra condición necesaria y no menos importante es la *disponibilidad para negociar*, o sea, aquella predisposición a escuchar al otro, a dar al otro un lugar, a generar un lugar para dos. Todo lo contrario a que exista una sola verdad que suprima a la otra.

No todos los individuos están dispuestos, capacitados ni interesados en esta modalidad de trabajo: buscar una solución que sea beneficiosa para uno mismo sin que necesariamente sea perjudicial para la otra parte. El cambio de tener enfrente un enemigo a tener a alguien necesario para resolver un problema propio, supone una modificación sustancial y es la apuesta más grande de la mediación. En el mejor de los casos se logra ingresar en una dinámica de colaboración, destituyendo al otro del lugar de la rivalidad imaginaria. Por cierto, esto no siempre se consigue. En otras ocasiones no podrá desanudarse la rivalidad, pero puede atenuarse permitiendo una negociación que priorice un interés común (resolver el conflicto, por ejemplo), aún cuando el vínculo y el clima de la mediación conserven el tinte competitivo.

Las tres condiciones mencionadas (asumir el conflicto, tener disposición para negociar y formular una demanda) son indispensables. Habrá que poder leerlas o decodificarlas en función de quienes sean los mediados y cuál el contexto en que se lleve adelante esa mediación. Para ejemplificar: no se presentarán de igual forma estas características en un adulto en conflicto por una deuda con el banco, que en dos hermanos enfrentados por la partición de una herencia. Tampoco será igual en alumnos de 12 años que disputan por la organización de un baile de fin de curso, que en dos alumnas del secundario que rivalizan por el amor de un joven compañero.

Horowicz (1998: 205) presenta una secuencia de preguntas cercanas a las condiciones necesarias para ingresar en un proceso de mediación, que pueden servir para evaluar la existencia de las mismas en el ámbito escolar:

- ¿Necesitás ayuda para hablar con la otra persona?
- ¿La disputa podría resolverse reflexionando y con buena voluntad?
- ¿Les resultaría útil que alguien los ayude a definir y aclarar los puntos en discusión?

- Si trabajás con la otra persona, y no contra ella, ¿crees que podrás encontrar una solución que satisfaga las necesidades e intereses de ambos?”

## Límites y alcances de la negociación y la mediación

La mediación y negociación no son procedimientos universalmente válidos, es decir, no sirven para todos los conflictos, para todos los sujetos o en todas las situaciones. Si trazamos las limitaciones, veremos con más claridad las posibilidades de ambos procedimientos (Aréchaga, Brandoni y Finkelstein, 2004).

Cuando pensamos en casos no negociables o no mediables, no nos referimos a que alguno de los participantes del conflicto no tenga la voluntad de buscar un acuerdo a través del consenso sino a situaciones que no admitan el empleo de dichos procedimientos.

Una de las responsabilidades éticas del mediador consiste en identificar si el conflicto que las partes traen a la mediación puede ser tramitado allí.

Encontramos varios límites de distinto orden para la mediación.

*Límites dados por la materia o el objeto del conflicto:* los casos en que la negociación entre los disputantes involucra cuestiones de orden público y en que se vean afectados los derechos o intereses de terceros no participantes.

*Límites dados en función de los participantes:* la falta de subjetivación del conflicto y de disposición a negociar; la ausencia de demanda y deseo de modificar la situación conflictiva; y la falta de plasticidad psíquica que le impide al sujeto atravesar las etapas de análisis y evaluación que supone la mediación, ya analizadas con anterioridad.

Los estándares éticos indican que el consentimiento informado, el acceso a la información, la autonomía de la voluntad y el equilibrio de poder entre las partes, son cuatro elementos que deben estar presentes en la mediación. De allí que un conflicto no sería mediable cuando existe un estado de necesidad que impide la libre decisión, cuando nos encontramos con un sujeto cuyas facultades mentales se hallan afectadas temporal o definitivamente, en las circunstancias en que un sujeto no comprende aquello que se discute, cuando el participante no posee la información mínima requerida para tomar una decisión

consciente, o cuando está en juego la vulneración de un derecho. Las primeras situaciones hipotéticas difícilmente se den en la escuela, pero la autonomía de la voluntad sí podría estar afectada por situaciones de miedo así como la vulneración de algún derecho.

La mediación presupone a dos sujetos en una posición de relativa igualdad o paridad. Si bien hay intervenciones posibles de un mediador para equiparar el poder de los participantes, en especial cuando se trata de contar con información que otorga poder en una negociación, sabemos que las fuentes de poder son múltiples, y en ocasiones no es posible generar ese equilibrio deseado. Este último se vuelve fundamental porque dada la prescripción de neutralidad para el mediador, el riesgo es que la mediación (en tanto es un proceso flexible), sirva solo a los fines del más poderoso y someta a quien tiene menos poder.

*Límites dados por el posicionamiento subjetivo de los participantes respecto de la resolución de su conflicto:* entendemos el posicionamiento subjetivo como la particular expectativa que un sujeto tiene con relación a cómo resolver el conflicto. Por ejemplo, constituye un límite la puesta en juego de un deseo punitivo respecto del otro de la disputa, aquellos casos en los que alguna de las partes desea probar la verdad de los hechos, o sentar un precedente legal. Es decir, cuando uno de los involucrados persigue la sanción pública de una conducta o la declaración pública de inocencia. La posición de víctima, como la posición reivindicativa son modalidades bajo la que se presenta la falta de subjetivación del conflicto. Ambas hipótesis pueden darse en cualquier ámbito de la vida social.

*Límites dados por el vínculo entre los participantes:* existen casos en los cuales la hostilidad, el enfrentamiento y la rivalidad son tan intensos que impiden el trabajo de negociación que propone la mediación. Lejos de querer abonar al mito de la colaboración en el sentido de la reconciliación, entendemos que pueden darse negociaciones distributivas en el seno de una mediación, siempre que los disputantes construyan un interés común que temporariamente prevalezca respecto de la rivalidad que mantienen. Tales los casos en los cuales lo único que los une es el deseo de terminar con el problema o deshacer el vínculo que los unía. Pero hay situaciones en que el conflicto se plantea de un modo extremadamente antinómico y refleja una lógica de *oposición* frontal entre unos y otros, revelando una modalidad vincular que lo torna no mediable.

El trabajo de evaluar si un caso es o no es mediable puede ser arduo y extenderse durante una buena porción del proceso. En la mayoría de los supuestos aquí planteados no es posible que se detecten los indicadores tempranamente, hace falta recorrer algunos tramos del proceso para poder advertirlos con claridad y encontrar el modo de concluir la mediación.