



La mediación como instrumento de desarrollo comunitario

Planteamientos e ideas previos a una acción mediadora

Joan Teixidó Saballs
GROC

Índice

1. Integración social y desarrollo comunitario: una realidad problemática
2. La escolarización en Salt: breve esbozo de la situación.
3. La búsqueda de alternativas.
4. Delimitando el marco de intervención
 - 4.1. Concepción
 - 4.2. Proceso
 - 4.3. Resultados esperados
 - 4.4. El mediador
 - El mediador propone soluciones
 - Conducción de reuniones
 - Encuentros con las partes
 - Retribuciones
 - Cuando el proceso no avanza...
5. A modo de conclusión



LA MEDIACIÓN COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO COMUNITARIO

Planteamientos e ideas previos a una acción mediadora

Joan Teixidó Saballs
Universidad de Girona

La comunicación da cuenta de los principales aspectos que se plantea un mediador (y, también, plantea a las partes implicadas en el proceso) en los prolegómenos de una acción mediadora en el ámbito comunitario.

Se trata de un texto que intenta organizar y sistematizar las principales cuestiones a tener en cuenta al inicio de una acción mediadora que tiene su origen en una demanda de mediación comunitaria que recibe su autor (la construcción de criterios compartidos de escolarización de alumnos inmigrantes entre los diversos centros educativos de una población), formulada inicialmente por una de las partes (la Coordinadora de Asociaciones de Padres del municipio). El objetivo fundamental que se pretende es el logro de una mayor cohesión social en la comunidad o, cambiando el punto de vista, la disminución de la fractura social existente en el municipio a raíz de las dinámicas que se han producido en la distribución de los alumnos en edad de escolarización obligatoria entre los diversos centros educativos. Se trata de un proceso complejo, en el cual deben intervenir, como mínimo, los representantes de los centros públicos y privados del municipio, los padres y madres y las administraciones educativas: local y autonómica.

El epígrafe inicial de la comunicación se destina a exponer brevemente los postulados teóricos en los que se sustenta. A continuación, se efectúa un breve análisis de la problemática existente en la comunidad, considerando las dinámicas sociales que se han ido generando en el proceso de matriculación. A partir de ahí se consideran las posibilidades de intervención, prestando una

atención prioritaria a la mediación. Finalmente, se dedica la mayor parte de la comunicación a exponer y argumentar las directrices de la acción mediadora, entendiéndola como una acción educativa (Bazán, 1996), que pretende contribuir al progreso social.

En síntesis, no se trata, por tanto, de una comunicación que aporte resultados de una investigación, ni tampoco respuestas a problemas; constituye un texto de fundamentación previa a la acción: damos cuenta de los aspectos que nos hemos planteado (en los que, a buen seguro, se detectarán errores y lagunas) al inicio de la acción mediadora, justificamos las opciones tomadas, describimos los dilemas e interrogantes que nos han surgido, etc.

1.- Integración social y desarrollo comunitario: una realidad problemática

El acomodo de grandes contingentes migratorios a nuestras sociedades, independientemente de los diversos análisis que puedan hacerse sobre el fenómeno, constituye uno de los principales retos a afrontar. La prensa se hace eco de los episodios más destacados (cuando me dispongo a escribir estas líneas, la radio difunde la noticia que un grupo de inmigrantes norteafricanos se ha encerrado en una universidad sevillana, con el marco de fondo de la cumbre europea en la que se considerará el tema); ello no obstante, el contacto con etnias y culturas diferentes es una realidad cotidiana en muchos pueblos y ciudades que, por diversos motivos, han devenido receptores masivos de inmigrantes.

El desarrollo comunitario de tales sociedades presenta múltiples retos y problemas que, si bien deben ser abordados desde una perspectiva global, no es menos cierto que únicamente pueden ser tratados parcialmente. La construcción de la ciudadanía “integradora y capaz de vencer la persistente exclusión de muchos en nombre de los intereses de unos pocos” a la que apelan Gairín y otros (2002:3) en la ponencia marco del taller, donde también se citan los planteamientos de Carneiro (1999), son únicamente buenos deseos, ideales a los que uno aspira... La realidad se nos muestra mucho más mezquina. El logro de mayores o menores niveles de integración social va a ser el resultado de las acciones llevadas a cabo en múltiples ámbitos: educativos, laborales, sanitarios, asistenciales... y, también, de la actitud y la

receptividad de las personas, de los grupos, de todos: autóctonos e inmigrados. El reto es complejo; queda mucho trabajo por hacer... Resulta fundamental pasar de los discursos bienintencionados, pero forzosamente genéricos, a la acción directa sobre realidades concretas.

En el terreno de la intervención socioeducativa, tradicionalmente, se ha destacado la función integradora de la escuela. Se argumenta que algunas de las principales dificultades que presenta la integración de las personas adultas: idioma, cultura, personalidad formada, relaciones sociales... son superados con mayor facilidad por los niños y adolescentes, siempre que cuenten con un entorno facilitador: la escuela. Esto, en una u otra medida, es cierto; la escuela ha trabajado, trabaja y continuará trabajando por la integración. Mas no es suficiente; deben tenerse en cuenta otros factores (Besalú, 2002).

El protagonismo debe recaer en a la ciudadanía, la cual debe contar con el apoyo de los poderes públicos. Una ciudadanía concienciada, movida por un deseo de progreso social, armada de un conjunto de valores compartidos en las sociedades democráticas (Reina, 1996). La comunidad conoce de primera mano el problema, la forma como lo viven los diversos actores sociales, las repercusiones que de ello se desprenden, etc. A partir de ahí, es posible plantearse un objetivo de mejora compartido, en torno al cual haya amplio consenso (la cohesión social, la armonía en el seno de la comunidad: el barrio, el pueblo... y, también, conocer los argumentos, los intereses, los puntos de vista... en definitiva, las dificultades que habrá superar para avanzar hacia la meta propuesta.

En este contexto, la intervención mediadora, reconocida y auspiciada por las partes, puede tener efectos beneficiosos para la comunidad (Grover, 1996). La mediación comunitaria requiere la participación activa de las partes (Welton, 1996) en el proceso; la construcción de una solución está en su mano, debe ser satisfactoria para todos. El mediador procura hacer más fluida la relación, detectar y deshacer entuertos, favorecer el proceso, reformular posiciones, etc. Se trata de adaptar los postulados al uso en torno a la acción mediadora (que han sido aplicados con éxito a ámbitos diversos (Grover, Grosch y Olczar, 1996): familia, escuela, empresas, etc. y adaptarlos al ámbito comunitario (Merry, 1996). Ello supone una mayor de la complejidad, dado que aumentan

los factores a considerar, las partes intervinientes, etc. pero, también, confiere una mayor riqueza al proceso, el cual debe ser concebido como una oportunidad única de desarrollo de la comunidad.

Se trata de una modalidad novedosa de afrontar los problemas sociales que se basa en un tratamiento pedagógico del conflicto. El propio proceso de análisis, discusión y negociación conducente a la búsqueda de una solución satisfactoria para la partes posee un valor educativo en si mismo (Burguet, 1999), en tanto que implica a un conocimiento profundo de los argumentos (y, también de la manera de pensar y concebir el mundo) de los demás; el establecimiento de relaciones interpersonales, el análisis de los valores que subyacen a la acción individual y.... en definitiva, la comprensión de las circunstancias y los intereses del otro como paso previo a una solución compartida.

2. La escolarización en Salt: breve esbozo de la situación.

La intervención del mediador se fundamenta en una análisis detallado de la realidad. En el caso que nos ocupa, las dinámicas de escolarización y adscripción de alumnos de incorporación tardía a los diversos centros educativos del municipio de Salt.

La plena comprensión de la problemática requiere una análisis en profundidad de la evolución del municipio durante el ultimo cuarto del s. XX i lo que llevamos del XXI. Deben tenerse en cuenta la evolución demográfica, las causas que la producen i la manera como ello afecta a la realidad escolar. Un proceso largo en el cual se ha pasado de la escuela tradicional, con un edificio para los chicos y otro para las chicas, a tener cinco escuelas públicas de primaria, dos institutos de secundaria y tres centros privados concertados.

A grandes rasgos, el colectivo inmigrante de Salt, que se situa en torno al 10% de la población total, se caracteriza por la pluralidad de procedencias (subsaharianos, magrebíes, centroeuropeos, sudamericanos y asiáticos). El incremento más espectacular se ha producido en los últimos tres años, aunque una parte importante del colectivo lleva ya bastantes años en la población, con diversos niveles de integración.

La simple enumeración de algunas de las manifestaciones más ostensibles que afectan a la distribución de los alumnos entre los diversos centros esboza un panorama creciente de incomprensión i prejuicios raciales: centros con más de un 60% de alumnos de otras culturas, concentración de alumnos con dictamen de necesidades educativas especiales, centros que se han “especializado”, hasta el punto que los cursos inferiores (P3, P4) acogen exclusivamente a inmigrantes; alarmante disminución de matrícula, rechazo de algunos padres a escolarizar a sus hijos en determinados centros “estigmatizados”; cuotas de inmigrantes para centros privados concertados; ránquings de centros, trampas administrativas para cambiar de centro, subterfugios “legales” tendentes a la exclusión, etc. lo cual no ha contribuido, en modo alguno, a la integración social sino, muy al contrario, ha profundizado la fractura.

Así queda reflejado en un informe de SOS Racismo-Girona, publicado en el periódico local *El Punt*, (18/01/2002):

“La situación de la escuela La Farga no es aceptable; a pesar de los esfuerzos del profesorado y de los medios de que dispone, la normativa vigente de matriculación, la incomprensión social y los déficits del entorno urbano más próximo, la están convirtiendo en una escuela marginal o gueto, que genera una situación de desigualdad inadmisibles”

para acabar con un clamor de ayuda

“El municipio de Salt ha de convertirse en zona de atención prioritaria en materia de políticas sociales y de inmigración, el objetivo de las cuales no sólo ha de ser la atención a los inmigrantes sino también la protección al resto de colectivos desfavorecidos de la población”

(Benítez, Crego y Lázaro, 2002)

3. La búsqueda de alternativas.

Existe un notable consenso entre las partes implicadas en torno a la conveniencia de mejorar el proceso de adscripción de alumnos a los centros, a la vez que se constata la necesidad de mejorar las actuaciones que se llevan a cabo para la atención a los alumnos de incorporación tardía, es decir, aquellos

que acceden al sistema educativo a mitad de curso, sin conocer prácticamente el idioma, las costumbres y los hábitos escolares.

La solución administrativa que se da a este problema viene regulada por lo establecido en el Decreto 31/2002, de 5 de febrero, por el cual se establece el régimen de admisión de alumnado en los centros docentes públicos, concertados o sufragados con fondos públicos. Los criterios básicos que son tenidos en cuenta por la Comisión de Matriculación del Consejo Municipal Escolar son la territorialidad (cercanía al domicilio de acuerdo con una zonificación) tener hermanos matriculados en el mismo centro, la asignación de cuotas de obligado cumplimiento para los centros concertados, de acuerdo con las necesidades de territorio, a tenor del número de alumnos con dictamen de necesidades educativas especiales emitido por el equipo de asesoramiento psicopedagógico, con un mínimo de dos alumnos por aula.

Si bien es cierto que no puede prescindirse de una normativa básica que regule el proceso, hay un notable acuerdo en considerarla limitada e, incluso, en algún caso, puede dar lugar a efectos contrarios a los esperados. Existe una notable coincidencia de opiniones que señalan que la aplicación del precepto legal no logra el objetivo básico que la inspira (velar por la integración social de los niños inmigrantes) ni tampoco contribuye al logro de una mayor cohesión social dado que, como se a puesto de manifiesto, lo que se consigue es la exclusión, la creación de guetos étnicos y, por ende, la continuidad y, quizá, el incremento, de la marginalidad.

La insatisfacción ante la “solución administrativo-burocrática” no admite duda. La deshumanización, el enfoque del problema como una cuestión de porcentajes y de ratios, la ausencia de planteamientos colectivos... desembocan en una actitud de desconfianza, de aislacionismo. El lenguaje y los procedimientos utilizados son complejos; los propios interesados renuncian involucrarse, a participar activamente en el proceso, lo consideran una fatalidad ante la cual no puede hacerse nada. Se pierde de vista la cuestión de fondo (o bien se acude a la hipocresía exculpatoria de quien sostiene que la solución escapa a sus posibilidades); así, se adoptan pseudosoluciones presididas por la defensa de los propios intereses, el aislacionismo, el “sálvese quien pueda” y el “todo vale”. El resultado final es la insatisfacción generalizada; para todos.

Los centros con elevados índices de inmigrantes se preguntan: para qué tanto jaleo si todo continúa igual. Los centros que se ubican en un nivel intermedio viven la situación con temor: ¿hasta cuándo lo podremos sostener?... acuden al refranero y se aplican el “cuando las barbas de tu vecino...”. Finalmente, los centros con bajos índices de inmigrantes en las aulas lamentan el tiempo invertido en tratar el tema, buscan subterfugios de diversa índole para mantener la situación de *privilegio* en la que se encuentran, acusan las presiones y los reproches que reciben del resto y, sobre todo, van generando un sentimiento de desencanto ante la necesidad de adoptar posturas de enfrentamiento y la defensa a ultranza de sus intereses... donde se mezclan argumentos ideológicos (confesionalidad, proyecto de centro...), logísticos (falta de recursos específicos para atender la diversidad) con intereses individuales en forma de estrategia de mecadotècnia: competitividad, imagen, prestigio social, etc.

La situación de insatisfacción social ante la necesidad de dar respuesta a los retos de escolarización de niños inmigrantes que presenta el municipio, conduce a la creación de una Coordinadora de Asociaciones de Padres y Madres de Alumnos de los diversos centros de la población. La Coordinadora se plantea la necesidad de llegar a criterios compartidos de acogida y escolarización de alumnos inmigrantes, entendiendo que ello conllevará una mejora cualitativa de la educación, a la vez que actuará como factor de cohesión social. Lleva a cabo diversas acciones de sensibilización y de formación de padres y inicia el diálogo con la administración educativa. En seguida se da cuenta que la solución es compleja. Ante el reto de sentar en una misma mesa de negociación a los representantes (padres y directivos) de los diversos centros del municipio (públicos y privados) y a representantes de las administraciones educativas autonómica y municipal se plantea la conveniencia de contar con la ayuda de un dinamizador/mediador en el proceso que, a su vez, sea conocedor del campo de acción (Teixidó, 1999a). Se trata de un perfil profesional ad hoc, que procurará contribuir a la creación de un buen clima de trabajo y al establecimiento de relaciones fluidas entre los miembros, que actuará como facilitador del diálogo, que contribuirá a la

superación de los escollos o al enfoque en positivo de los puntos de difícil acuerdo..

El reto es complejo y no exento de dificultades... pero, también, atractivo. Previamente a aceptarlo y a ser aceptado por las partes, resulta fundamental plantearse los principales aspectos delimitadores del proceso y de la actuación (Six, 1997). En base a ellos se producirá la negociación de la intervención de mediador (tanto en derechos como en obligaciones) y, también, la aceptación y la disposición inicial (actitud receptiva, col.laborativa, indiferente, de rechazo...) de las partes.

Se trata de anticipar y dejar claros, la mayor parte de los aspectos que, inevitablemente, surgirán a posteriori: delimitar la intervención del mediador, el papel de las partes y el conjunto del proceso.

4. Delimitando el marco de intervención

Los procedimientos alternativos de resolución de situaciones complejas están ganando adeptos a pasos agigantados en los últimos tiempos. De manera continuada, en los medios de comunicación social aparecen denominaciones como “negociación”, “conciliación”, “arbitraje”, “mediación”... aplicadas a diversas esferas de la vida (Redorta, 1996). No es este el momento de entrar en disquisiciones teóricas sobre los términos (en todos ellos subyace la idea de otorgar protagonismo a las partes en la construcción de soluciones a los problemas que les atañen); ni tampoco de analizar los ámbitos donde han sido aplicadas técnicas de mediación (Folger y Jones, 1997). Nuestro interés se dirige, por encima de consideraciones teóricas, a dejar claro qué entendemos por mediación y cuáles son sus características esenciales.

La negociación de propio proceso de mediación constituye un elemento clave del éxito. No es suficiente que las partes soliciten la intervención del mediador. Es necesario conocer las razones que les han llevado a tomar tal determinación; poner en claro las reglas del juego, analizar la virtualidades y, también, las limitación de la acción mediadora, etc (Welton, 1996). En definitiva, se hace necesario clarificar algunos aspectos conceptuales, procesuales y formales que delimitar el marco de intervención. Constituye un

requisito previo indispensable al paso a la acción. A ello destinaremos el resto del texto.

Antes de entrar en materia, permítasenos una última consideración preliminar para establecer distingos entre el formato y la metodología. El texto constituye un intento de reflejar por escrito algunos elementos y condicionantes que fundamentan la acción mediadora con el objetivo de dejarlos claros al inicio del proceso. No debe confundirse, no obstante, el formato (un texto escrito a modo de decálogo de aspectos a tener en cuenta) con la metodología a través de la cual se comunican, se discuten y, en definitiva, se trabajan tales contenidos. En ningún caso debe ser considerado como un texto base que se da a las partes para que lo lean a modo de *catecismo* de la mediación. Es sólo un índice de los aspectos a tratar o, si se quiere, un documento de bases. Las cuestiones que aquí se apuntan deben ser expuestas, comentadas, valoradas y, si procede, modificadas en sesiones de grupo, en presencia de las partes; dedicándoles el tiempo que sea necesario. Las razones que nos llevan a tal consideración son de dos tipos (Teixidó y otros, 2000):

- a) porque constituye un primer peldaño del proceso de construcción de un clima de diálogo que favorecerá la comprensión de las posiciones de las diversas partes.
- b) porque depara una oportunidad única al mediador para darse a conocer al grupo, para comenzar a establecer las bases en las cuales procurará afianzar su liderazgo del proceso.

Entre las cuestiones que nos parece imprescindible clarificar con las partes en los prolegómenos de la actividad mediadora señalamos la concepción que cada una de ellas tiene de la mediación, su dimensión procesual, los resultados esperados y, finalmente, el papel del mediador

4.1. Concepción

Existe la posibilidad que las diversas partes involucradas en un conflicto hayan considerado que la mejor opción para solucionar sus diferencias resida en la mediación; incluso es posible que se hayan puesto de acuerdo en la designación del mediador. Ello no significa, no obstante, que el concepto que

cada una de ellas tenga de la mediación sea único y compartido. Debemos empezar por ponernos de acuerdo. Para ello, basándonos en los trabajos de Kolb (1996) y Charlton y Dewdney (1996), proponemos una definición de mediación adecuada al contexto que nos ocupa

“La mediación constituye una manera de proceder ante problemas y conflictos¹ sociales en la cual las partes intervinientes, con la ayuda de una persona externa (el mediador), analizan las cuestiones que les separan, generan y desarrollan posibles vías de solución o mejora, consideran y valoran las diversas alternativas y, finalmente, llegan a un acuerdo que es aceptado por todos”

La definición sólo plantea los aspectos básicos, en torno a los cuales consideramos fundamental llegar a un acuerdo. Más adelante surgirán, probablemente, dilemas y controversias en torno al ejercicio de mediación, a la implicación de las partes, al grado de concreción y la transparencia de los objetivos, a la armonización de los diversos intereses, etc.

En principio nos interesa dejar claras algunas cuestiones:

- a) que la mediación es un procedimiento alternativo a la solución de problemas sociales
- b) que se basa en la participación voluntaria de las partes y en su implicación en torno a un objetivo común
- c) que el mediador no va a decidir sobre el fondo del conflicto
- d) que el mediador se va a implicar en el proceso y, en la medida que éste avance, va a descubrir y señalar los puntos problemáticos, a establecer las reglas, los procedimientos, las etapas...
- e) que no existen soluciones mágicas preestablecidas de antemano. Son las partes implicadas quienes establecen cuáles son las soluciones aceptables para cada una de ellas; todo depende de la voluntad de llegar a acuerdos, de ceder en determinados planteamientos/intereses y de aceptación de los planteamientos/intereses de los demás. No se va a decidir nada sin contar con el beneplácito de las partes

¹ Para el establecimiento de relaciones entre los términos “problema” y “conflicto” puede consultarse Teixidó, (1999b)

- f) que la mediación se basa en un planteamiento dialogante y colaborativo de las partes, animadas por el objetivo común de alcanzar acuerdos viables que mejoren la situación, en un marco de relaciones interpersonales fluidas.

En síntesis, se trata de analizar, comentar y valorar cuáles son los rasgos característicos (y, por tanto, sus virtudes pero también sus limitaciones) de la mediación. En este proceso, además de comentar los puntos enunciados, resulta útil plantear cuestiones inesperadas, que fomenten la contrastación de pareceres entre las partes. Por ejemplo: ¿Qué pasa si una de las partes no está interesada en el proceso? y ¿si abandona a lo largo del mismo?. ¿Es posible que el mediador abandone?, ¿ello implica el fin del proceso de mediación?, etc.

4.2. Proceso

La mediación no está sujeta a procedimientos ni a tiempos rígidos. Se trata de un proceso abierto, flexible, que puede adaptarse a las exigencias de cada situación. Esta es su principal ventaja: los aspectos formales se subordinan al logro de soluciones viables. Desde una perspectiva lógica, no obstante, requiere tener en cuenta un conjunto de “momentos” o etapas que, de una u otra manera, determinan el conjunto del proceso, lo ordenan y facilitan su avance. De acuerdo con Martínez de Murguía (1999:85), entendemos que pueden establecerse cuatro grandes etapas: a) la reunión inicial (anteriormente nos hemos referidos a esta parte bajo la denominación “negociación de la mediación”), b) la fase de intercambio y recabo de información, c) la propuesta, el análisis y la valoración de soluciones y, finalmente, d) la redacción del acuerdo final

Ya se ha dicho que la(s) sesión(es) de negociación previas al inicio del proceso resultan fundamentales, dado que en ellas se establecen las normas del juego. También sirven para dejar clara cual es la disposición personal que se pide ante el proceso. Algunas cuestiones que deben tratarse en estos momentos previos afectan a:

- a) la confidencialidad del proceso

- b) las alternativas de que disponen las partes (además de la mediación)
- c) los honorarios del mediador
- d) las reglas que deberán seguirse para hacer uso de la palabra
- e) la voluntariedad del proceso y, por tanto, la posibilidad de abandonarlo en el momento que se desee.
- f) la posibilidad de celebrar reuniones privadas con las partes
- g) ...

La fase de búsqueda e intercambio de información y opiniones sobre la cuestión en litigio: causas, factores coadyuvantes, responsabilidades, opiniones, etc. tiene por objetivo poner en claro los motivos que han originado el problema y, también, las posiciones o intereses de cada una de las parte. El afloramiento de los motivos reales que dan lugar al conflicto así como de los intereses, manifiestos u ocultos, de las partes ante el conflicto son elementos clave. El mediador debe tener suficiente habilidad para facilitar su análisis y, lo más importante, formular y exponer, de manera ordenada y respetuosa los argumentos de las partes.

La fase de construcción de soluciones se dirige a la identificación de los puntos de coincidencia entre las partes y, también, los elementos de divergencia, las dificultades que habrá que superar para llegar a buen puerto. Se trata, en la medida de lo posible, de buscar soluciones creativas que satisfagan al mayor contingente social posible; a menudo hay que renunciar a las soluciones óptimas (siempre, para una de las partes) para adoptar soluciones realistas.

En última instancia, la cuarta fase de dedica a la redacción de acuerdo final, el cual va a ser leído, analizado y consensuado por las partes previamente a la firma.

4.3.Resultados esperados

El resultado básico que se espera de la acción mediadora es un documento que contenga los criterios y los procedimientos a seguir en la adscripción de alumnos inmigrantes a los centros educativos de la ciudad. Lo óptimo es llegar a un acuerdo con la colaboración de las partes. Ello no obstante, la imposibilidad de llegar a acuerdos formales o el abandono de

alguna de las partes no significa que el proceso haya fracasado. Hay otros objetivos implícitos que también deben valorarse: la mejora de la comunicación entre las partes, la comprensión mutua, el conocimiento de los argumentos y los condicionantes que afectan a los demás, etc. La mejora en estos ámbitos constituye un paso intermedio indispensable para llegar al acuerdo final.

El procedimiento de trabajo previsto para la elaboración del documento final es el siguiente:

1. El mediador, partiendo de los datos objetivos y de las valoraciones e intereses de las partes, recogidos a lo largo de las fases de búsqueda de información y construcción de soluciones, elabora un listado de los aspectos en los que considera posible llegar a un acuerdo.
2. Las partes puede añadir, quitar o matizar el listado
3. Se inicia un proceso de valoración, negociación y, si procede, reformulación de las soluciones propuestas, de manera abierta, con intervención de las diversas partes, donde el mediador debe asumir el protagonismo en la regulación y el avance del proceso
4. El mediador redacta una primera versión de los acuerdos tomados, procurando evitar ambigüedades, reflejando con claridad los compromisos asumidos por cada una de las partes, así como el calendario y las condiciones, si las hubiere, de aplicación.
5. La redacción inicial es sometida a la consideración de las partes, para dar lugar al documento de acuerdos.

Entendemos que los acuerdos a los cuales se llega a través de la acción mediadora deben ser recogidos por escrito, en un documento formal. En una primera parte, se deja constancia del proceso seguido; en la segunda, se exponen los acuerdos adoptados, los compromisos y el calendario. Finalmente, en el transcurso de un acto simbólico, de celebración del trabajo llevado a cabo, los representantes institucionales proceden a la firma del documento de acuerdos.

4.4. El mediador

El mediador es el elemento central del proceso; su intervención² va a ser fundamental en el resultado. Cuando uno se plantea ¿en qué va a consistir mi tarea como mediador?; la respuesta es obvia: en ayudar a las partes a llegar a un acuerdo. A partir de ahí surgen un montón de nuevos interrogantes: ¿en qué ha de consistir la ayuda?, ¿qué haré para lograrlo?, ¿cuáles son mis funciones?, ¿qué es lo que se puede hacer y lo que no se puede hacer?, ¿qué haré si no se llega a un acuerdo?, ¿qué cosas estoy moralmente obligado a hacer?, ¿cuáles son los límites de la acción mediadora? ... ante los cuales es difícil encontrar respuestas de validez general, dado que se encuentran fuertemente influenciadas por las peculiaridades de la situación que se media y, también, por los planteamientos personales del mediador. Afirmar que el mediador es el elemento clave implica aceptar que tiene una importancia decisiva en el proceso; que una misma situación de mediación evolucionará de maneras muy diferentes en función del mediador..

La respuesta singular que cada mediador da a las cuestiones planteadas al afrontar una situación de mediación van configurando un estilo mediacional, una manera de llevarlo a la práctica. Se trata de un proceso de desarrollo profesional en el cual parece razonable plantearse previamente algunas cuestiones.

El mediador propone soluciones

La concepción tradicional de la mediación nos dice que el mediador actúa únicamente como facilitador, que bajo ningún pretexto debe intervenir en la propuesta de soluciones; se entiende que es una responsabilidad exclusiva de las partes.

Por nuestra parte, discrepamos de una aplicación rigurosa de este postulado. El mediador se encuentra en una situación privilegiada en lo que respecta a la comprensión del conflicto, dado que posee información fidedigna de las partes. Si a ello le añadimos un conocimiento profundo del

² Desde esta perspectiva, múltiples autores ponen de relieve largos listados de habilidades profesionales y, también, de características personales que deben poseer los mediadores. De ahí la necesidad de formación específica.

campo, parece del todo razonable pensar que se encuentra en una situación óptima para aportar soluciones e ideas que quizá no se ocurrirían a las partes.

Optamos, por tanto, por un papel más activo en la formulación de propuestas: plantear nuevas posibilidades, estimular a considerar puntos de vista alternativos, señalar incertidumbres o riesgos... Que el mediador se implique en la solución no significa que imponga su solución o que presione a las partes para que la acepten. Ello supondría una transgresión de la ética de la profesión. Obviamente, al final, van a ser las partes las que decidan, libremente, lo que están dispuestas a aceptar.

Abogar por un papel activo del mediador, que no se limite a actuar como observador i regulador del proceso, implica fijar unos límites generosos al ejercicio de la acción mediadora, comprometerse... No significa, en modo alguno, otorgarle prerrogativas que no le corresponden.

Conducción de reuniones

La esencia de la práctica de la mediación consiste en conferir confianza y protagonismo a las partes para que expresen sus puntos de vista, sus deseos, sus condicionantes... y, a la vez, velar por el avance del proceso: que las partes experimenten que se suman logros al proceso, que piensen que lo que están haciendo es útil, que va a servir para mejorar.

Conseguir la armonía entre las dos dimensiones, la atención a las personas y la eficacia, constituye un ejercicio de equilibrio continuado, es tan difícil como caminar por el filo de una navaja. Hay que intervenir ante los excesos verbales de las partes, la tendencia a desviarse del tema, la introducción de evocaciones a un pasado idílico que ya no volverá, los reproches mutuos... hay que procurar manejar a las personas difíciles que, consciente o inconscientemente, intentan tomar una posición dominante, sabotear la reunión.... Todo ello en uno contexto abierto, flexible... donde es posible alargar el proceso pero no de una manera indiscriminada: Hay que tomar decisiones en pocos segundos y, una vez tomadas, deben poseerse las habilidades comunicativas necesarias para llevarlas a cabo con éxito.

Plantearse con anticipación cual va a ser la actuación ante estas situaciones confiere mayor seguridad al mediador: ayuda a estar alerta en todo momento, a evaluar diversas posibilidades de acción, a optar por una de ellas y a buscar los recursos personales para llevarla a cabo. En definitiva, constituye la esencia de la función mediadora.

Encuentros con las partes

Una visión idílica de la mediación se asocia con una mesa ovalada, donde todas las partes se encuentran reunidas bajo la presidencia del mediador que ocupa uno de los extremos. De ello se desprende que todo se habla en presencia de todos y, por tanto, las reuniones siempre son colectivas, con los consiguientes beneficios de comunicación, de generación de confianza mutua y de transparencia del proceso.

La práctica, no obstante, nos muestra la conveniencia de celebrar reuniones parciales, con alguna o con cada una de las partes, donde las personas pueden hablar con más libertad, lo cual permite que el mediador se haga una idea más real de cuáles son los intereses y los condicionantes de cada una de las partes.

Cabe plantearse, por tanto, los beneficios y, también, los peajes inherentes a este tipo de reuniones. Una opción interesante consiste en planificar reuniones con las partes, de manera pública, en el marco de una reunión general. Ante situaciones imprevistas, también pueden celebrarse encuentros si anuncio previo; en este caso, deberá darse cuenta de ello en la próxima reunión general.

No consideramos, en ningún caso, en cambio la posibilidad de celebrar de reuniones privadas, entre el mediador y una de las partes, de manera clandestina. Ello supondría (al ser descubierto) una pérdida de confianza en el mediador y, por tanto, la finalización del proceso.

Retribuciones

El ejercicio de la acción mediadora requiere tiempo: de obtención y elaboración de información, de preparación de las reuniones, de desarrollo de reuniones, de elaboración de documentos... y, por tanto, al ser encargado a

una persona externa, sea cual fuere su grado de profesionalidad, debe pactarse la retribución que corresponde al trabajo realizado.

El mediador debe dejar claros cuáles son sus honorarios y, si es necesario, dejar claro de qué manera van a afrontarse: bien por reparto proporcional entre las partes, bien por cargo a un presupuesto público, etc.

En nuestro caso, optamos por renunciar a obtener remuneración por el trabajo realizado. Son diversos los argumentos que nos inducen a ello:

- a. El hecho de no depender de esta actividad como vía de sustento
- b. La singularidad de la demanda y su interés inherente
- c. El deseo de preservar, en grado máximo, la independencia

Ello no obstante, al finalizar el proceso se efectuará un resumen de los costes temporales que haya implicado la intervención en el proceso, el cual será comunicado a las partes.

Cuando el proceso no avanza...

Finalmente, una última consideración se dedica a tener en cuenta una posibilidad que, por muy paradójico que parezca, raramente se menciona en los manuales de mediación: el fracaso.

Vivimos unos momentos de euforia (como mínimo discursiva) en relación a la mediación que, a mi modesto modo de ver, llevan a otorgarle una confianza desmesurada. Pensar que algunos conflictos o situaciones sociales que llevan años fraguándose van a solucionarse en poco tiempo, con tan sólo algunas horas o días de reuniones, parece excesivo.

Ante esta realidad, es verdad que los resultados de la mediación no pueden evaluarse únicamente en función de los acuerdos adoptados (un criterio, por otra parte engañoso, pues lo que vale no es el papel firmado sino el compromiso de las personas para hacerlo realidad) sino que deben tenerse en cuenta otros aspectos como la mejora de la comunicación, el cambio de actitudes, el avance en la comprensión mutua, el establecimiento de pactos de colaboración puntual, etc. entendiéndolo que todo ello son pequeños avances indispensables para el logro del objetivo propuesto.

Ello no obstante, también debe barajarse la posibilidad que no haya mejora o, como mínimo, que no sea percibida por las partes ni, tampoco, por

el mediador. ¿Qué hacer ante esta situación? La respuesta es sencilla: abandonar. El mediador reunirá a las partes, expondrá los motivos y las actitudes que, a su parecer, imposibilitan el avance del proceso y comunicará la decisión de abandonar. Si lo considera oportuno, informará de otras vías de acción, ya sean ordinarias (vía judicial o administrativa) o alternativas: el arbitraje, los talleres de comunicación, etc.

5. A modo de conclusión

Como anunciábamos en la introducción, en la comunicación se ha pretendido exponer algunas cuestiones que se plantea un mediador en los prolegómenos de una acción de mediación en el ámbito comunitario. Un intento de llevar a la práctica el ideal descrito por J.F. Six

“La primera mediación que se debe hacer consiste en dar confianza a las ciudades y a la periferia, hacer un estudio a fondo de su realidad y sus potenciales, no reducirlas a barrios –o familias—problemáticos, sino crear una democracia urbana, buscar nuevas maneras por las cuales los habitantes lleguen a ser ciudadanos, se responsabilicen de su ciudad, de su barrio, de inventar nuevos proyectos para ellos”

J.F. Six (1997:129)

Esta debe ser la estrella que ha de guiarnos en nuestra acción mediadora. Plantearse los fundamentos con antelación es necesario pero no suficiente. El verdadero reto comenzará con los primeros contactos con las partes, la preparación de la primera reunión, etc. en definitiva, con el paso a la acción.

Quizá en un próximo CIOIE (un bienio parece un plazo razonable) se pueda analizar la experiencia. Tiempo al tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- Bazán, L. (1996): "Reflexiones sobre la práctica pedagógica de la mediación", en Gottheil, J. y Schiffrin, A. (Comp): *Mediación: una transformación en la cultura*. Paidós mediación, Barcelona, pp. 75-91
- Benítez, M., Crego, M. y Lázaro, A. (2002): "La immigració a Salt", a *El Punt*, 18/01/2002
- Besalú, X. (2002): *Diversidad cultural y educación*. Síntesis, Madrid
- Burguet, M. (1999): *El educador como gestor de conflictos*. Ed. Desclée de Brouwer, Bilbao
- Carneiro, R. (1999): Proyecto Educativo de Ciudad. Educación para la ciudadanía, en Actas del Congreso *Barcelona: pel coneixement i la convivència*. Barcelona
- Carnevale, P.J.; Putnam, L.L.; Conlon, D.E. y O'Connor, K.M. (1996): "La conducta y la efectividad en la mediación comunitaria", en Grover, K.; Grosch, J.W. y Olczar, Paul V. (1996): *La mediación y sus contextos de aplicación. Una introducción para profesionales e investigadores*. Paidós mediación, Barcelona, pp. 157-176
- Folger, J. P. Jones, T.S. (1997): *Nuevas direcciones en mediación. Investigación y perspectivas comunicacionales*. Paidós Mediación, 7 Barcelona
- Gairín, J., Díaz, G., Etxague, X., Galarreta, J. y Oyarzabal J. R. (2002): "La educación no formal en la construcción de la ciudadanía". VII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas. Taller 4. Documento policopiado.
- Grover, K.; Grosch, J.W. y Olczar, Paul V. (1996): *La mediación y sus contextos de aplicación. Una introducción para profesionales e investigadores*. Paidós mediación, Barcelona
- Grover Duffy, K. (1996): "Introducción a los programas de Mediación Comunitaria: pasado, presente y futuro", en Grover, K.; Grosch, J.W. y Olczar, Paul V. (1996): *La mediación y sus contextos de aplicación. Una introducción para profesionales e investigadores*. Paidós mediación, Barcelona, pp. 31-50
- Kolb, D.M. (1996): "Otro modo de zanjar disputas. La práctica de la mediación", en Kolb, D.M y asociados: *Cuando hablar da resultado. Perfiles de mediadores*. Paidós, Barcelona, pp. 17-25
- Martínez de Murguía, B. (1999): *Mediación y resolución de conflictos. Una guía introductoria*. Paidós, Barcelona
- Merry, S. E. (1996): "Albie M. Davies. La mediación comunitaria como organización de la comunidad" en D.M y asociados: *Cuando hablar da resultado. Perfiles de mediadores*. Paidós, Barcelona, pp. 17-25

- Ostermeyer, M. (1996): "Realizar la mediación", en Grover, K.; Grosch, J.W. y Olczar, Paul V. (1996): *La mediación y sus contextos de aplicación. Una introducción para profesionales e investigadores*. Paidós mediación, Barcelona, 125-140
- Redorta, J. (1996): "La mediación en España", en Gottheil, J. y Schiffrin, A. (Comp): *Mediación: una transformación en la cultura*. Paidós mediación, Barcelona, pp. 167-190
- Reina, F. (1996): *La contribució dels municipis al projecte de "comunitat justa". El futur dels serveis de mediació en favor de la convivència social*. Ajuntament de Badalona.
- Six, J.F. (1997): *Dinámica de la mediación*. Paidós Mediación, 5, Barcelona
- Teixidó Saballs, J. (1999a): "Intervención de los directivos en los procesos de resolución de conflictos en los centros educativos desde una perspectiva colaborativa. Algunas implicaciones para la formación de directivos" en Lorenzo, M. (Ed): *Enfoques comparados en Organización y Dirección de Instituciones Educativas*. GEU Granada, pp. 169-185
- Teixidó Saballs, J. y otros (2000): *El projecte de direcció*. Generalitat de Catalunya. Col. Eines de Gestió
- Teixidó Saballs, J. (1999b): *Estrategies de resolució de conflictes organitzatius a escoles i instituts*. Ediuoc, Barcelona
- Welton, G.L. (1996): "Las partes en conflicto: sus características y percepciones", en Grover, K.; Grosch, J.W. y Olczar, Paul V. (1996): *La mediación y sus contextos de aplicación. Una introducción para profesionales e investigadores*. Paidós mediación, Barcelona, pp. 141-156