

CONVIVIR EN LA DIFERENCIA

Elementos para la transformación de conflictos



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

Unidad para la Resolución de Conflictos



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

1803

CONVIVIR EN LA DIFERENCIA

Elementos para la transformación de conflictos

UNIDAD PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

John Jairo Arboleda Céspedes
Rector

Clemencia Uribe Restrepo
Secretaría general

Juan Camilo Mejía Walker
Coordinador

Isabel Puerta Lopera
Profesora

Luis Fernando Builes Builes
Profesor

Miguel Ángel Montoya Sánchez
Profesor

Diana María Ramírez Sierra
Comunicadora

Alexis González Molina
Ilustraciones

Juliana Morales Urrego
Diagramación

John S. Otálvaro Pérez
Corrección de texto

Producción:
Dirección de Comunicaciones
dircomunicaciones@udea.edu.co

2020

Índice

7 El conflicto

10 ¿Cómo saber que estamos en conflicto?

13 Las posibles salidas al conflicto

16 ¿Qué hacer cuando sabemos que estamos ante un conflicto?

17 Negociar

20 ¿Qué es negociar?

22 ¿Cómo se negocia de manera directa?

23 Mediación

26 ¿Cómo puede un tercero acompañar la negociación de las partes en conflicto?

28 Formas de atender las violencias

29 Justicia retributiva

30 Justicia restaurativa

30 Metodologías para activar la justicia restaurativa

32 Ventajas de la justicia restaurativa

33 Referencias

33 Bibliografía

Presentación

La convivencia continua o los encuentros esporádicos entre seres humanos pueden, aunque no necesariamente, derivar en conflictos. Los humanos somos los únicos animales capaces de conflictuar y esta afirmación apareja, casi siempre, la incertidumbre de lo que sucederá durante y después de la ocurrencia de los hechos conflictivos porque usualmente lo vemos como algo perturbador que genera miedo, desconfianza, rabia, impotencia y una serie de emociones y sentimientos que no sabemos cómo manejar y que nos hacen sentir muy vulnerables frente a las expectativas por el futuro.

Esta cartilla quiere mostrar el conflicto como un aporte a la convivencia y a la sociedad en términos de su transformación positiva, que de manera muy sencilla significa asumirlo como una oportunidad, remover sus raíces más profundas, aprovechar los recursos del entorno inmediato para darle salida, leer los contextos en que se produce y valerse de los talentos existentes en tales contextos como actores aportantes a las formas de resolverlo, formas que, en lo posible, deben ser autóctonas.

La Unidad para la Resolución de Conflictos, durante su primer año de gestión, realizó interacciones con públicos diversos pertenecientes a la comunidad universitaria, con el ánimo de legitimarse como una instancia inédita en la vida universitaria, que busca recuperar espacios de palabra, de diálogo, de escucha y de negociación como herramientas que brindan posibilidades de vivir con el otro en medio de la diferencia, aprendiendo a apreciarla y disfrutarla, sin excluir el conflicto, pero dándole una visión positiva, y atendiéndolo de manera oportuna y efectiva para evitar su escalada en violencias.

Se trata de un material didáctico sencillo que permite un primer acercamiento al tema de la negociación de conflictos y a una estrategia de reparación de los daños ocasionados con las violencias, denominada justicia restaurativa. Pretende servir de respaldo a quienes han realizado los cursos de Mediación ofrecidos por la Vicerrectoría de Docencia y por la División de Talento Humano de la Vicerrectoría Administrativa de la Universidad de Antioquia, en alianza con esta Unidad. Seguramente podrá acompañar las gestiones que sobre negociación de conflictos realicen algunas personas que, en razón de su cargo, ocupen lugares de liderazgo que les demandan encontrarse cara a cara con los conflictos que cotidianamente deben atender e, inclusive, en el ámbito personal también puede serles de utilidad.

La cartilla se divide en tres partes: una que alude a los conflictos en el marco de una convivencia sin violencias, otra que ubica las formas de darles salidas (negociación y justicia restaurativa), mostrando cómo la ley colombiana tiene otras opciones diferentes a la sanción, y por último, la metodología para facilitar su implementación en los diferentes espacios universitarios. Lo que se lee en este texto, entre líneas, es la importancia de dar repuestas al conflicto, que sean construidas por los mismos ciudadanos desde sus criterios de qué es aquello que favorece a todos los involucrados, es decir, cómo se genera mayor bienestar entre las partes en conflicto; vienen luego las reflexiones finales. Las ilustraciones invitan a consultar el texto y son una ayuda visual que facilita y ameniza su lectura.

Dejamos a consideración de la comunidad universitaria este material, bajo la premisa de que siempre tendremos conflictos, pero que pueden variar las formas de atenderlos si adoptamos una actitud dialogal que cambie la manera en que los colombianos resolvemos los problemas, muy marcada por una guerra de sesenta años que ha dejado huellas en nosotros, que ha deteriorado las relaciones y ha facilitado el paso al acto violento. Se trata de un cambio lento que exige el aporte de cada uno para lograr modificaciones en la cultura, pero que hará visibles otras maneras de ver al otro y de encontrarse con él, en la diferencia y el conflicto.



EL CONFLICTO



¿Cómo saber que estamos en conflicto?

En ocasiones afrontamos situaciones que no sabemos si nombrar o no como conflictos, pero es necesario aclararlas para poder saber cómo actuamos en esos casos. Las diferencias que tenemos con los otros no son por sí mismas conflictos, pero eventualmente pueden ocasionarlos; la mala comunicación o la comunicación interferida tampoco pueden nombrarse como conflicto, pero indudablemente facilita su aparición. Vamos a dar algunas pistas para saber si nos encontramos, efectivamente, en conflicto con el otro, para poder analizarlo y luego explorar las salidas posibles.

Hay conflicto cuando hay un problema a resolver que puede consistir en que las partes quieren lo mismo pero su interés recae sobre un bien escaso, por eso decimos que es más fácil que se presente un conflicto por agua en La Guajira que en Medellín. El problema es aquello que nos mantiene en relación conflictiva, aquello que se mira como una necesidad o como un interés que se tiene respecto a algo que el otro posee o desea poseer. Las partes en conflicto buscan ganar todo sin dejar nada al otro.

Hay conflicto también cuando hay personas (otros las nombran «partes») que se encuentran directa o indirectamente involucradas en una situación problemática, que compiten entre sí para conseguir sus propios intereses o resolver sus necesidades. Es necesario conseguir información acerca de las personas: quiénes son, qué relación guardan entre sí, qué intereses o necesidades tienen respecto a lo que se encuentra en disputa, qué poder manejan, quiénes son las otras personas relacionadas con ellas que se ven afectadas por el conflicto. Hacer un mapa de relaciones es recomendable para tener una idea clara de las partes directas y de las otras voces en el conflicto. A cada orilla del conflicto las partes pueden ser singulares o plurales y, en caso de que una de las partes sea plural, debe elegir a alguien para que lo represente en la mesa de negociación a la hora de entrar a resolver el conflicto.

Por ejemplo: un grupo de investigación de élite en una universidad puede entrar en conflicto con alguno de sus integrantes porque en un proyecto específico no se quiere mencionar su nombre, pues aparece en un lugar más bajo en el escalafón docente, pero él reclama el reconocimiento de su labor. En este caso una de las partes es singular y la otra plural, seguramente coinciden en el interés de sacar adelante el proyecto con buenos resultados y de ser reconocidos individual y colectivamente para mantener su lugar de privilegio como investigadores.

Hay conflicto cuando empieza a moverse la situación conflictiva en una dinámica, casi siempre en escalada (aunque puede ser también en desescalada), que muestra que el conflicto es un proceso que no permanece quieto y que en esa dinámica pasan cosas como estas: el lenguaje se degrada y se deshumaniza hasta el punto en que al otro no se le considera ya como a un igual, como un ser humano, sino como a una enfermedad contagiosa, una plaga, un animal dañino o una peste; se hacen generalizaciones «todos los hombres son iguales»; se crean alianzas «estás conmigo o contra mí» que hacen que nuevos actores se alineen al lado de cada una de las partes; se agregan más intereses y se complejiza el conflicto.

Siempre que hay conflicto deben tomarse en cuenta las condiciones del contexto, porque este incide en sus formas de evolución, en las percepciones de cada una de las partes, en los elementos culturales y sociales que lo afectan, en los juegos de poder y en cómo se desatan. No hay hechos sin contexto, dice algún autor para nombrar la importancia de este elemento del conflicto que, junto con la situación problemática, lo hace único en cada caso.

«El escenario es el “conjunto de circunstancias que se consideran en torno de una persona o suceso”, mira con una lente más cercana los acontecimientos, aproxima el análisis a la cotidianidad de los intercambios, al lugar específico donde se desenvuelven, a las circunstancias inmediatas que los producen, todo lo cual permite encuadrar y apoya, al relacionar todos los elementos que estructuran el conflicto, un análisis más integral del mismo» (Builes y Puerta, 2011, p. 209).

A manera de ilustración: en el caso de un conflicto entre estudiantes y profesores de una universidad, las condiciones que se presentan y lo dinamizan son diferentes si se trata de una universidad pública o privada. El contexto tendrá que ver, entre otras cosas, con la situación de las universidades en el ámbito regional y nacional, con la normativa que las rija, con el perfil de cada uno de los actores individuales y estamentales, con las formas de acercarse al conocimiento, con el carácter de la universidad y con la forma en que tradicionalmente son asumidos los conflictos.

Hay diferentes miradas acerca del conflicto: puede verse como negativo, disfuncional o entorpecedor de situaciones; puede asumirse como positivo y transformador de situaciones y relaciones; y finalmente, puede considerarse que en sí mismo no es positivo ni negativo, sino que cualquiera de estas calificaciones depende de la forma en que se asuma su resolución.

Para recordar

La diferencia puede asumirse como riqueza o también puede verse como problemática, y en este último caso es mucho más fácil que surja el conflicto.

Hay que cuidar aquellas formas de comunicación que puedan derivar en conflicto.

Hay que tener en cuenta que el conflicto «estalla» cuando una de las partes quiere imponer, o efectivamente impone, sus intereses a la otra; o cuando existe la percepción de una de las partes de que tal situación está sucediendo.

Ante las dificultades con el otro es necesario analizar si se trata de un conflicto y para esto debo hacer uso de los elementos: personas (partes), proceso, problema, contexto y escenario.

LAS POSIBLES SALIDAS AL CONFLICTO



¿Qué hacer cuando sabemos que estamos ante un conflicto?

Varias son las opciones que se presentan: la violencia como una salida aceptada excepcionalmente en Colombia para los particulares, y de manera general para el Estado, cuando se presenta una situación delictiva; la demanda ante jueces o funcionarios administrativos, a quienes se les entrega el conflicto para que se adjudique justicia, es decir, para que sea el tercero quien resuelva la situación; la negociación que devuelve el poder a las partes para que sean ellas, directamente o con el acompañamiento de un tercero, quienes le den salida a la situación; la equidad o fórmula de justicia del caso concreto que, al contrario de la ley —que cuenta con un carácter general y abstracto— se enfoca hacia la situación particular y brinda una salida de esta índole; y la justicia restaurativa, que tiene en cuenta que el conflicto ha escalado en violencias y ha producido daños que deben ser reparados de acuerdo con un plan integral del ofensor, quien debe resarcir a la víctima. Esta fórmula de justicia busca la restauración del lazo social y la reintegración de los actores a su comunidad de origen.

La siguiente figura ilustra sobre algunas formas existentes en Colombia para resolver conflictos. En esta cartilla solo nos vamos a referir a algunas de ellas:



Figura 1
Formas de resolver conflictos. Elaboración propia.

NEGOCIAR



¿Qué es negociar?

La *negociación es un arte*, dicen algunos, y es un arte que puede practicarse aunque no se esté en conflicto con otros; pero la negociación a la que nos referimos en este escrito es aquella que viene luego de presentarse el conflicto, como una respuesta caracterizada porque los involucrados resuelven que ellos mismos darán salida a la situación que los liga y serán, además, quienes busquen las fórmulas de acuerdo que mejor les convenga a todos. Podemos decir entonces que la negociación es la posibilidad de un encuentro entre las partes en conflicto, con la intención de lograr un *acuerdo* acerca de las diferencias que surgen entre ellas.

La negociación es una oportunidad de *participación* en relación con un asunto que es de la propia incumbencia de las partes en conflicto; se produce en la medida en que, en la mesa de negociación, las partes puedan argumentar, disentir, proponer, acordar y comprometerse.

Negociar supone un ejercicio de *comunicación* que pasa por la palabra y la escucha, y ambas se aprenden con la *experiencia* y el *entrenamiento*: se aprende que, en primer lugar, hay que saber qué ocurrió desde el punto de vista propio y el del otro, porque aunque se trate de los mismos hechos, las formas de verlo serán distintas, en la medida en que lo son también las historias de vida, los contextos, el grado de educación, las percepciones y los prejuicios.

Solo escuchando nos daremos cabal cuenta de la distancia —o cercanía— que existe entre la forma en que el otro ve la situación y la manera en que yo lo hago. La comunicación *tiende puentes* entre los conflictuantes, les permite acercarse en medio de la diferencia, hace que lo humano florezca y que el dicho de cada uno se constituya en un apoyo para la comprensión del conflicto y para avanzar hacia la empatía; en la medida en que conozco las razones del otro, y aunque no las comparta, puedo abrirme a fórmulas que darán respuesta a las necesidades e intereses de cada uno.

Negociar implica aceptar que frente a mí está el otro, con iguales derechos que yo, que merece el mismo respeto, que llega con sus intereses a veces coincidentes con los míos y otras seguramente diferentes o contrarios, que desea expresar sus necesidades y espera que le sean resueltas, que busca que se le dé oportunidad de decir cómo se siente frente al conflicto, las emociones y sentimientos que le suscita, y cómo quiere que se le dé salida a la situación, que no tiene que ser excluyendo el bienestar del otro.

El esquema de negociación que se asume en este escrito se guía por la fórmula yo gano-tu ganas; se fundamenta en el *trabajo colaborativo*, lo cual indica que la relación conflictiva, que era adversarial o competitiva, se torna en cooperativa, es decir, que todos encausan sus esfuerzos en la misma dirección sugiriendo propuestas que impliquen recíproco bienestar o, dicho de otra manera, aporte y aportas para que ambos nos beneficiemos, para que a ambos nos vaya bien con este acuerdo (si se logra).

La *experiencia* aportará sabiduría a nuevas maneras de abordar los conflictos que sigan presentándose, porque podremos entender que el conflicto se sucede entre humanos y que los humanos nos equivocamos porque somos imperfectos, incompletos, situados en un contexto determinado que en parte nos signa frágiles, vulnerables y sufrientes; todo

este aprendizaje se irá incorporando poco a poco en nosotros para permitirnos *flexibilidad* y *apertura mental*, que serán las aliadas en nuevas salidas proactivas a los conflictos que sobrevengan.

Para negociar se hace necesario contar con *información suficiente* acerca de lo sucedido, analizar las circunstancias de modo, tiempo y lugar en que ocurrieron los hechos; averiguar por el contexto que rodea la situación; conocer las razones y percepciones de las partes acerca del conflicto; establecer la forma en que se ha dinamizado o escalado; determinar los directa o indirectamente interesados en que se resuelva; identificar los puntos de coincidencia y aquellos en los que, definitivamente, no concuerdan; determinar los intereses, si son contrapuestos o son idénticos sobre un bien escaso.

Las partes logran su primer acuerdo cuando consienten en negociar, pero esta decisión puede variar en el proceso mismo, es decir, las partes solo permanecerán en la mesa de negociación si así lo quieren, y lograrán un acuerdo también si así lo deciden.

Se negocia acerca del problema que mantiene a las partes ligadas en relación conflictiva, se negocia en condiciones de igualdad, porque cuando se va a la mesa, cada parte sabe qué necesita o qué le interesa obtener del otro, de lo contrario no habría ninguna motivación para el encuentro.

Se negocian solo aspectos en que las normas jurídicas autorizan a las partes, desde su autonomía, a buscar fórmulas para un acuerdo. Podemos decir entonces que hay asuntos que están por fuera de la posibilidad de ser negociados, como los derechos fundamentales, que son irrenunciables; y aquellos asuntos que la ley colombiana señale que están por fuera de esta opción, por ejemplo, no se puede negociar sobre la base de que se desmejore el salario mínimo a un trabajador.

Conocer el estado de la relación y de la comunicación al momento de tomar la decisión de negociar es importante, porque hace que las partes determinen si requieren o no el apoyo de un tercero neutral e imparcial que les acompañe durante el proceso.

Cuando la negociación no requiere de intermediarios que apoyen se llama *negociación directa* y, en este caso, hay que distinguir si las partes que están a cada lado de la mesa son o no plurales, pues si lo son, deben designar *representantes* para que hablen en su nombre y expongan y negocien sus intereses.

Una forma de negociación directa es la denominada *concertación*, donde todas o alguna de las partes puede ser plural. Cuando una de las partes es el Estado y se trata de un problema de contenido político, si se logra un acuerdo este se denomina *pacto* y, posteriormente, debe respaldarse con una *norma jurídica* que le dé fuerza obligatoria. Dos ejemplos claros son los intentos de concertación que se hacen anualmente para determinar el salario mínimo (sin resultados positivos hasta ahora) y la negociación de La Habana, que produjo un acuerdo luego regulado por las normas del *fast track*.

¿Cómo se negocia de manera directa?

Tabla 1

Siete elementos que facilitan la negociación y el logro del acuerdo.

Elemento	Contenido
1. Intereses	Es el elemento central de este enfoque de negociación. Se refiere a lo que las personas quieren o necesitan del otro y que buscan lograrlo con el acuerdo.
2. Comunicación	Las interacciones que se producen entre las personas pueden ser esporádicas o continuas y generalmente los conflictos se facilitan cuando hablamos de estas últimas. La comunicación que se establece es de estilo lineal: el clásico esquema emisor-receptor-mensaje. Este elemento bordea la mesa de negociación y debe estar presente durante todo el proceso.
3. Relación	Si no existe, hay que crearla, si existe, hay que fortalecerla. Una buena relación favorece la posibilidad del acuerdo. Es otro elemento que bordea la mesa de negociación y que debe estar presente en toda su duración, porque implica respeto.
4. Alternativas	Posibilidades que tienen las partes antes de ir a la mesa de negociación y que no requieren de la conversación con el otro. Para que tenga sentido la negociación, los logros deben superar las alternativas que tenía cada una de las partes antes de iniciarla. Si una empleada quiere negociar con su jefe porque siente que las relaciones entre ellos no son las más adecuadas, es seguro que antes de ir a la mesa cuenta con la alternativa de renunciar, pero es seguro que está buscando mejorar esta alternativa.
5. Opciones	Son las posibilidades de acuerdo que se crean en trabajo colaborativo con el otro, con quien se está en conflicto. Las opciones, en el momento en que se presentan, no se discuten, se dejan caer libremente a la mesa de negociación porque son la fase más creativa de la negociación.
6. Criterios de legitimidad	Es el momento en que se empieza a argumentar la bondad de cada una de las opciones, es decir, en que se responde a las preguntas: ¿Por qué mi opción es mejor que la tuya? ¿Cuáles son los criterios objetivos que te permiten decirlo?
7. Compromisos	Contienen o especifican lo que hará cada una de las partes según el acuerdo al que hayan llegado. Deben ser fácilmente comprensibles, duraderos, cumplibles y verificables.

Adaptado del modelo/estrategia propuesto por la Universidad de Harvard.

Para recordar

Negociar no es la única salida al conflicto, pero sí es la forma ideal de resolverlo, porque son las partes quienes construyen sus propias fórmulas de justicia que les son favorables y les permiten mantener la relación en el marco del respeto.

Hay varias formas de negociación, las partes pueden elegir cualquiera de ellas, pero en todo caso deben ponerse de acuerdo en que van a ir a la mesa a buscar la satisfacción de sus intereses.

A negociar se aprende, y es preciso que las partes se apropien de la metodología para tratar de obtener mejores resultados en lo que se refiere a la búsqueda del acuerdo.



MEDIACIÓN



¿Cómo puede un tercero acompañar la negociación de las partes en conflicto?

Los conflictos también pueden resolverse con la ayuda de un tercero cuando las partes, aunque quieren negociar, sienten que han perdido la confianza en el otro y la comunicación y la relación han sufrido cierto grado de deterioro. La mediación tiene un esquema triangular:

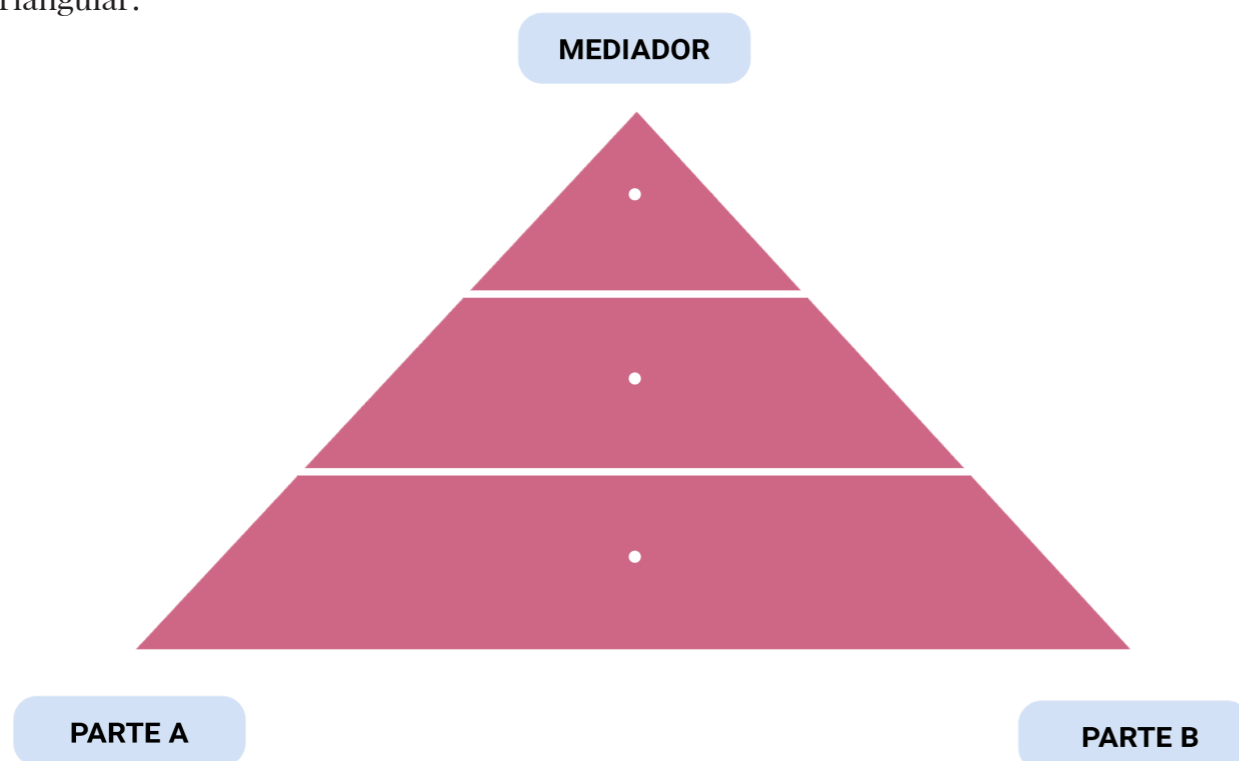


Figura 2
El esquema de la mediación. Elaboración propia.

El papel que juega el tercero, el mediador, depende del *enfoque de mediación* que se asuma, y en la denominada *mediación transformativa*¹ —a la que nos adherimos—, tiene un rol discreto e importante: cuando la mediación inicia debe buscar que se restablezca la confianza entre las partes y que se sientan seguras y valiosas para el proceso. Si ha cumplido bien su rol, las partes requieren cada vez menos de su acompañamiento mientras avanza el proceso, porque se reconocen los aportes y comienzan a insinuarse acuerdos en la mesa, acuerdos que surgen de la creatividad y del querer de las partes, que los benefician recíprocamente y que han resultado del consenso.

Si los acuerdos no se dan, de todas maneras se puede hablar de grandes logros en la mediación si, entre las partes, las relaciones han mejorado, la comunicación se ha restablecido, las emociones y las propias percepciones acerca del conflicto se han compartido y el respeto vuelve a hacer presencia entre ellos.

¹ Este enfoque de mediación, promovido por Baruch Bush y Folger (1996), se fundamenta en la revalorización propia y el reconocimiento del otro. En este enfoque el mediador busca que las partes se posicionen y, en uso de su autonomía, tomen decisiones sin que el mediador les haga propuestas al respecto; el acuerdo no es tan relevante como la posibilidad de lograr transformaciones en la relación y en la comprensión del conflicto y su proceso, porque las partes son sus protagonistas y el mediador las acompaña en la búsqueda de un acuerdo satisfactorio y equilibrado.

El mediador debe ser alguien formado para tales fines². Es, en su quehacer, como fortalece sus calidades —a mediar se aprende mediando—, pues la experiencia le irá dando enseñanzas, le permitirá entender más cabalmente la condición humana e irá fortaleciendo la metodología, que es la herramienta con la que se facilita el logro de los objetivos de la negociación. Desde el punto de vista ético mantendrá una lucha constante por conservar la neutralidad y la imparcialidad y, cuando sienta que no puede lograr una u otra, deberá retirarse de la mesa de negociación.

Para hacer mediación se requiere contar con una *metodología* que permite facilitar el logro del acuerdo. Incluye la preparación de la negociación y la selección de un espacio adecuado para el encuentro. Llegado el día y la hora se procede así: presentar a los asistentes, fijar las reglas que regirán el encuentro, escuchar la narrativa de cada una de las partes acerca del conflicto, delimitar las diferentes aristas del conflicto, negociar cada uno de los intereses, configurar paulatinamente el acuerdo (si se logra), decidir si lo van a consignar por escrito, elaborar el acuerdo, hacer una revisión final para ver si se ajusta lo convenido, y fijar la fecha de seguimiento al cumplimiento de los compromisos; finalmente, se despiden los intervinientes y se agradece la participación.

La mediación es un espacio privado donde se aprenden virtudes públicas, porque el encuentro hace posible lo que antes no parecía serlo: es un espacio de participación donde circula la palabra de manera horizontal, donde cada uno puede expresar su querer y su sentir sin dañar al otro, donde es posible reunir las diversas formas de ver el conflicto que parten de una misma realidad, donde hay lugar para la argumentación y el disenso, donde la diferencia y la creatividad enriquecen la posibilidad de gestar acuerdos, donde la relación con el otro deja de ser de extrañeza para convertirse en colaborativa. En fin, es el lugar de lo humano, el encuentro con quienes inicialmente no queríamos comunicarnos ni relacionarnos a causa del conflicto pero que, en la mesa de negociación, nos damos cuenta de que son más cercanos de lo que creíamos, pues ostentan su dignidad de seres humanos, cometen errores y se equivocan, igual que nosotros.

Para recordar

Lo que se hace y se dice en la mediación, se queda en la mediación, porque este es un espacio confidencial. Nadie puede obligarme a negociar, a permanecer en la mesa o a suscribir acuerdos, porque la mediación es voluntaria.

En la mediación no siempre se logran acuerdos. Sin embargo puede haber ganancias cuando las partes son capaces de encontrarse, escucharse, dialogar, negociar, comprometerse y respetarse.

Cada ser humano tiene su propia percepción sobre las situaciones que le ocurren cuando se encuentra en conflicto con el otro: esa es su verdad, que es llevada a la mesa de negociación para ponerla al lado de la verdad del otro, para intentar negociar sobre la oportunidad que brinda el conflicto de enriquecer las formas de ver el mundo a partir de la diversidad.

Antes de entregar nuestro conflicto a un tercero para que nos lo resuelva, debemos aprovechar la oportunidad que nos brinda la ley colombiana de resolverlo entre nosotros mismos, aportando nuestras propias fórmulas para que beneficien a todas las partes.

² No descartamos ni desdeñamos la existencia de personas que actúan como mediadores con ciertas calidades innatas en sus comunidades, pues son empáticos, respetuosos, buenos escuchas. Sin embargo, creemos que si un mediador tiene formación y experiencia para ponerlas al servicio de las partes puede realizar una mejor labor.

FORMAS DE ATENDER LAS VIOLENCIAS

A veces los conflictos escalan hasta las violencias... a veces las violencias configuran delitos. Estas dos situaciones derivan en el siguiente panorama:

- Las violencias o los delitos ocasionan *daños*.
- Con las violencias o los delitos se daña no solo a los directamente afectados, sino también a sus familias y a las comunidades a las que pertenecen.
- Hay una persona, o personas, afectada de manera directa o indirecta con las violencias o el delito, es la *víctima*.
- Hay una persona, o personas, causante de las afectaciones o el daño a la víctima, es el *ofensor*.



Así las cosas, debe pensarse en maneras de resolver la situación y dos respuestas aparecen como posibles: la justicia retributiva y la justicia restaurativa.

Justicia retributiva

En algunas situaciones lo más frecuente es el castigo al ofensor, quien se enfrenta a un tercero (juez, fiscal, inspector de policía) que toma la decisión, esta obedece a la fórmula «el que la hace, la paga». Dicha fórmula resulta poco apropiada porque:

- No siempre el que la hace la paga.
- A veces, no todos los que la hicieron la pagan.
- En ocasiones la paga quien no lo hizo.
- El castigo puede generar culpa en el ofensor, culpa que impide su responsabilización, es decir, el castigo victimiza al ofensor.
- No disuade de reincidir en la conducta dañina: el ofensor no se hace responsable de sus actos y, en algunos casos, solo busca no ser sorprendido cometiéndolos para evitar el castigo.

Justicia restaurativa

Es la otra forma de atender las violencias o el delito, buscando reparar integralmente los daños ocasionados. El escenario restaurador es un espacio de encuentro donde la palabra ocupa un lugar central y, tanto la víctima como el ofensor, pueden decir cómo se sienten y cómo los afecta la situación; es un espacio que se orienta hacia la restauración de los lazos sociales y el logro de la reparación por parte del ofensor, a partir de que la víctima le diga cómo se sentiría reparada y se pacten los compromisos que permitan lograr tal reparación. En el espacio restaurador:

- El ofensor se hace responsable de los daños ocasionados por las violencias o el delito antes de reunirse con las víctimas.
- Los daños deben ser *reparados integralmente* a todas las víctimas.
- Se busca que las relaciones entre víctima-ofensor-comunidad se *restauren*.
- *Se amplía el número de participantes* pues intervienen la víctima y el ofensor con sus familias, los amigos de uno y del otro, y representantes de la comunidad.
- Víctima y ofensor se pueden *reintegrar* a su comunidad sin ninguna clase de señalamientos ni estigmas.

Metodologías para activar la justicia restaurativa

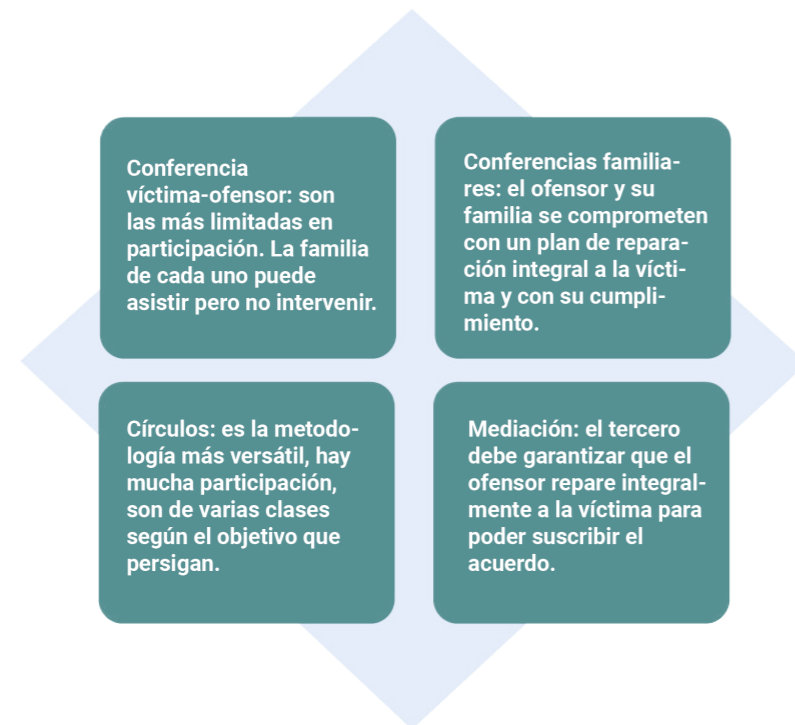


Figura 3
Metodologías para activar la justicia restaurativa. Elaboración propia.

1. Se designa un facilitador, quien prepara las condiciones para la realización del círculo; para lo cual, y entre otras actividades, verifica la voluntad de las partes para acudir, estudia la documentación si la tiene, conviene con ellas día, hora y lugar, dispone la pieza para hablar, realiza la invitación a quienes van a participar.

2. Llegado el día y la hora, los asistentes conforman un círculo, el facilitador los saluda, les da la bienvenida, les agradece su disponibilidad, se presenta y legitima, presenta a las partes aunque ellas se conozcan, explica la metodología e indaga si les quedó claro o si tienen alguna pregunta.

3. El facilitador realiza un ritual de entrada (que puede ser una breve reflexión, un video corto, la lectura de un texto), algo que los conecte con la actividad a realizar³.

4. Luego, por turnos, y primero al ofensor, entrega la pieza para hablar y comienza a hacer las preguntas restauradoras, a las cuales los participantes pueden decir: «paso» o «no estoy preparado para responder».

5. De acuerdo con lo que ha escuchado, el facilitador le pregunta a la víctima cómo cree que se puede resolver o qué hay que hacer para que las cosas queden bien, y a partir de su respuesta se inicia la negociación en la que todos los asistentes pueden aportar usando la pieza para hablar.

6. El facilitador recoge y resume el acuerdo (si se logró, pues en el enfoque transformativo no es obligatorio lograrlo) y las partes hacen compromisos para cumplirlos y permitir el seguimiento.

7. El facilitador hace un ritual de cierre, que puede consistir en referirse de forma positiva a lo que pasó en el círculo o darle la palabra a algún asistente para que lo mencione.

8. El facilitador se despide de las partes, agradece y destaca la forma en que se adelantó el círculo, el respeto por el otro, el uso ordenado de la palabra, las propuestas; en fin, las interacciones positivas. Cierra el círculo.

9. Al salir del espacio, se ha dispuesto una mesa donde se comparten viandas con los asistentes.

10. De acuerdo con la fecha y hora que se haya dispuesto, y en convenio con las partes, el facilitador realizará un seguimiento al cumplimiento de los acuerdos.

³ Cfr. Alcaldía Mayor de Bogotá y Terre des Hommes. (s. f.). *Prácticas Restaurativas en instituciones educativas. Una guía para construir relaciones de cuidado*. Recuperado de http://www.academia.edu/17325251/Pr%C3%A1cticas_restaurativas_en_instituciones_educativas._Una_gu%C3%ADa_para_construir_relaciones_de_cuidado

Tabla 2
Las preguntas restaurativas.

Para el ofensor	Para la víctima	Para personas de apoyo a la víctima	Para personas de apoyo al ofensor
¿Qué ha pasado?	¿Qué ha pasado?	¿Qué pensó cuando se enteró de lo sucedido?	Esto debe haber sido difícil para usted, ¿quiere contarnos sobre lo sucedido?
¿Qué pensabas en ese momento?	¿Cómo te sientes ahora con lo que ha pasado?	¿Cómo se siente por lo sucedido?	¿Qué pensó cuando se enteró del incidente?
¿Qué has pensado desde ese momento?	¿Cómo te ha afectado a ti y a otras personas?	¿Qué ha sido lo más difícil para usted?	¿Cómo se siente por lo sucedido?
¿Quién se ha visto afectado por los hechos u omisiones?	¿Qué ha sido lo más difícil para ti?	¿Cuáles cree que son los asuntos que deban ser tratados en esta reunión?	¿Qué ha sido lo más difícil para usted?
¿De qué manera?	¿Qué necesitas que pase a partir de ahora?		¿Cuáles cree que son los asuntos a tratar en esta reunión?
¿Qué piensas que debería ocurrir para corregir las cosas?			

Elaboración propia de los autores con base en Castañer (2011, p. 39).

Ventajas de la justicia restaurativa

- El ofensor asume la responsabilidad por sus actos u omisiones que causaron daño al otro.
- Permite la participación de muchas personas interesadas en que se resuelva favorablemente, para la víctima y para su comunidad, el delito o la ofensa mediante la reparación integral de los daños.
- La palabra es protagónica y se le da voz a quienes quieran hablar.
- La negociación de los efectos causados con las violencias o el delito se enriquece porque hay muchas más propuestas, en la medida en que hay participación de mayor número de actores.
- Se disminuye la posibilidad de reincidencia.
- Se fortalece el respeto y el reconocimiento.
- Se restauran los lazos comunitarios.
- Posiciona políticamente a la víctima y al ofensor.
- Se fortalece la autoestima.
- Se disminuyen las violencias.

Referencias

- Builes Builes, L. F. y Puerta Lopera, I. (2011). *Abriendo espacios flexibles en la escuela*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Castañer, V. (2011). *Justicia y Prácticas Restaurativas, Los Círculos Restaurativos y su aplicación en diversos ámbitos* (Tesis de maestría). Recuperado de http://www.bibliotecad.info/wp-content/uploads/2018/11/justicia_practicas_-_restaurativas.pdf
- ## Bibliografía
- Ardila Amaya, E. (2007). Breve historia de un eclipse. La formación del derecho moderno y la justicia comunitaria. *Pensamiento Jurídico*, (20), pp. 135-172.
- Arias Monge, M. (2012). El círculo de conversación como estrategia didáctica: una experiencia para reflexionar y aplicar en la educación superior. *Revista Electrónica Educare*, 16(2), pp. 9-24.
- Ariza Santamaría, R. (2007). Estado del arte de los mecanismos alternativos de solución de conflictos en Colombia. *Revista IUSTA*, (26), pp. 58-73.
- Baruch, R. y Folger, J. (2008). *La promesa de Mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros*. Buenos Aires: Granica.
- Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*. En J. Jordá (trad.). Barcelona: Anagrama.
- Briz, M. J. (2015). El principio de buena fe en el proceso de mediación. *Revista de Derecho* [Universidad Católica de Uruguay], (11), pp. 13-25.
- Cappelletti, M. (1993). *Dimensiones de la justicia en el mundo contemporáneo*. México: Porrúa.
- Carbonell, J. (2015). *Pedagogías del Siglo XXI. Alternativas para la innovación educativa*. Barcelona: Octaedro.
- Cavarero, A. (2009). *Horrorismo. Nombrando la violencia contemporánea*. En S. de Salvador Agra (trad.). Barcelona: Anthropos.
- Cobb, S. (2013). *Hablando de violencia. La política y las poéticas narrativas en la resolución de conflictos*. Barcelona: Gedisa.
- Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administración de Justicia [Conamaj]. (2006). *Justicia restaurativa en Costa Rica: Acercamientos teóricos y prácticos*. En F. Bernal Acevedo y S. Castillo Vargas (comps.). San José de Costa Rica: Gossestra Intl. S. A.
- Diario_responsable. (2018). "El Modelo Circular Narrativo" en la Mediación. Recuperado de <https://diarioresponsable.com/agenda-rse/23710-el-modelo-circular-narrativo-en-la-mediacion>
- Entelman, R. (2009). *Teoría de conflictos. Hacia un nuevo paradigma*. Barcelona: Gedisa.
- Farré, S. (2006). *Gestión de conflictos. Taller de mediación. Un enfoque socioafectivo*. Barcelona: Ariel.
- Fisas Armengol, V. (1998). *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Barcelona: Icaria.
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1985 [1981]). *Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. En E. Vasco Montoya y A. de Hassan (trads.). Bogotá: Norma S. A.
- Fromm, E. (2011 [1947]). *El miedo a la libertad*. Barcelona: Paidós.
- Fundación UNIR Bolivia. (s. f.). *Transformación constructiva del conflicto. Guía de capacitación*. Recuperado de <https://docplayer.es/15438322-Transformacion-constructiva-del-conflicto-guia-de-capacitacion.html>
- González, M. (2016). *Aprender a vivir juntos. Lenguajes para pensar diversidades e inclusiones*. Buenos Aires: Noveduc.
- Lederach, J. P. (1996). *Mediación*. Recuperado de <https://www.gernikagoraturuz.org/wp-content/uploads/2019/03/doc-8-mediacion-lederach.pdf>

- Lerer, S. (2011). *Mediación. Comunicación para la transformación pacífica de los conflictos*. Cali: U. de San Buenaventura.
- Linck, D. (1997). *El valor de la mediación*. Buenos Aires: AD-HOC S. R. L.
- Lizcano, O. T. (2016). *Reflexiones sobre el perdón. El perdón duerme con las palabras*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Mediadores. Gestión de conflictos. (2015). *Herramientas Básicas para un Mediador Novel. Técnicas para momentos de atasco*. Recuperado de <http://mediadors.org/herramientas-basicas-para-un-mediador-novel-parte-i/>
- Mediationinternational. (s. f.). *¿Qué es la mediación?* En R. Mijangos (trad.). Recuperado de <https://mediationinternational.eu/what-is-civil-commercial-mediation/>
- Mulholland, J. (2003). *El lenguaje de la negociación. Manual de estrategias prácticas para mejorar la comunicación*. Barcelona: Gedisa.
- Múnera, P. (2007). El Modelo Circular Narrativo en la Mediación. *Portularia*, 08(2), pp. 85-106.
- París Albert, S. (2009). *Filosofía de los conflictos. Una teoría para su transformación pacífica*. Barcelona: Icaria.
- Parkinson, L. (2005). *Mediación familiar. Teoría y práctica: principios y estrategias operativas*. Barcelona: Gedisa.
- Planella, J. (s. f.). *Pedagogías sensibles. Sabores y saberes del cuerpo y la educación*. Barcelona: Edicions de la Universitat de Barcelona.
- Puntes, S. (2007). *La mediación comunitaria. Ciudadanos, derechos y conflictos*. Bogotá: Kimpres Ltda.
- Rodríguez Puentes, A. L. (2009). *Acción Sin Daño y Reflexiones sobre Prácticas de Paz: Una aproximación desde la experiencia colombiana. Módulo 1: El enfoque de la Acción Sin Daño*. Bogotá: Bluegraphic diseño y publicidad.
- Santos, B. de Sousa y García Villegas, M. (2001). *El Caleidoscopio de las Justicias en Colombia*. Bogotá: Colciencias-Uniandes-CES-Universidad Nacional-Siglo del Hombre.
- Schnitman, D. (2008). *Resolución de conflictos. Nuevos diseños, nuevos contextos*. Buenos Aires: Granica.
- Zehr, H. (2010 [2007]). *El pequeño libro de la justicia restaurativa*. En V. Jantzi (coord. trad.). Recuperado de https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/el_pequeno_libro_de_las_justicia_restaurativa.pdf

¿Tienes un conflicto?

Acercate a la Unidad para la Resolución de Conflictos de la Universidad de Antioquia.
Bloque 22 - Oficina 111
Teléfono: 219 80 00
resolvamos.conflictos@udea.edu.co

