



UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



EDUCACION PERMANENTE  
Universidad de la República



CENTRO UNIVERSITARIO  
TACUAREMBÓ

CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBÓ



## Mediación

# **MEDIACIÓN: QUÉ ES Y PARA QUÉ PUEDE SERVIR(NOS)**

**Dras. Cristina Hernández y Ana Ma. Guzmán**

# Presentación

- Presentación de las docentes, de la actividad y de los cursantes
- Acuerdo de grupo sobre cómo se va a desarrollar la actividad

# Objetivos

Que los cursantes:

- ❑ conozcan la mediación y los distintos ámbitos de su posible aplicación en Uruguay.
- ❑ sepan distinguir la mediación de otras variantes de resolución de conflictos.
- ❑ adquieran conocimientos y herramientas prácticas que resulten útiles en el ejercicio de su profesión.

# Contenidos

- Introducción: generalidades sobre conflicto y métodos de resolución de conflictos.
- Algunas herramientas para el abordaje de conflictos: el denominado “método Harvard” de negociación
- La Mediación. Concepto. Características.
- Estructura básica. Actitud del mediador. Algunas herramientas del mediador.
- Indicación de la normativa vigente
- Los Centros de Mediación del Poder Judicial uruguayo.
- Ámbitos de aplicación posible de la mediación en Uruguay.

# Generalidades



# Conflicto es...

una relación social  
caracterizada por el **desacuerdo**,  
que ocurre entre dos o más actores - individuales o  
colectivos pero siempre humanos-  
que persiguen metas u objetivos incompatibles o  
*que son considerados como incompatibles al menos  
por uno de esos actores.*

# Los conflictos se pueden resolver:

- ❑ Por métodos adversariales o no adversariales
- ❑ Por autocomposición o por heterocomposición
- ❑ Por adjudicación, por la fuerza/poder o por negociación
- ❑ Por un litigio judicial o por un MARC

De todos modos, cabe recordar que

*resolver un conflicto muchas veces no significa terminarlo.*

# Negociación

Es una forma de alcanzar nuestros objetivos cuando estos no dependen exclusivamente de nosotros mismos.

Consiste en un proceso de **comunicación** que surge ante la necesidad de satisfacer deseos, necesidades e intereses –propios o ajenos-, con el fin de lograr el mejor resultado posible.

# Conciliación



Es un proceso de resolución de conflictos dirigido por una autoridad imparcial que intenta ayudar a las partes a alcanzar voluntariamente un resultado mutuamente aceptable que les permita evitar la alternativa del litigio.

# Mediación



Es un proceso de intervención en una negociación o conflicto,  
en el que un tercero imparcial que carece de un poder autorizado de decisión y ha sido especialmente entrenado,  
ayuda a las partes en disputa  
a alcanzar voluntariamente un resultado mutuamente aceptable.

# Método de Negociación de Harvard



- Program On Negotiation
- Universidad de Harvard y otras
- Libros, formación, consultoría, elaboración de casos didácticos, etc.
- No es el único pero es ineludible.

# Estilos de negociador



**Negociador  
blando**





**Negociador  
duro**





# Negociador por método Harvard



# Ni duro ni blando: negociador sobre los principios del método de Harvard

- ❑ Para él, los participantes son personas que resuelven problemas.
- ❑ Su objetivo es alcanzar una solución inteligente en forma eficiente y amigable.
- ❑ Separa las personas del problema.
- ❑ Es suave con las personas y duro con el problema.
- ❑ Actúa de manera independiente de la confianza.
- ❑ Se centra en los intereses y no en las posiciones.
- ❑ Explora los intereses.
- ❑ Evita tener un mínimo aceptable.
- ❑ Inventa opciones de mutuo beneficio
- ❑ Desarrolla múltiples opciones entre las que elegir y decide después.
- ❑ Insiste en utilizar criterios objetivos
- ❑ Trata de lograr un resultado basado en parámetros ajenos a la voluntad de los participantes.
- ❑ Razona y está abierto a razones, pero no cede a la presión.

# El método en muy pocas palabras

## 4 guías o principios:

- Separe las personas del problema
- Céntrese en los intereses, no en las posiciones
- Invente opciones de mutuo beneficio
- Insista en criterios objetivos.

+ MAAN

• y PAAN



□ 1er. principio:

**Separe las personas del problema**

# Separe las personas del problema

- Los negociadores son **personas**.
- Separe **la relación** de **lo sustancial**: trate los problemas de las personas directamente, no mediante concesiones de la sustancia.



**Las dificultades con la persona pueden clasificarse en tres, según si se originan en:**

- las percepciones,
- las emociones, o
- la comunicación.



# Cómo superar problemas con las personas, originados en diferentes percepciones

- ❑ Póngase en los zapatos del otro.
- ❑ Comente las percepciones.
- ❑ No los culpe por los problemas de usted.
- ❑ Busque oportunidades para que ellos cambien la percepción que tenían de usted.
- ❑ Asegúrese de que participen en el proceso.
- ❑ Déle importancia a *salvar las apariencias*.
- ❑ No deduzca intenciones.

# Cómo superar dificultades con las personas, originadas en las emociones

- Reconozca y comprenda las emociones de ellos y las suyas.
- Haga explícitas las emociones y reconózcalas como legítimas.
- Permita que la otra parte se desahogue.
- No reaccione ante estallidos emocionales.
- Utilice pequeños gestos simbólicos.

# Cómo superar problemas de comunicación

## **1. Sepa escuchar.**

Escuche activamente.

Reconozca lo que se está diciendo y verifique si está comprendiendo bien (parafraseo).

## **2. Hable para ser comprendido.**

Hable de Ud., no de ellos.

Hable sólo con algún propósito.



□ 2do. principio:

**Céntrese en los intereses, no  
en las posiciones**

# ¿Qué son los intereses?

- ▣ Los intereses son los deseos, necesidades, motivaciones, ansiedades, preocupaciones y objetivos que están “detrás” o “debajo” de las posiciones de las partes y que originan la negociación. Son lo que en realidad *quieren* las partes.
- ▣ Indudablemente, pueden coincidir o no con lo que las partes *dicen*.

# Los intereses pueden ser...

- ***opuestos:***  
cuando su satisfacción excluye la del otro  
***o***
- ***compatibles:***  
ya sean *compartidos* (coincidentes) o *diferentes*.

# Busque y aclare intereses

**En vez de reaccionar a las posiciones de ellos, busque los intereses.**

- Encuentre una forma no agresiva de preguntar por qué sostienen esa posición o por qué no aceptan tal propuesta.
- Para descubrir los intereses del otro, pregúntese...
  - ¿qué querría yo si estuviera en sus zapatos?*
  - ¿habrá alguna otra persona a la que el resultado de esta negociación pueda afectar?*
- Explique sus propios intereses y reconozca los del otro como parte del problema.

- Haga que sus intereses “cobren vida”: sea concreto y expresivo.
- Sea concreto, sí, pero flexible. Con mente abierta.
- Exponga el problema, sus intereses y su razonamiento, antes que sus conclusiones o propuesta.
- Aproveche los intereses compartidos e intente conciliar intereses diferentes.
- **Sea duro con el problema y suave con las personas.**



□ 3er. principio:

**Invente opciones de mutuo  
beneficio**

# ¿Qué son las opciones?

- Son diferentes maneras posibles de satisfacer los intereses de las dos partes, es decir, son posibles contenidos de eventuales acuerdos.
- Recuerde que para que una *opción* se haga realidad, usted necesita que el otro le dé su consentimiento.

# Invente muchas opciones

- Antes de tomar una decisión, **genere muchas opciones.**
- A mayor cantidad de opciones “sobre la mesa”, más probabilidades habrá de encontrar una que sea satisfactoria para todos.
- Un buen resultado es aquel que se ha alcanzado *luego* de haber explorado todos los posibles caminos para lograr un acuerdo.

# Sea creativo



- En lugar de buscar una respuesta única, “amplíe la torta”.
- *brainstorming o tormenta de ideas*
- Busque beneficios mutuos
- Invente formas para facilitar las decisiones de la otra parte



□ 4to. principio:

**Apóyese en criterios  
objetivos**

# ¿Qué son los criterios objetivos?

- Son criterios o normas **independientes** de la voluntad de las partes, que sirven para establecer si un acuerdo es justo o prudente.
- Son **estándares o patrones** fuera de la negociación que pueden servir como *espada* para persuadir a los **otros** de que están siendo tratados de una manera justa y como *escudo* que nos proteja a **nosotros** en el mismo sentido.

# Caracteres de los criterios objetivos

- ❑ **Son independientes de la voluntad de cada parte**
- ❑ Deben ser vistos como **legítimos** por las partes
- ❑ Deben ser **prácticos**
- ❑ Deben poder aplicarse **a ambas partes**
- ❑ Ayudan, porque **a nadie** le gusta ser tratado de manera injusta.

# Use criterios de legitimidad para convencer

- En vez de forzar a la otra parte, se trata de **persuadirla de que la propuesta es justa, según criterios independientes** de la voluntad de las partes.
- Cuando las partes tienen un enfoque completamente diferente, la solución es negociar sobre una base independiente de la voluntad de las partes, es decir, sobre **criterios objetivos**.

# El método en muy pocas palabras

## 4 guías o principios:

- Separe las personas del problema
- Céntrese en los intereses, no en las posiciones
- Invente opciones de mutuo beneficio
- Insista en criterios objetivos.

+ MAAN

• y PAAN

# Alternativas

Una alternativa es...

una posibilidad que tiene el negociador de efectuar un acuerdo diferente al que se está planeando realizar en la mesa, ajeno a la mesa, por su cuenta, sin necesidad de que la otra parte esté de acuerdo.



Un buen resultado debe parecer mejor que cualquier otra alternativa que no se halle sobre la mesa de negociaciones, mejor que las cosas que podemos hacer por nosotros mismos o con otros.

Determinar y desarrollar nuestra **mejor alternativa a un acuerdo negociado**, nos protege de malos resultados y nos ayuda a lograr mejores acuerdos o retirarnos. Si en la negociación se ofrece algo mejor de lo que se puede lograr fuera de la negociación, el acuerdo se hará en la negociación.



Es necesario dedicarnos a mejorar nuestra MAAN y verificar que sea realista.

También debemos tener la mayor información posible sobre la MAAN de la otra parte.

Para bajar las expectativas de la otra parte, podría ser útil comunicarles lo que conocemos de su MAAN.

Si las MAAN de ambas partes son atractivas les conviene reconsiderar si quieren continuar negociando.

# El método en muy pocas palabras

## 4 guías o principios:

- Separe las personas del problema
- Céntrese en los intereses, no en las posiciones
- Invente opciones de mutuo beneficio
- Insista en criterios objetivos.

**+ MAAN**

• **y PAAN**

# Volvamos al concepto de Mediación

Es un proceso de intervención en una negociación o conflicto,  
en el que un tercero imparcial que carece de un poder autorizado de decisión y ha sido especialmente entrenado,  
ayuda a las partes en disputa  
a alcanzar voluntariamente un resultado mutuamente aceptable.

# Mediación: tipos

- ❖ Libre, a iniciativa de las partes: **anterior y ajena a un tribunal**
- ❖ Mediación prejudicial
- ❖ Mediación derivada por un tribunal judicial
- ❖ Previa o posterior al inicio de un juicio
- Institucional o no
- En centro privado o público
- Mediación o comediación
- Mediación de temáticas o ámbitos especiales

# Mediación: características

- Voluntariedad
- Son las partes las que deciden
- Confidencialidad
- Neutralidad e imparcialidad del mediador
- Acento en el futuro
- Informal y flexible, pero con estructura y dirección

# Estructura de una mediación estándar

- Consulta inicial
- Convocatoria de la mediación
- Citación/invitación
- **Saludo y presentaciones**
- **Anuncio de cómo vamos a trabajar**
- Cedemos la palabra al citante
- Cedemos la palabra al citado
- *Eventualmente:* sesiones separadas
- *Eventualmente:* prórroga, se fija otra reunión
- Sesión conjunta final – **redacción del acta**
- Seguimiento?

# Actitud del mediador

- ❑ Neutral, imparcial, equidistante
- ❑ Paciente
- ❑ Escucha activo y atento
- ❑ Buen director
- ❑ Facilitador
- ❑ Creativo

# Algunas herramientas del mediador

- **La escucha**
- **La pregunta**
- **La observación del lenguaje no verbal**
- **El parafraseo**
- **El resumen**
- **La aclaración**
- **La validación de emociones**
- **Focalizar en el futuro**
- **Los principios del método de Harvard**

A horizontal decorative bar at the top of the slide, consisting of a red rectangular section on the left and a larger blue rectangular section on the right.

# Normativa sobre Mediación

## Artículo 2

En todo procedimiento de conciliación en sede judicial o administrativa, mediación o arbitraje, cada parte deberá estar asistida por abogado desde el comienzo hasta su culminación.

No se requerirá firma letrada ni asistencia letrada en la audiencia en los asuntos cuya cuantía sea inferior a 20 UR (veinte unidades reajustables).

Los asuntos no susceptibles de estimación pecuniaria requerirán firma en la presentación y asistencia letrada en la audiencia.

# Ley 17.707

publicada D.O. 17 .12.003

## **Artículo 11.**

Exceptúase de lo dispuesto en el inciso 1º del artículo 2º de la Ley Nº 16.995, de 26 de agosto de 1998, la mediación que se realiza por los órganos del Poder Judicial.

# Ley 17.823 (CNA) publicada D. O. 14.09.2004

## **Art. 83 (Obligación de reparar el daño o satisfacción de la víctima)**

En cualquier etapa del proceso, previa conformidad del adolescente y de la víctima o a petición de parte, el Juez podrá derivar el caso a mediación, suspendiéndose las actuaciones por un plazo prudencial. (...)



# **CENTRO DE MEDIACIÓN DEL PODER JUDICIAL**

Mediación y Poder Judicial

**Llamado a aspirantes para proveer cargos de:**

## **MEDIADOR**

**EL CARGO:** Tienen como cometido genérico las tareas de conducción de instancias de Mediación entre partes en el ámbito de los Centros de Mediación del Poder Judicial. Los cargos se desempeñaran en las ciudades de: Ciudad de la Costa, Las Piedras, Maldonado, Montevideo, Paysandú y Salto.-

**Requisitos excluyentes:**

- Ciudadanos hasta 45 años (Fotocopia de C.I - Fotocopia C.C.).-
- Bachillerato Completo.-
- Formación en Mediación.-

**Inscripciones en:**

- División Recursos Humanos – Selección de Personal, calle San José 1092 1er. Piso.-

**Plazo de inscripción:**

# Institucionalización, presupuestación

## **Artículo 467 Ley 17.296 de Presupuesto, año 2001.-**

Créanse a partir del 1º de enero de 2001 cinco Centros de Mediación del Poder Judicial, institucionalizando la prueba piloto realizada en el quinquenio 1995-1999.

Cant	Esc	Denominación	Vigencia
3	I	Juez Letrado 1ª Instancia Interior	1º de Enero de 2001
5	IV	Mediadores	1º de Enero de 2001
1	Q	Subdirector General	1º de Enero de 2002
3	I	Juez de Paz Departamental Interior	1º de Enero de 2002
5	IV	Mediadores	1º de Enero de 2002

# Mediación dentro del Poder Judicial



**Montevideo:** 6 centros.  
Las Piedras  
Pando.  
Maldonado  
Piriápolis  
Paysandú  
Guichón  
Salto  
Ciudad de la  
Costa  
San José de Mayo  
Pronto: Mercedes y Rocha

Leyes, Acordadas,  
Resoluciones

Llamado a aspirantes para proveer cargos de:

## **MEDIADOR**

**EL CARGO:** Tienen como cometido genérico las tareas de conducción de instancias de Mediación entre partes en el ámbito de los Centros de Mediación del Poder Judicial. Los cargos se desempeñaran en las ciudades de: Ciudad de la Costa, Las Piedras, Maldonado, Montevideo, Paysandú y Salto.-

### **Requisitos excluyentes:**

- Ciudadanos hasta 45 años (Fotocopia de C.I - Fotocopia C.C.).-
- Bachillerato Completo.-
- Formación en Mediación.-

### **Inscripciones en:**

- División Recursos Humanos – Selección de Personal, calle San José 1092 1er. Piso.-

### **Plazo de inscripción:**





**Reflexión colectiva 1: Ámbitos posibles de la mediación en Uruguay**



**Reflexión colectiva 2: para qué nos puede servir la mediación**

# ¡Muchas gracias!



Dra. Cristina Hernández

[cris1310@gmail.com](mailto:cris1310@gmail.com)

Dra. Ana María Guzmán

[anamaria.guzman@yahoo.ca](mailto:anamaria.guzman@yahoo.ca)