

## LAS COMPETENCIAS LABORALES DEL MEDIADOR

Martha A. Hernández<sup>1</sup>

Salvador Puentes

Uno de los grandes desafíos a los que se ha enfrentado la mediación, ha sido la escasa definición de las competencias que definen el ejercicio profesional de la misma. Históricamente, la especialización profesional apostó por una formación construida a partir de los contenidos teórico-prácticos que deberían nutrir la misma. Así, la formación de mediadores evolucionó, según países y experiencias socio-jurídicas diferentes, desde los programas de corta duración dirigidos a añadir una nueva actividad a un ejercicio profesional ya existente, a programas de posgrado cuyo objetivo era capacitar profesionales de la mediación desde una perspectiva interdisciplinaria. Tanto una opción como otra adolecían, por lo general, de una definición previa de las competencias profesionales que debería adquirir el mediador para poder desarrollar su trabajo en ámbitos distintos y en niveles de responsabilidad diferentes.

El ejercicio de la mediación de conflictos es, sobre todo, una profesión donde el *saberestar* y el *saberhacer* definen una práctica orientada a la defensa de los principios básicos de la mediación: el derecho de auto-determinación de las personas, la voluntariedad para participar y la neutralidad e imparcialidad de los mediadores. La defensa de estos principios exige unas garantías de éxito para enfrentar una tarea determinada. Estas garantías son las competencias. Así, la acción que desarrollan los mediadores, los conceptos y conocimientos necesarios, la actitud, el contexto de la acción y la finalidad de la misma es lo que un marco de competencias de la mediación debería definir para identificar los resultados del aprendizaje y evaluar la actividad profesional.

La definición de competencias no formó parte de la redacción de los planes docentes de los programas de mediación. El objetivo fue siempre integrar los contenidos que disciplinas diversas podrían aportar a la formación, derecho, psicología, sociología, etc.

---

<sup>1</sup>Directores del Master en competencias profesionales para la construcción del consenso de la Universidad de Barcelona y del Master en gestión y resolución de conflictos: mediación del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal y la Universidad de Barcelona

La formación se hizo más a retales que en función de conocimientos y metodologías específicas que pudieran identificar los resultados como una adquisición de competencias.

Esta misma carencia de la formación, identificar el resultado del aprendizaje, conllevaba la imposibilidad de evaluar la práctica profesional más allá de la observación subjetiva del evaluador, sustentada en su experiencia y forma de entender la mediación, o por la evaluación indirecta de quien debía continuar un procedimiento incorporando un acuerdo de mediación con mayor o menor aceptación. Disponer de un método de evaluación de la práctica profesional, neutral para el observador y objetivo con respecto al desempeño de las competencias y a los productos del proceso, es uno de los objetivos palmarios que se buscan con una aproximación competencial en lugar de una basada en contenidos.

Durante el último trimestre de 2009 los autores, por encargo del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal de los Estados Unidos Mexicanos, asumieron la tarea de elaborar una Norma Técnica de Competencias Laborales de la Mediación de Conflictos para los mediadores públicos y privados del Centro de Justicia Alternativa del mismo Tribunal.

En su Justificación la Norma Técnica dice lo siguiente:

*“La próxima puesta en marcha de un registro de mediadores privados en el Distrito Federal ha suscitado la necesidad de disponer de instrumentos técnicos que permitan, por un lado, la descripción de las competencias necesarias para ejercer esa función y por otro lado, como no podía ser menos en aras de la calidad del servicio a la ciudadanía, de un instrumento de evaluación del desempeño para la revisión bianual de la certificación.”*

Así, el objetivo de esa Norma respondía plenamente a las exigencias planteadas con respecto al ejercicio profesional y a la necesaria evaluación del mismo. No podía ser de otro modo dado el compromiso del Tribunal con la Carta Magna: una política judicial que garantice el derecho de los mexicanos a los medios alternos de resolución de conflictos. Lo que se pretendía era pues organizar un servicio de mediación privada, regulada legalmente, que coadyuvara a la administración de justicia con las garantías máximas necesarias para atender a los ciudadanos. Un pilar fundamental de esas

garantías era la formación basada en las competencias profesionales. En este sentido, la Justificación de la Norma sigue manifestando que:

*“La postura que adopta este documento es apostar por la profesionalización del ejercicio de la mediación. No es ésta una actividad supletoria o añadida a otra profesión ni una práctica encerrada en un despacho, como hasta ahora se ha entendido. El documento define un ejercicio profesional que comprende distintos niveles jerárquicos y diferentes figuras profesionales. Así se pueden distinguir los niveles de dirección, supervisión y técnico y, las figuras de mediador, supervisor, formador, evaluador, consultor, diseñador y director de centros de mediación, tanto en el ámbito público como privado.”*

El resultado del encargo fue una Norma Técnica construida con la metodología *CONOCER* de la Secretaría de Educación Pública de los Estados Unidos Mexicanos. Norma que se divide en dos apartados, la clasificación por unidades de competencias y una guía para la evaluación de las mismas. Pero antes de entrar en el detalle de la Norma es necesario hacer un alto para exponer el proceso de construcción, que a opinión de los redactores, debería ser coherente con el resultado del mismo.

Si lo que se pretendía era obtener una descripción de las competencias que identificasen la mediación, un proceso auto-representativo y basado en el ejercicio máximo de responsabilidad de las personas, el proceso de elaboración de la Norma no podría conculcar esos principios a riesgo de ser legítimo, por el resultado, pero no tener la legitimidad que debería otorgarle el proceso.

El proceso que los redactores propusieron para elaborar la Norma se basó en la utilización de técnicas participativas para el debate grupal. En concreto se manejaron dos técnicas. La primera, para el diagnóstico y las propuestas fue el estudio de caso. La segunda, para la priorización y toma de decisiones la técnica fue una variante de los grupos nominales (con tarjetas y grupo pequeño).

Para trabajar en el proceso se invitó a mediadores públicos del Centro de Justicia Alternativa, personal del Instituto de Estudios Judiciales del Tribunal y a un experto externo a la institución. Los redactores asumirían el rol de facilitadores del trabajo del grupo, proponiendo las técnicas a utilizar, gestionando la comunicación y redactando los informes, entre las sesiones y conclusiones finales. Una cuestión interesante del

proceso (que refiere a la capacidad de auto-gestión de los participantes) y que surgió en la primera sesión fue cómo iba a ser tomada en cuenta la opinión de los mediadores públicos del Centro de Justicia Alternativa del DF que no participaban en las sesiones. Los mediadores públicos presentes en las sesiones propusieron una solución. Cada día de sesión, los mediadores participantes expondrían ante sus compañeros los avances del grupo de trabajo, con el objetivo de recoger sus opiniones y valoraciones. Éstas serían traídas al grupo de trabajo pero tendrían un valor propositivo no vinculante. Esto, que se informó previamente a los mediadores no presentes para que pudieran decidir si querían o no participar, respondía a la regla que se dio el grupo participante con respecto a la toma de decisiones. Solo podrían ser tomadas por unanimidad por los participantes del grupo.

El proceso de trabajo para la elaboración de la Norma se desarrolló durante cinco días. Al final de estos, se dispuso de un documento, aprobado por unanimidad, que se estructura en las siguientes partes. La primera es la Norma Técnica de Competencia Laboral que describe, a partir de un mapa funcional, el propósito principal, las unidades de competencia laboral obligatorias y los criterios de realización de la mediación de conflictos. La segunda parte incluye, por un lado una guía para la evaluación de competencias descritas en la Norma. Por otro, una herramienta de autoevaluación de actitudes que ha de servir al mediador y a su supervisor/evaluador. La tercera parte propone una serie de recomendaciones que han de orientar la necesaria progresión de este esfuerzo inicial. Por último, un glosario que permite la lectura y comprensión del documento.

La Norma Técnica de Competencia Laboral de la Mediación de Conflictos del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, en su primera parte, define, de manera resumida, las siguientes unidades de competencia laboral obligatorias: (i) Planificar y dirigir procesos de mediación, (ii) Sensibilizar y difundir la mediación, (iii) Supervisar las personas mediadoras y los procesos de mediación y, (iv) Diseñar, gestionar y realizar el seguimiento del servicio de mediación.

La Norma, define para cada una de las unidades de competencia laboral obligatorias el propósito de la misma, establece los criterios de realización y detalla las evidencias de actitud necesarias para esa unidad. Mientras que las primeras son competencias específicas vinculadas directamente con el estudio (académicas, saber y profesionales),

las evidencias de actitud son competencias transversales, hacen referencia, más allá del estudio a su transferencia a otras situaciones (*transferableskills*), y se organizan en funcionales, relacionales, personales y de organización y dirección. Finaliza la primera parte de la Norma con una tabla que combina las unidades de competencia obligatorias con las competencias transversales.

Hasta aquí la Norma plantea un marco de competencias, específicas y transversales, que perfila el ejercicio de la profesión de mediación de conflictos, válido tanto para un contexto de aplicación público como privado. Describe con un detalle riguroso todas y cada una de las acciones y actitudes que estructuran la intervención de un mediador de conflictos, no constriñéndola a una sola modalidad. Y esta apertura de la Norma plantea otra novedad a destacar. Ya no se entiende la mediación como una intervención profesional limitada a un proceso para facilitar la gestión de un conflicto concreto con partes identificadas, sino que la Norma ofrece un marco de referencia dentro del cual existen distintas figuras profesionales y diferentes niveles jerárquicos. Se pueden distinguir tres niveles:

- a) **Nivel de dirección.** Es una persona cuya función principal se centra en la dirección del equipo de trabajo y en el impulso de la mediación como una forma alternativa de resolución de conflictos. También puede realizar funciones relacionadas con la asesoría a otras áreas y personas, de dentro y fuera de la organización y en el diseño y puesta en marcha de procesos de mediación y de resolución de conflictos. Dependiendo de si trabajan dentro o fuera de la organización, en el interior con funciones directivas, se puede tratar de un responsable, o en el exterior, funciones de consultor
- b) **Nivel de supervisión.** Es una persona externa al servicio que se encarga principalmente de planificar el ejercicio de la supervisión, observar, verificar, analizar, y retroalimentar los procesos de mediación realizados por la persona o personas mediadoras, así como la orientación sobre las dificultades que se le presentan durante el proceso.
- c) **Nivel técnico.** Es una persona que se encarga principalmente de la dirección de procesos de mediación. Dependiendo de la organización y del sector, las tareas tendrán un componente más o menos alto de mediación directa, prevención, sensibilización y difusión de la mediación como una forma alterna de resolución de conflictos.

En consecuencia, la Norma constituye un referente amplio, flexible y útil para la dirección de los centros y equipos de mediadores, la supervisión de las personas mediadoras y para la planificación y organización de procesos de mediación. Su uso y aplicación práctica dependerá de cada organización, ya que:

- Presenta las competencias requeridas para las diferentes figuras profesionales, niveles jerárquicos y familias profesionales.
- Puede aplicarse a diferentes tipos de organizaciones, tanto en lo que hace a su estatuto jurídico (administraciones públicas, organismos no gubernamentales y sin ánimo de lucro y empresas privadas) como a su tamaño y ubicación.
- La Norma contempla frecuentes momentos evolutivos, tanto para las personas mediadoras implicadas (desde la gestión de procesos hasta la consultoría interna o el asesoramiento) como para las propias organizaciones (desde la puesta en marcha de servicios de mediación hasta la realización de proyectos dentro de un ámbito judicial, empresarial, comunitario, escolar, etc.)

Si la primera parte de la Norma se orienta a definir las competencias y se ofrece como referente inspirador y necesario para definir los programas de formación, la segunda parte propone unas guías de evaluación para las competencias específicas y transversales. Las primeras se evalúan, por un evaluador externo, en base al desempeño (hacer) y al producto (documentos que acreditan la ejecución de competencias en los diferentes pasos del proceso). Las segundas, dado su carácter actitudinal, se evalúan con una autoevaluación del propio mediador. En ambas guías, para cada ítem a evaluar se ofrece una respuesta de tipo ponderada (siempre, a menudo, a veces y nunca).

Por último, mencionar que los objetivos de la evaluación son dos: determinar la calidad de la intervención profesional de los mediadores e identificar las fortalezas y debilidades de la misma, para construir y revisar los planes formativos iniciales y orientar la formación continua de los mediadores. Esta doble finalidad adquiere todo su sentido si se tiene en cuenta que la legislación del Distrito Federal establece, tanto para los mediadores públicos como los privados, un lapso temporal para su contratación o certificación. Una vez finalizado ese plazo, los mediadores deben someterse a una evaluación obligatoria para poder seguir ejerciendo la profesión.

Es necesario hacer una referencia a la formación inicial, en concreto la de las personas que aspiran a certificarse como mediadores privados. El Centro de Justicia Alternativa del Tribunal Superior del Distrito Federal asume, entre otras competencias, la formación de los mediadores privados. El plan docente de esta formación y los resultados del aprendizaje se evalúan en función de la adquisición de las competencias que la Norma establece.

La Norma Técnica de Competencias Laborales del Mediador es, en opinión de los redactores, un parteaguas con respecto a la profesionalización del mediador en lo que se refiere a la descripción de las competencias a adquirir, la formación basada en esas competencias y la evaluación de la actividad. Estas cuestiones, que parecen obvias para otras profesiones, no se han abordado con seriedad en aquellos países que los redactores conocen. Encarar la profesión de la mediación con las mismas exigencias de formación, desarrollo y evaluación es un reto que deberán afrontar otros países y, en este sentido la iniciativa del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal debe ser un referente obligado.