

MANUAL

**Mecanismos Alternativos de Solución
de Controversias y Justicia Restaurativa
para la Reconstrucción del Tejido Social**



Dr. Marco Antonio Tinoco Álvarez

Presidente del Consejo de la CEDH Michoacán

M. en D. Ángel Botello Ortiz

Secretario Ejecutivo

Dra. Sonia Zavala López

Consejera de la CEDH Michoacán

Lic. Carlos Eduardo Rangel Otero

Consejero de la CEDH Michoacán

Lic. Brenda Ilayali Navarrete Vázquez

Consejera de la CEDH Michoacán

Lic. Juan Rivera Sánchez

Consejero de la CEDH Michoacán

Serie: Manuales

Manual de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias y Justicia Restaurativa para la Reconstrucción del Tejido Social

D.R. © Comisión Estatal de los Derechos Humanos

Fernando Montes de Oca número 108, Colonia Chapultepec Norte, Morelia, Michoacán, México

ISBN: 978-607-59365-2-9

Impreso en México/Printed in México

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra, sin contar con la debida autorización de los titulares de los derechos de autor.

Índice

Introducción.....	5
-------------------	---

Capítulo I

Aspectos Generales de la Justicia Restaurativa

1. Justificación de la Justicia Restaurativa.....	6
2. La mediación en materia de derechos humanos	9
1.1. Caso 12.986. José Antonio Bolaños Juárez vs México.....	11
1.2. Caso 12.610. Faustino Jiménez Álvarez vs México	14
3. La justicia restaurativa en la protección de derechos humanos en pueblos indígenas.....	19
4. La justicia restaurativa en la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Michoacán de Ocampo	26

Capítulo II

El ABC de la mediación, la conciliación y las juntas restaurativas

1. Modelos de resolución de conflictos	30
1.1. Modelo Tradicional Lineal (Harvard)	31
1.2. Modelo Transformativo (Bush & Folger).....	32
1.3. Modelo Circular Narrativo (Sara Cobb)	34
2. Principios de los MASC	36
2.1. Voluntariedad	37
2.2. Información	38
2.3. Confidencialidad.....	39
2.4. Flexibilidad y simplicidad.....	40

2.5. Imparcialidad.....	42
2.6. Equidad.....	43
2.7. Honestidad.....	44
2.8. Legalidad.....	45
3. Mediación.....	47
3.1. Conciliación.....	51
3.2. Junta Restaurativa.....	52
3.3. Círculos de Paz.....	57
3.3.1. Etapas de los círculos.....	60

Capítulo III

Práctica en los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias

1. Etapas de los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias.....	67
1.1. Etapa Preliminar.....	68
1.1.1. Información.....	68
1.1.2. Invitación.....	68
1.1.3. Presentación del contenido del problema.....	69
1.2. Etapa de Desarrollo.....	70
1.2.1. Sala de espera.....	70
1.2.2. Sala de Mecanismos Alternativos.....	71
1.2.3. Presentación.....	71
1.2.4. Discurso de Apertura Inicial (DAI).....	72
1.2.5. Firma del acuerdo de confidencialidad y voluntariedad.....	74
1.2.6. Exploración del problema o narrativa.....	76
1.2.7. Exploración de los objetivos y posibles soluciones.....	77

1.2.8.	Solicitud de contribuciones	78
1.2.9.	Síntesis.....	79
1.2.10.	Construcción de la agenda.....	79
1.3.	Opciones	80
1.4.	Acuerdo.....	82
2.	Herramientas en los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias	83
2.1.	Preguntas.....	84
2.1.1.	Preguntas exploradoras.....	84
2.1.2.	Preguntas transformadoras	86
2.2.	Empatía.....	88
2.3.	Escucha activa	88
2.4.	Rapport/Sintonía/Espejeo	91
2.5.	Calibración	92
2.6.	Legitimación	94
2.7.	Empoderamiento.....	95
2.8.	Reencuadre.....	97
2.9.	Resumen.....	99
2.10.	Parafraseo	100
3.	El proceso en la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Michoacán de Ocampo.....	101
3.1.	Sobre la procedencia de los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en materia de derechos humanos.....	102
3.2.	Del proceso en la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Michoacán de Ocampo	103

Formatos

ACUERDO DE VOLUNTARIEDAD Y CONFIDENCIALIDAD	104
CONVENIO DERIVADO DE MECANISMOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS DE LA COMISIÓN ESTATAL DE LOS DERECHOS HUMANOS DE MICHOACÁN DE OCAMPO	106

Fuentes de información

1. Bibliográficas	110
2. Electrónicas	114
3. Criterios	116

Introducción

En las relaciones personales existen diversos conflictos, ya sea intrapersonales, cuando son internos e interpersonales al escapar de su esfera individual y trasladarse a los demás miembros de la sociedad con los que convive. El conflicto así es una relación entre dos o más partes interdependientes que tienen, o bien, creen tener metas incompatibles (Rangel Martínez, 2011).

Sin embargo, lejos de concebir al conflicto como una confrontación de posiciones, es necesario analizar los aspectos fundamentales que le son propios, entre los que destacan, las emociones, la percepción y la comunicación, para lograr una comprensión más totalizadora del mismo, y como tal encontrar las soluciones que den mejor respuesta a la necesidad de las personas que se encuentran inmersos en dichas situaciones.

En respuesta a esta realidad, surge en el contexto social la Justicia Restaurativa, como un esfuerzo por replantear las necesidades generadas por los crímenes, y con ello, los roles que se encuentran implícitos en los mismos, cuyo marco diferenciador, es que no solo incluye a las personas con un rol directo en una situación determinada como el ofensor y el Estado, sino a la víctima y a los demás miembros de la comunidad (Zehr, 2010, pág. 18), lo que puede trasladarse a todos los ámbitos en los que exista algún tipo de conflicto, incluso el de los derechos humanos.

Derivado de ello, el presente manual establece los puntos centrales, sobre los cuales, la estructura del área encargada de Justicia Restaurativa en la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Michoacán de Ocampo deberá establecerse, con la intención de operar de manera adecuada atendiendo las necesidades de las personas usuarias que requieran de sus servicios, así como los procedimientos indispensables para su consecución.

Capítulo I

Aspectos Generales de la Justicia Restaurativa

Sumario: 1. Justificación de la Justicia Restaurativa 2. La mediación en materia de derechos humanos 3. La Justicia Restaurativa en la protección de derechos humanos en pueblos indígenas 4. La Justicia Restaurativa en la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Michoacán de Ocampo

1. Justificación de la Justicia Restaurativa

Es necesario replantear las necesidades de los justiciables y brindarles la atención que por mucho tiempo ha sido desplazada por el sistema jurisdiccional de impartición de justicia, en particular el control de quienes, como víctimas, sienten que lo han perdido sobre sus vidas en general, al brindarles la oportunidad de ser partícipes de su caso, así como el aporte fundamental que podrían tener para recuperar ese sentido de control, y la restitución o reivindicación por parte de los ofensores, representado en el reconocimiento simbólico de su responsabilidad en conjunto con su esfuerzo por la reparación del daño ocasionado (Zehr, 2010, pág. 20).

Para comprender el impacto que la Justicia Restaurativa tiene en la búsqueda de la justicia y la cultura de la paz, debe entenderse con ello, sus principios restaurativos (Zehr, 2010, págs. 28-31):



Gráfico 1. Elaboración propia generada a partir de Zehr, H. (2010), *El pequeño libro de la justicia restaurativa*

- a. *La justicia restaurativa se centra en el daño*, al procurar reparar el daño dentro de lo posible enfocado en las necesidades de las víctimas y junto con ello, el daño sufrido por los ofensores y la propia comunidad. Con ello, lograr una experiencia sanadora para los involucrados.
- b. *Las ofensas conllevan obligaciones*, pues se resalta la responsabilidad afectiva del ofensor y las obligaciones que conlleva, y con ello, darse cuenta de las consecuencias de sus acciones.
- c. *La justicia restaurativa promueve el compromiso o la participación*, al permitir que las partes involucradas tengan participación en el proceso de decidir sobre sus necesidades y hacer justicia en cada uno de sus casos compartiendo parte de su experiencia y las perspectivas que cada una tuvo del conflicto.

De esta manera, la Justicia Restaurativa, se erige como un proceso para resolver un conflicto, haciendo a los agresores responsables de sus acciones e involucrando a la comunidad en su resolución, a través de la participación activa de las partes como elemento esencial para la construcción de las relaciones y las reconciliaciones con base en el resultado deseado por las víctimas y los agresores (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, 2006, pág. 6).

Ante ello, dicha Justicia Restaurativa, se conforma en los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias, como una opción para quienes buscan un remedio efectivo y sencillo a ciertas situaciones de descontento entre las personas, y con ello evitar en algunos casos emprender procesos jurisdiccionales o administrativos costosos, emocionalmente desgastantes y con dilaciones considerables, que atiende de manera integral todos los elementos que conforman la problemática en cuestión.

Para el caso de México, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, establece en el quinto párrafo de su artículo 17, que las leyes preverán mecanismos alternativos de solución de controversias (MASC) como un medio de acceso a la justicia, y como tal un derecho humano que es inherente a todo individuo pues ofrecen al justiciable un recurso más amplio sobre el cual optar para la solución de sus problemas (Carretero Morales, 2017, pág. 45), sin que ello excluya la posibilidad de que las personas ciudadanas acudan a los tribunales que se encuentren legitimados para dirimir las controversias que aquejan a quien se duele de alguna violación a sus derechos humanos.

Pero no solo eso, sino que el propio esquema de la Justicia Restaurativa, representada a través de los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias, debe concebirse como un verdadero derecho humano, pues permite a las personas, acceder a la justicia a través de tales procedimientos de manera pronta y expedita, impulsando, además la obtención efectiva de una reparación del daño, lo que posibilitaría que se modifique el paradigma de la Justicia Restaurativa, así como propiciar una participación más activa de la sociedad para relacionarse los unos con los otros, privilegiando la responsabilidad personal, el respeto al otro, el uso de la negociación y la comunicación para su desarrollo, para resolver las posibles contradicciones que se susciten entre las personas (ACCESO A LOS MECANISMOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS, COMO DERECHO HUMANO. GOZA DE LA MISMA DIGNIDAD QUE EL ACCESO A LA JURISDICCIÓN DEL ESTADO, 2012)¹.

En tal sentido, el Estado tiene la obligación de proveer los canales adecuados para dirimir los conflictos y con ello garantizar la existencia de instancias para que las personas puedan ejercer de manera plena sus derechos ante las acciones de quienes tienen el poder de abusar de aquellos que se encuentran en situaciones de

¹ Suprema Corte de Justicia de la Nación, Registro digital: 2004630, Instancia: Tribunales Colegiados de Circuito, Décima Época, Materias(s): Constitucional, Común, Tesis: III.2o.C.6 K (10a.), Fuente: Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta. Libro XXV, octubre de 2013, Tomo 3, página 1723, Tipo: Aislada

vulnerabilidad (Carretero Morales, 2017, pág. 48); por tal motivo, se hace necesario que desde la parte fundamental de la protección de los derechos humanos, se haga una introspección sobre los mecanismos que se han estado utilizando para atender la exigencia de justicia por parte de la sociedad, entre ello, la implementación más estructurada, profesional y globalizadora de mecanismos que permitan no sólo encontrar una solución al problema que aqueja al justiciable, también algo que armonice su esfera jurídica y psicosocial, como un compromiso de los entes encargados de velar por su protección.

Lo anterior, con la finalidad de apoyar a las víctimas en un conflicto, darles voz, motivarlas a expresar sus necesidades, participar en el proceso de resolución y ofrecerles ayuda, así como reparar las relaciones dañadas por el conflicto al llegar a un consenso sobre la mejor manera de cómo responder a éste; denunciar el comportamiento considerado inaceptable y reafirmar los valores de la comunidad.

De igual manera, motivar la responsabilidad en todas las partes involucradas, en especial a los ofensores, identificar resultados restaurativos y directos, reducir la reincidencia al propiciar el cambio en los agresores, lo que, de manera accesoria, permitirá su reintegración a la comunidad, sin dejar de lado, que la práctica de estas actividades restaurativas, permitirían identificar los factores que causen el conflicto e informar a las autoridades para la implementación de estrategias que lleven a la reducción del mismo (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, 2006, págs. 9-11).

2. La mediación en materia de derechos humanos

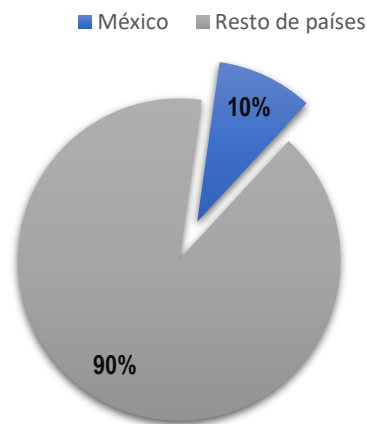
La Comisión Interamericana de Derechos Humanos (en adelante CIDH), cuenta con un mecanismo alternativo de solución de controversias, conocido como *solución amistosa*, en cuanto facultad otorgada por la Convención Americana sobre Derechos Humanos en su artículo 48, inciso 1.f, en el que se contempla la posibilidad de ponerla a disposición de las partes interesadas y en su artículo 49,

por el que prevé la elaboración de un informe que deberá ser transmitido al peticionario y a los Estados para su publicación en el que se contenga una breve exposición de los hechos y la solución lograda.

Por su parte, el artículo 40 del Reglamento de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos contiene la forma en que dicho organismo debe procurar y llevar a cabo la solución amistosa; mientras que su numeral 48, establece el procedimiento necesario para verificar el cumplimiento con los acuerdos y recomendaciones emitidas.

En virtud de dicha facultad, según los datos proporcionados por la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (Comisión Interamericana de Derechos Humanos, 2018), desde 1985, se han llevado a cabo 197 acuerdos por solución amistosa, de los cuales México ha celebrado 21, lo que representa el 10.65%, como se observa en la siguiente gráfica.

Acuerdos de Solución Amistosa



Gráfica 2. *Estadística de Solución Amistosa*, elaboración propia derivado de información obtenida de Comisión Interamericana de Derechos Humanos, Informe de Solución Amistosa, disponible para su consulta a través de <https://www.oas.org/es/cidh/decisiones/amistosas.asp?Year=2021>

1.1. Caso 12.986. José Antonio Bolaños Juárez vs México

En materia de derechos humanos, México cuenta con experiencias previas en cuestión de soluciones amistosas, pues evoca el ex ministro José Ramón Cossío Díaz (Cossío, 2021) el Informe de solución amistosa número 106/19 sobre el caso 12.986 entre el Sr. José Antonio Bolaños Juárez contra México (Informe No. 106/19. Solución Amistosa, 2019), que se relata de la siguiente manera en el documento de origen.

El 04 de mayo de 2004, se recibió por parte de la Comisión Interamericana de Derechos humanos una petición presentada por el Señor José Antonio Bolaños Juárez, en la que se alegaba la responsabilidad del Estado Mexicano respecto de la detención ilegal, tortura y violación a sus garantías judiciales de las que fue víctima por un grupo de policías con la finalidad de declarar su participación en la comisión de delitos de los que se declaró inocente, cuando el 17 de julio de 2001, más de 40 elementos de la entonces Procuraduría General de la República (ahora Fiscalía General de la República) fuertemente armados y con los rostros cubiertos entraron al consultorio médico del peticionario, causando daños materiales al inmueble.

Posterior a ello, 10 días después, el quejoso fue interceptado al salir de su consultorio por elementos de la Oficina de la Unidad Especializada de Delincuencia Organizada (UEDO) para trasladarlo a las oficinas de la misma en el entonces Distrito Federal, hoy Ciudad de México, en donde lo golpearon y torturaron, poniéndole una bolsa de plástico en la cabeza, provocando asfixia e incluso convulsiones, amenazándolo con dispararle en los dedos, entre gritos e insultos para aceptar su culpabilidad como secuestrador; aunado a lo anterior, a un sinnúmero de agresiones, entre las que se encuentran de índole sexual, las que lo llevaron a estar internado en el Hospital Gea González de Tlalpan, en la ciudad de México.

Derivado de lo anterior, el promovente, fue procesado, bajo los cargos de privación ilegal de la libertad en la modalidad de secuestro, lesiones calificadas y portación

de arma de fuego sin licencia; lo que le valió una primera sentencia el 20 de marzo de 2003 dictada por el Juzgado Tercero de Distrito de Procesos Penales Federales en el Distrito Federal que lo condenaba a 60 años de cárcel y una multa; por lo que interpuso apelación el 13 de agosto de 2004, obteniendo con ello, resolución por el Tercer Tribunal Unitario en Materia Penal del Primer Circuito, que confirmó la pena y modificó la equivalencia de la multa, ante lo cual, promovió juicio de amparo directo que fue concedido por el Primer Tribunal Colegiado en Materia Penal en el Primer Circuito del Distrito Federal el 17 de julio de 2013, con lo que fue absuelto de los cargos y puesto en libertad el 18 de julio del mismo año.

Por tal motivo, el 29 de enero de 2015, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos emitió el informe de admisibilidad número 7/15, en el que aceptó su competencia para conocer de la presunta violación de: derecho a la integridad personal, derecho a la libertad persona, garantías y protección judiciales de la Convención Americana sobre Derechos Humanos y la Convención Interamericana para Prevenir y Sancionar la Tortura.

Acto seguido, el 6 de septiembre de 2016, las partes involucradas, buscaron llegar a una solución amistosa, por lo que la Comisión, estableció meses y reuniones de trabajo para negociación de la situación materia de su competencia, lo que derivó en que el 27 de junio de 2018, se suscribiera un acuerdo de solución amistosa, cuyas medidas de rehabilitación fueron:

En materia de salud	Incorporación al Seguro Popular	Atención en caso de cambio de lugar de residencia
Obligación del Estado para otorgamiento de atención médica y psicológica adecuada, preferencial y gratuita.	Incorporación de las víctimas al Seguro Popular para acceso a los servicios y bienes farmacéuticos establecidos en su	En caso de que las víctimas cambien de lugar de residencia dentro de la República Mexicana, la atención se brindará en su

<p>Atención en instituciones privadas, para el caso de que las públicas, no puedan proporcionar la atención.</p> <p>Erogación de gastos, cuando los servicios tengan que prestarse fuera del lugar de residencia.</p> <p>Gestiones por parte de la Comisión Estatal de Atención a Víctimas (CEAV) para la incorporación de las víctimas al Registro Nacional de Víctimas (RENAVI).</p>	<p>cobertura médica, en un plazo de 6 meses a partir de la firma del Acuerdo.</p>	<p>nuevo lugar de residencia a través del Seguro Popular.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------

Tabla 1. *Medidas de Rehabilitación. Caso 12.986. José Antonio Bolaños Juárez vs. México*, elaboración propia a partir de información obtenida en CIDH, Informe No. 106/19, Caso 12.986. Solución Amistosa. José Antonio Bolaños Juárez. México. 28 de julio de 2019.

Por su parte, las medidas de satisfacción, están enfocadas en el renacimiento del Estado Mexicano respecto de la responsabilidad internacional y la disculpa de carácter privado en atención a la solicitud del peticionario, reconociendo además que el Sr. José Antonio Bolaños Juárez, fue privado de su libertad y víctima de tortura; cuya constancia, quedará plasmada en un documento firmado por el Subsecretario de Derechos Humanos, así como el Embajador en cuanto Subsecretario para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos y la Subprocuradora de Derechos Humanos, Prevención del Delito y Servicios a la Comunidad.

Por otro lado, la eliminación de los antecedentes penales que derivaron de su proceso, así como remisión a diversos medios de comunicación para exhortarles a la supresión de los mismos.

Aunado a lo anterior, debe el Estado Mexicano, capacitar de manera continua a los miembros de la entonces Procuraduría General de la República en materia de

combate a la tortura en la que se estudie un caso práctico que cuente con elementos similares a los del caso del Sr. Bolaños, con la intención de que se configure una garantía de no repetición, aunado a las indemnizaciones compensatorias, que consistieron en el pago correspondiente a los perjuicios sufridos por el afectado, así como una indemnización por concepto de daño inmaterial a las hijas del señor Bolaños por los sufrimientos y/o aflicciones causadas a las víctimas; las que deberán cubrirse en un periodo no mayor a 2 meses siguientes a la firma del citado Acuerdo, según las Reglas de Operación del Fideicomiso para el Cumplimiento de Obligaciones en Materia de los Derechos Humanos, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de mayo de 2014.

1.2. Caso 12.610. Faustino Jiménez Álvarez vs México

Otro caso en el que México forma parte y que resulta reciente a la fecha en que se elabora el presente documento, es el marcado como 12.610 en el que a través del Informe número 208/21 la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, dio cuenta de la solución amistosa del Sr. Faustino Jiménez Álvarez vs México (Informe No. 208/21. Solución Amistosa, 2021).

Lo anterior, derivado de la petición presentada el 25 de abril de 2002 por Acción de los Cristianos para la abolición de la Tortura, el Centro Regional de Defensa de los Derechos Humanos “José María Morelos y Pavón, A.C.”, el Centro por la Justicia y el Derecho Internacional por la presunta desaparición forzada del Sr. Faustino Jiménez Álvarez y la posterior falta de investigación y reparación; por lo que el 8 de abril de 2007 se emitió por parte de la CIDH su informe de Admisibilidad número 31/07 en el que concluyó su admisión en relación al derecho a la vida, la integridad personal, la libertad personal, garantías judiciales y protección judicial, así como la obligación de prevenir y sancionar la tortura, la obligación de tomar medidas para prevenir y sancionar la tortura y la obligación de otorgar garantías a las personas que denuncien haber sido torturadas.

Ello por los hechos denunciados, cuando el 17 de junio de 2001, el Sr. Faustino Jiménez Álvarez fue privado ilegalmente de su libertad mientras se encontraba en su domicilio en el Estado de Guerrero por agentes de la Policía del Estado, al arribar a su domicilio en 6 camionetas, mientras se encontraba durmiendo con su esposa, quienes ingresaron con violencia y despliegue de armamento, sin orden judicial.

Después de su detención, la esposa y la hermana del Sr. Faustino acudieron a preguntar por el referido en las oficinas de la Policía Judicial, quienes los remitieron a la base de Acapulco, por lo que comenzaron un recorrido en diversas locaciones para su ubicación sin éxito alguno; sin embargo, de los argumentos expuestos por los petitionarios, se manifestó que un ex agente de la policía judicial habría declarado ante la Comisión Estatal de los Derechos Humanos que el comandante de la Policía Judicial y otros funcionarios, estaban implicados en la desaparición forzada del Sr. Jiménez.

Posteriormente, a través de una llamada anónima, se informó a la esposa del Sr. Faustino, que su marido aún se encontraba con vida, en un rancho de un alto funcionario de la Policía Judicial de Guerrero, siendo torturado, motivo por el cual, se promovió un juicio de amparo el 21 de junio de 2001, por incomunicación ante el Juez Sexto de Distrito en el Estado de Guerrero contra actos del Procurador General de Justicia de esa entidad; sin embargo, el Juez se declaró incompetente, por lo que se remitió el expediente al juez Primero de Distrito quien a través del juicio 542/2001 ordenó la suspensión del acto reclamado.

Acto seguido, el 26 de junio siguiente, la Sra. Enedina Cervantes [esposa del Sr. Faustino Jiménez], presentó queja ante la Comisión de Defensa de los Derechos Humanos del Estado de Guerrero, por la desaparición forzada de su esposo, misma que se tramitó bajo el número VG-167/2001/IV de la que derivó una recomendación al Procurador General de Justicia de la entidad, a fin de sancionar a 20 funcionarios que presuntamente fueron responsables de la desaparición forzada del Sr. Faustino, interponiéndose el 3 y 4 de julio de 2001 recurso de exhibición de

personas y con ello realizar inspección de las celdas de la Procuraduría General de Justicia, sin encontrar al referido.

Aunado a lo anterior, el 2 de julio de 2001, se presentó denuncia ante el Ministerio Público del fuero común, por la detención ilegal y desaparición forzada del señor Faustino Jiménez Álvarez, cuyo desenlace, fue la sentencia de 35 años y el pago de una multa de \$46,605.00 (Cuarenta y seis mil seiscientos cinco pesos 00/100 moneda nacional).

En prosecución del procedimiento contemplado por la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, el 27 de septiembre de 2012, las partes sostuvieron reunión de trabajo con la facilitadora de la Comisión, en el que se celebró acuerdo de solución amistosa, remitido a la CIDH el 18 de octubre de 2012.

Dentro de los aspectos a considerar en cuanto a la reparación del daño, se encuentran entre otros una indemnización compensatoria por un valor global de \$3,098,400.00 (Tres millones noventa y ocho mil cuatrocientos pesos 00/100 moneda nacional), distribuido de la siguiente manera:

- a. 750,000.00 (Setecientos cincuenta mil pesos 00/100 moneda nacional) pagados por el gobierno del Estado de Guerrero dentro de los 30 días hábiles siguientes a la firma del acuerdo; y,
- b. \$2,348,400.00 (Dos millones trescientos cuarenta y ocho mil cuatrocientos pesos 00/100 moneda nacional) será cubierta por la Secretaría de Gobernación a través de la Unidad para la Promoción y defensa de los Derechos Humanos, de igual manera 30 días hábiles posteriores a la firma del acuerdo.

Aunado al compromiso por el Estado Mexicano para llevar de manera diligente las actuaciones necesarias y dar con el paradero del Sr. Faustino, sancionar penalmente a los responsables y aplicar las sanciones administrativas o disciplinarias que correspondan, de acuerdo con las disposiciones contenidas en la

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como los tratados internacionales en los que México sea parte.

De igual manera, se reconoce el derecho de la Sra. Enedina Cervantes Salgado para coadyuvar con las investigaciones, acceder y consultar el expediente de la investigación y en general para el desarrollo de todas sus garantías procesales. Para lo anterior, además, se establece en el acuerdo, la obligación de la Procuraduría General de Justicia de Guerrero para la creación de un grupo y plan de trabajo para que, de manera conjunta se establezca el desarrollo de las investigaciones de los hechos del caso, basado en el derecho a la verdad de las víctimas, con la intención de que se prosiga y se mantenga abierta la investigación en tanto no se determine el paradero o suerte final del Sr. Faustino Jiménez, se identifique y siga el proceso contra la totalidad de los probables responsables.

También, se determina el compromiso del Estado para llevar a cabo un acto de reconocimiento de responsabilidad y disculpa pública por las violaciones a los derechos humanos cometidas en el caso que se anota, encabezado por las autoridades del Estado de Guerrero y la presencia de funcionarios de alto nivel de la Procuraduría General de Justicia de dicha entidad; de lo que se dejará constancia a través de la publicación del evento en un periódico de circulación local, mientras la Secretaría de Gobernación y la Secretaría de Relaciones Exteriores informarán sobre la realización de la ceremonia en su sitio web oficial y se enviará el documento elaborado a la CIDH para que obre como documento integrante de la solución amistosa.

Además de lo anterior, el brindar atención médica y psicológica a las víctimas a través de las instituciones estatales especializadas para ello, apoyos educativos para Ricardo Jiménez Cervantes, hijo del Sr. Faustino, para concluir su educación superior, así como para Julieta Jiménez Cervantes a quien se le otorgó una beca escolar. En materia de vivienda, dadas las condiciones socioeconómicas de las víctimas, el Gobierno del Estado de Guerrero beneficiará a la señora Cervantes con

una vivienda, eligiendo la misma, el programa específico a través del cual desea obtener su vivienda.

Lo anterior, sin contar que el Gobierno del Estado de Guerrero, otorgará a la Sra. Cervantes, una ayuda para el desarrollo de un proyecto productivo de su preferencia, a través de la Secretaría de Desarrollo Social y el apoyo económico mensual para la joven Julieta Jiménez Cervantes en su calidad de madre soltera, dentro del programa “Guerrero Cumple”.

En tal sentido, se ha destacado por la Comisión la efectividad de las Soluciones Amistosas, atribuyendo la misma a la voluntad de las partes, así como al cumplimiento de las medidas para la reparación que contempla dicho acuerdo, derivado de una relación de confianza entre peticionarios y Estado (Comisión Interamericana de Derechos Humanos, 2018, pág. 123), como factor indispensable para alcanzar el objetivo para el que se ha planteado el mecanismo.

Aunado a ello, se erigen también los retos que se presentan ante la Comisión y entre ellos destaca la necesidad de una participación mucho más activa de dicho ente como facilitadora de la negociación, para lo cual se generó la propuesta de elaborar protocolos para las negociaciones y mecanismos de revisión para el cumplimiento de los acuerdos, apoyado en el uso de tecnologías de la información (Comisión Interamericana de Derechos Humanos, 2018).

Para el caso de cada uno de los Estados miembros, la Comisión ha sido progresiva respecto de sus obligaciones, al destacar la importancia de que cada uno de los mismos desarrollen protocolos de actuación para las negociaciones, así como para la implementación de acuerdos y mecanismos de revisión en los propios Estados para lograr su cabal cumplimiento, así como la participación activa de las presuntas víctimas y sus representantes en tales procesos, que incluyan mecanismos de consulta sobre el contenido y forma de ejecución de las medidas de reparación; por lo que ha exhortado a los gobiernos a desarrollar, así como fortalecer su propia

capacidad de negociación y seguimiento en la esfera de su administración pública, a través de programas de capacitación constante y periódica de los actores (Comisión Interamericana de Derechos Humanos, 2018).

Ante tal situación, resulta indispensable que desde el interior de cada uno de los Estados, se lleven a cabo las acciones pertinentes, para generar entre las partes de un conflicto en el que se suscitan los derechos humanos como bienes jurídicos tutelados, las condiciones necesarias para alcanzar la plenitud de sus intereses, así como la entera satisfacción de que la situación por la que atraviesan, sea visibilizada desde el contenido mismo del conflicto, sus características particulares y una solución integral que les permita sentirse valorados y escuchados, en una labor de tropicalizar las acciones que lleva a cabo la Comisión Interamericana en un tiempo considerablemente menor al que se proyecta en la instancia internacional.

3. La justicia restaurativa en la protección de derechos humanos en pueblos indígenas

Como parte de una sociedad caracterizada por la pluriculturalidad de su integración, los mecanismos que pongan al alcance de sus integrantes, deberán velar por la inclusión y la adaptación de los procesos a cada uno de los aspectos culturales de quienes llegaren a solicitar la intervención de la autoridad encargada de la protección de derechos humanos.

Con base en la resolución 24/10 de la Organización de las Naciones Unidas bajo la etiqueta **A/HRC/EMRIP/2014/3** (Consejo de Derechos Humanos. Mecanismo de expertos sobre los derechos de los pueblos indígenas, 2014); la justicia restaurativa desde sus diversas concepciones guarda aspectos fundamentales en sus fines, de entre los que destaca el brindar la oportunidad de compartir experiencias, prestar atención al restablecimiento de las relaciones, exigir una disculpa y/o reparación, permitir la participación activa de las partes, y, en consecuencia, enaltecer la importancia de establecer una comunicación asertiva entre las mismas.

Uno de los sectores de la población que puede explicar de mejor manera la justicia restaurativa aplicada a esta conceptualización de pluriculturalidad es la de los pueblos indígenas, pues, como lo manifiesta la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 2º, la Nación manifiesta su pluriculturalidad en los pueblos indígenas, cuya característica fundamental es la libre determinación y su autonomía en el marco que normativamente se establece en este apartado, basadas en la aplicación de sus usos y costumbres, así como la utilización de sistemas jurídicos indígenas como una expresión de esa libre determinación de la que se trata (Consejo de Derechos Humanos. Mecanismo de expertos sobre los derechos de los pueblos indígenas, 2014).

Por lo que la labor del Estado en esta circunstancia debería enfocar sus derechos en vincular el sistema de justicia instaurado por su autoridad, y los sistemas de justicia de los pueblos indígenas u originarios, tomando en consideración la estructura ideológica en un sentido de cooperación entre las dos estructuras de organización.

Algunos ejemplos de ello, reconocidos por la Organización de las Naciones Unidas (Consejo de Derechos Humanos, 2013, págs. 15-16), son en Nueva Zelanda, en donde los jóvenes maoríes pueden pasar de una justicia convencional a los tribunales *marae*, con la finalidad de conectarse con su cultura y fomentar la participación significativa de sus familias y tribus; en Groenlandia, desde 1954 se contemplaba en la Ley del Código Penal un sistema basado en las percepciones de la justicia que tenían los indígenas groenlandeses, centradas en la rehabilitación, y otro de los ejemplos contemplados, se refiere a Malasia, en cuyo estado de Sarawak, se estableció un Consejo para la Preservación de las Costumbres conformado de ancianos y miembros de las comunidades indígenas, con la intención de proteger sus costumbres nativas, a través de la codificación de su derecho consuetudinario para garantizar la credibilidad y aceptabilidad de dichas normas.

De esta manera, es posible establecer una relación entre la justicia restaurativa, el derecho consuetudinario y los sistemas jurídicos indígenas (Consejo de Derechos Humanos. Mecanismo de expertos sobre los derechos de los pueblos indígenas, 2014), en virtud de que el origen de la justicia restaurativa, tuvo sus orígenes en grupos nativos.

En muchas de las comunidades indígenas, las normas establecidas dentro de su cosmovisión, son aceptadas y legitimadas por sus miembros, al considerarse correctas y provechosas para el establecimiento de relaciones y comunidades armoniosas; en las que las prácticas de justicia restaurativa han contribuido a los enfoques restaurativos, a través de los cuales, se ofrecen alternativas a los enfoques punitivos y o de represalia (Consejo de Derechos Humanos. Mecanismo de expertos sobre los derechos de los pueblos indígenas, 2014).

En muchos de los casos, el derecho indígena se basa en principios de equilibrio, interrelación y armonía entre el hombre, la naturaleza y la sociedad; por lo que, cualquier conflicto que ocurra dentro del núcleo de su comunidad, tiene que ver con una ruptura, precisamente entre estos elementos que la integran, y por tanto su justicia, procura siempre el restablecimiento de la armonía que se ha desgastado (Barie, 2008).

Para ello, es necesario que la justicia indígena, cumpla con determinadas características (Barie, 2008), entre las que destacan la honestidad, imparcialidad, sabiduría, legitimidad y reconocimiento moral, así como el manejo de habilidades tanto sociales como comunicativas; y el manejo de técnicas de persuasión y conciliación, a través de las cuales, el responsable de la comisión de alguna acción/omisión que haya generado el conflicto, asume su responsabilidad, pide perdón a la víctima de sus acciones, al igual que a la comunidad a la que ha afectado con su comportamiento; admite la verdad y restituye el daño ocasionado. Todo esto, le permite también rehabilitarse, pues lejos de aplicarse sobre él una sanción como el objetivo primordial de la justicia; se alcanza la restauración de la armonía perdida.

De lo expuesto, se concibe la noción de la restauración del tejido social por parte del derecho consuetudinario indígena, como factor primordial en la solución de los conflictos, lejos del castigo o la pena sobre la persona en sociedad, y es que dicho fin, forma parte integral como finalidad esencial de los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias; tratar de que las relaciones que se friccionaron en un momento, sean restauradas a lo que eran, y mucho mejor, en un sentido de comprender ya, la cosmovisión y percepción del otro al momento del despliegue de sus actividades fundamentales, por lo que los métodos aplicados en este espectro, deberán estar enfocados en dicha función.

Para el derecho consuetudinario, existen diversos aspectos a considerar al momento de aplicar justicia, a través de este proceso de Justicia Restaurativa; visibilizando algunos que son comunes, así como principios que les son propios:



Gráfica 3. Principios de las Justicia Restaurativa en los pueblos y comunidades indígenas, elaboración propia a partir de Nicolas, V; Fernández, M. & Flores, E., *Modos originarios de resolución de conflictos en pueblos indígenas de Bolivia*, La Paz, Bolivia, PIEB-Fundación UNIR, 2007.

De igual manera, se pueden observar características que son afines a dichos procedimientos (Albó, 2004), mismas que son:



Gráfica 4. Características de los procesos de solución en sistemas de derecho consuetudinario, elaboración propia a partir de Albó, X. (2004), *¿Cómo manejar la interculturalidad jurídica en un país pluricultural?*

En tal sentido, el reconocimiento de estos mecanismos en el sistema jurídico mexicano, se encuentra respaldado en diversos ordenamientos de carácter internacional; por ejemplo, la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, en sus numerales 18 y 40 resaltan la posibilidad de los pueblos indígenas para la adopción de decisiones propias en situaciones que afecten a sus derechos, así como a mantener y desarrollar sus propias instituciones, entre las que destaca su derecho para la aplicación de procedimientos equitativos y justos para la resolución de conflictos y controversias, con la condición, de que se respete en los mismos, las costumbres, las tradiciones, normas, sistemas jurídicos de las comunidades, así como normas internacionales en materia de derechos humanos.

Dicha disposición, se ve convalidada con el artículo 8º del Convenio número 169 de la Organización Internacional del Trabajo; cuando especifica, que al momento en el

que se aplique la legislación nacional a los pueblos interesados, o bien a sus miembros, deberá siempre hacerse alusión a sus costumbres o derecho consuetudinario, al tener el derecho de conservar esos usos y costumbres, pero siempre y cuando, no sean incompatibles con los derechos fundamentales del sistema jurídico interno o bien, las disposiciones de carácter internacional; por tanto, siempre será importante, que al momento de celebrar las sesiones por parte de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos, se haga con una perspectiva de usos y costumbres de los pueblos indígenas, situación, para la cual, será necesario que se solicite el auxilio de una persona que funja como intérprete de la comunidad indígena o nativa que sea partícipe del caso en concreto.

En tal sentido, la Sala Regional Toluca del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, se pronunció al respecto (COMUNIDADES INDÍGENAS. MEDIOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS, 2020)², al especificar que cuando existan escenarios de conflictos intracomunitario, se deben privilegiar medidas pacíficas y alternativas de solución de conflictos mediante procedimientos e instituciones que se consideran adecuados y válidos desde un espectro tanto jurídico como comunitario, entre los que destacan, la conciliación, la mediación y el arbitraje, tomando en consideración los usos y costumbres; y en caso de que se solicite por la propia comunidad o alguno de sus miembros, podrá el Estado intervenir en la búsqueda de una mejor solución en respeto de su autonomía al armonizarlos con el derecho positivo vigente.

De manera práctica, el Instituto Estatal Electoral y de Participación Ciudadana de Oaxaca, emitió los Lineamientos y Metodología para el Proceso de Mediación en casos de Controversias, respecto a las Normas y Procesos de Elección en los Municipios que se rigen por Sistemas Normativos Internos, en el que demarca, los principios y directrices a través de los cuales se desarrollará el proceso alternativo,

² Tribunal Electoral del Estado de Hidalgo, Juicio para la protección de los derechos político-electorales del ciudadano ST-JDC-58/2020

expresando que las sesiones serán privadas y sus resultados serán públicos una vez concluido el proceso.

Sin embargo, las mismas podrán ser públicas por acuerdo de todas las partes, por lo que se hará la valoración por el facilitador sobre la pertinencia de tal circunstancia, considerando la complejidad e intensidad del conflicto mismo, el lugar en el que se desarrollará la sesión y los riesgos que se puedan presentar para tomar la decisión final; para lo cual, deberá llevarse a cabo una minuta de trabajo, que se hará en lenguaje sencillo y de fácil lectura (Instituto Estatal Electoral y de Participación Ciudadana de Oaxaca, 2013).

En materia de este procedimiento, son tres las etapas que se establecen para el proceso de mediación:



Gráfica 5. *Etapas del procedimiento en el proceso de mediación, elaboración propia a partir de Instituto Estatal Electoral y de Participación Ciudadana de Oaxaca (2013), Lineamientos y Metodología para el proceso de mediación en casos de controversias respecto a las normas y procesos de elección en los municipios que se rigen por sistemas normativos internos*

Como se observa, los mecanismos alternativos, de aplicación en las comunidades indígenas, son de utilidad para el desarrollo de una vía distinta a la judicial, tanto en el espectro normativo del Estado, como en la cultura jurídica nativa, en respeto de los derechos humanos que, en cada una de sus cosmovisiones y cultura, les son propios.

4. La justicia restaurativa en la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Michoacán de Ocampo

En el Estado de Michoacán de Ocampo, el 21 de noviembre de 2014, se publicó la Ley de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos, en la que se le dota de autonomía de gestión y presupuestaria, así como personalidad jurídica y patrimonio propios, cuyo Reglamento reformado, fue publicado el 08 de abril de 2022.

En cuanto a la parte sustantiva, los procedimientos ante la Comisión Estatal de los Derechos Humanos tienen por objeto, el conocer y resolver sobre presuntas violaciones a Derechos Humanos, cuyas características deben versar sobre la brevedad, sencillez y gratuidad de los mismos, privilegiando la mediación y la conciliación en los casos en que proceda y con la menor cantidad de formalidades que se requieran en materia de investigación de los hechos.

Como parte de su estructura, en materia de justicia restaurativa, cuenta con una Subcoordinación de Mediación y Conciliación que depende de la Coordinación de Orientación Legal, Quejas y Seguimiento. Dentro de dicha norma, se contempla a la mediación y conciliación como medios alternativos, auxiliares y complementarios al procedimiento de queja y a la investigación de oficio, cuyo fin último, es el lograr una solución inmediata del conflicto.

Para lograr el alcance de este objetivo, la Subcoordinación, lleva a cabo el procedimiento que prevé el Reglamento de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos, que puede visualizarse a través del siguiente diagrama.

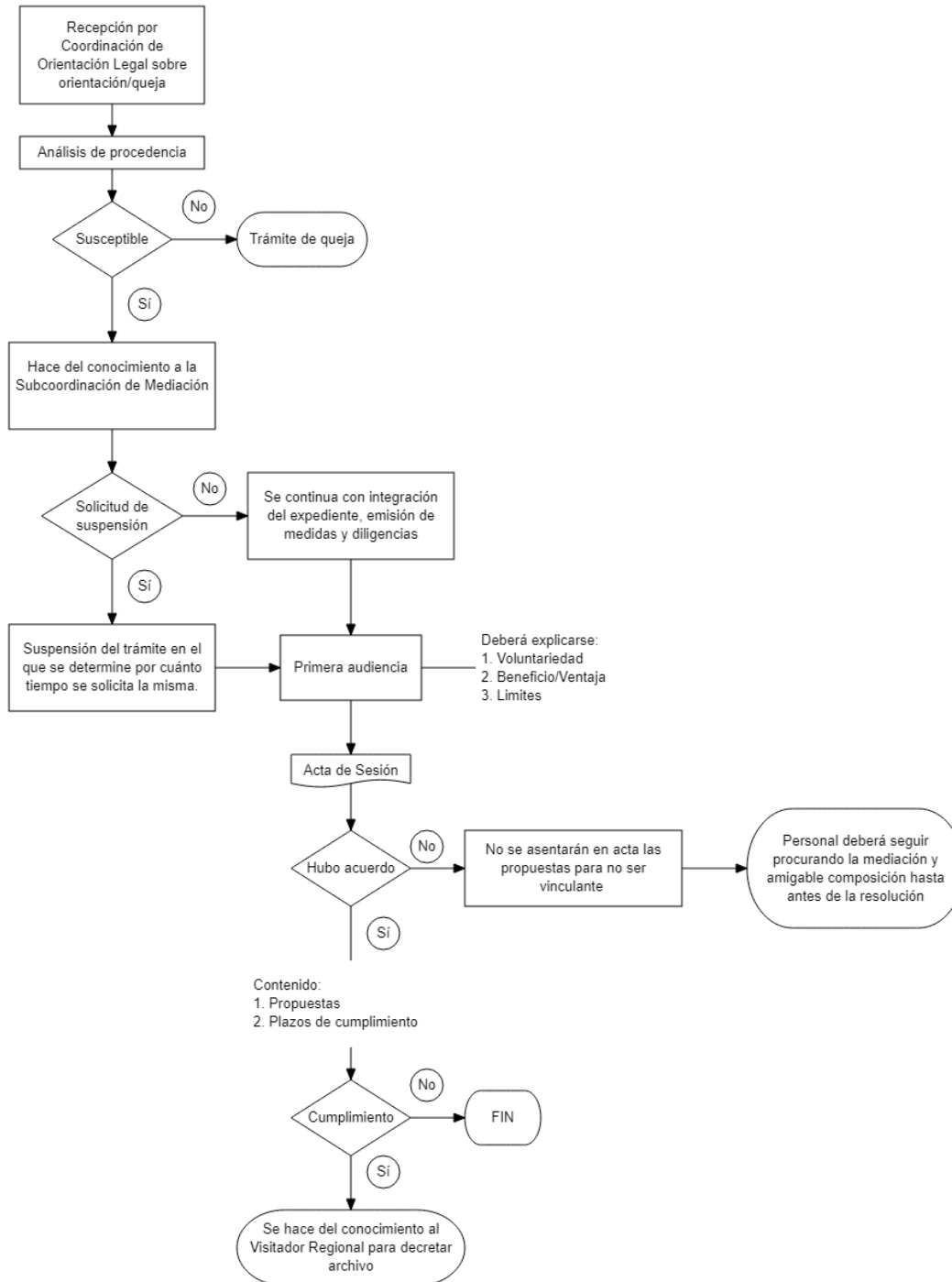


Diagrama 1. Procedimiento de Mediación/Conciliación ante la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Michoacán de Ocampo, elaboración propia según dispone el Reglamento de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Michoacán de Ocampo.

Lo anterior permite observar de manera detallada cada uno de los pasos que se llevan a cabo en el proceso de Mediación y Conciliación en materia de Derechos Humanos, al menos, dentro del Estado de Michoacán de Ocampo, sin embargo, aún resulta necesario puntualizar aspectos relevantes del mismo, con la intención de generar, como lo propone la Comisión Interamericana, un protocolo de actuación generalizado, que atienda las necesidades de las partes involucradas, y con ello, generar en las mismas, la satisfacción de la resolución de un conflicto, pero no solo eso, sino la atención de sus reclamos, de sus verdaderos intereses respecto de la situación por la que atraviesan, y que con ello, la reparación del daño, no sea solo de manera material, sino que profundice en cada una de las partes involucradas, para evitar que situaciones como las que se resuelven, vuelvan a suscitarse en la realidad; a través de una comprensión más globalizadora del actuar de las autoridades y la prevención ante los hechos que puedan resultar en la violación de los derechos humanos de las personas.

Para ello, es necesario que se lleven a cabo la implementación de buenas prácticas en el desarrollo de las actividades de Justicia Restaurativa en general dentro de los procesos llevados a cabo por la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Michoacán de Ocampo, en los que se involucre la presunta violación de los derechos humanos de las personas.

Capítulo II

El ABC de la mediación, la conciliación y las juntas restaurativas

Sumario: 1. Modelos de resolución de conflictos 2. Principios de los MASC
3. Mediación 4. Conciliación 5. Junta Restaurativa 6. Círculos de Paz

Para comprender los mecanismos contemplados por la norma como parte de las facultades de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Michoacán de Ocampo, es necesario considerar los aspectos conceptuales que lleven al lector a un entendimiento más profundo de los mismos, y saber las diferencias que entre ellos existen, para dar pie a identificar en qué momento y cuál de estos puede ser aplicado de manera adecuada para la resolución del conflicto en específico.

1. Modelos de resolución de conflictos

A pesar de la flexibilidad de los procesos de solución alterna, es menester expresar que cada uno guarda una estructura lógica en cuanto a la forma en la que habrá de desarrollarse en la realidad, en lo que se conoce como *modelos conciliatorios*, es decir, la forma en que se plantea cómo debe llevarse a cabo el proceso mismo para la solución de un conflicto (Romero Gálvez, 2003).

En este sentido, son 3 los grandes modelos que actualmente, están más desarrollados y aceptados en el mundo de la conciliación.



Gráfica 6. Modelos de solución de controversias, elaboración propia.

1.1. Modelo Tradicional Lineal (Harvard)

Utilizado en la escuela de la negociación, en el que se busca proteger los intereses propios, pero sin descuidar el entendimiento y la cooperación con la contraparte; al respecto, se desglosa la existencia de cuatro elementos fundamentales según la edición original de *Getting To Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* de Fisher y Ury (Hernández Ramos, 2014):

- a. *Personas*, en el entendido de que las personas, son parte del conflicto como tal; es decir, se base en la construcción o reconstrucción de relaciones interpersonales. La prioridad en este aspecto es el problema, no propiamente las personas, pero es importante siempre tomar en cuenta los elementos que conforman su individualidad; la intención de ello, no es buscar culpables, por el contrario, es centrarse en el conflicto y la manera en la cual debe tratarse para darle una correcta solución;
- b. *Intereses*, que definen la realidad del problema, dejando de lado las posiciones o posturas de las partes; en este caso, el facilitador, deberá desentrañar los intereses propios y aquellos que son parte del común denominador entre ambos, o bien, entre las partes que estén involucradas en una situación;
- c. *Opciones*; de tal forma que la persona que actúa como facilitadora, debe buscar las opciones que, de manera creativa, permitan la búsqueda de diversas respuestas al problema que busca solucionarse, al tomar en cuenta la visión de las partes, desde un panorama de beneficio mutuo, así como evitar los prejuicios, cuya conclusión deriva en decisiones fáciles de ejecutar; y,
- d. *Criterios*, basados en la objetividad del individuo tercero, en relación con las partes, de tal forma, que no afecte la concepción de la voluntad de cada una

de ellas y alcanzar un beneficio mutuo bien identificado, con eficacia y consenso.

Como parte de las sugerencias que conforman este modelo, se encuentra la forma de la comunicación, que debe ser lineal y bilateral, es decir, entre las partes que participan dentro del conflicto; a través de preguntas abiertas, y disminuyendo los interrogatorios cerrados en los que se limita la participación flexible de los involucrados.

Para ello, será necesario que se potencialice el tratamiento del conflicto, pero siempre llevando de la mano a las personas para que no retrocedan en el tiempo; por el contrario, enfocarse en las cuestiones venideras, con la finalidad de que se lleve a cabo un proceso de transformación con ese enfoque, cuyos esfuerzos sean encaminados a establecer, o bien, restablecer el equilibrio entre las partes, eliminando de su comportamiento las emociones negativas y dando prioridad a los puntos en común de los mismos (Hernández Ramos, 2014). Para Karl A. Slaikeu, el Modelo Tradicional de Harvard se desarrolla a través de 5 etapas:



Gráfico 7. *Etapas del Modelo Tradicional de Harvard*, elaboración propia a partir de Romero Gálvez, S.A., Conciliación: Procedimiento y Técnicas de Conciliación, *Negociación Directa y Asistida. Tratado de Gestión de Conflictos*, Lima, ASOPDES, 2003.

1.2. Modelo Transformativo (Bush & Folger)

A diferencia del modelo tradicional de Harvard; el modelo transformativo tiene su enfoque en la construcción de mejores relaciones entre las partes que están

envueltas en un conflicto a través de su transformación como una nueva área de oportunidad de crecimiento personal para todos los involucrados, de tal manera que su finalidad se avoca a modificar la relación entre las partes, sin que sea el acuerdo, la meta fundamental de este proceso.

La solución se construirá solamente cuando exista una verdadera transformación en el individuo para mejorar, es decir, que haya un enfoque distinto del uno respecto del otro, y de sí mismo, de esta manera, los dos elementos centrales de este modelo, es la revalorización de la autoestima y el recíproco reconocimiento de las responsabilidades o corresponsabilidades mutuas (Hernández Ramos, 2014).

La revalorización se traduce en la adquisición de conciencia por las partes, lo que genera en ellas, la responsabilidad de sus acciones, y no solo las que le corresponde a cada uno, sino de las del otro de manera recíproca. Esta cualidad, es esencial para promover en la sociedad una nueva cultura de colaboración en el que se evite el incremento de las relaciones conflictivas y violencia (Hernández Ramos, 2014), para cumplir los siguientes elementos:



Gráfico 8. Elementos a cumplir en sociedades de colaboración, elaboración propia a partir de Hernández Ramos (2014). Modelos aplicables en mediación intercultural.

Por su parte, el tema del reconocimiento de las responsabilidades o corresponsabilidades tiene que ver con la habilidad de las partes, e incluso del facilitador, de lograr que se allegue una conciencia respecto de los hechos que han originado el conflicto, y con ello, todos los elementos que orbitan a su alrededor, con la finalidad de que cada uno de los involucrados puedan asumir la parte que les corresponde de su intervención, y de cierta forma, lograr empatía para entender lo que el otro siente, piensa o pasa respecto de su individualidad, así como la manera en que todo este conjunto influye en la situación para incursionar en esta búsqueda de soluciones.

En virtud de lo anterior, es posible establecer que el formato de modelo transformativo, se basa en la atención que debe el facilitador brindar durante el proceso para dar continuidad a las posibles contribuciones que las partes otorgan al mecanismo y cuidar con especial atención, los detalles que puedan ser de utilidad para la culminación de la situación que a su conocimiento se pone, aunado a ello, la estimulación de la comunicación e interacción de las ideas de cada una de las partes para obtener una solución consensuada entre los intervinientes y la promoción de las oportunidades para aprovechar el argumento vertido durante las sesiones (Hernández Ramos, 2014).

Con ello, es posible establecer que el modelo transformativo, va encaminado a una reconstrucción del tejido social entre los involucrados, pero más que eso, sobre los individuos mismos para que una situación como la que los llevó al mecanismo, no suceda de nueva cuenta, en una percepción más responsable y progresiva, en cuanto a la forma en que tiene impacto sobre la sociedad en la que se desenvuelve.

1.3. Modelo Circular Narrativo (Sara Cobb)

El Modelo Circular Narrativo de Sara Cobb, es una de las más recientes construcciones de los sistemas de tratamiento de conflictos, cuya característica fundamental, se basa en el diálogo.

Este modelo, plantea que el conflicto puede ser redefinido y reconceptualizado a través de la comprensión de que la comunicación es fundamental en su construcción, tanto en el contenido de lo que se dice, el cómo se dice y de qué manera la emisión del mensaje es percibida para el receptor del mismo, por tanto, establece la circularidad del diálogo, misma que debe ser utilizada por el facilitador para develar las diferencias entre los intervinientes y permitir su operatividad (Hernández Ramos, 2014).

En ese contexto, pueden considerarse cuatro fases en el desarrollo de este modelo (Hernández Ramos, 2014):

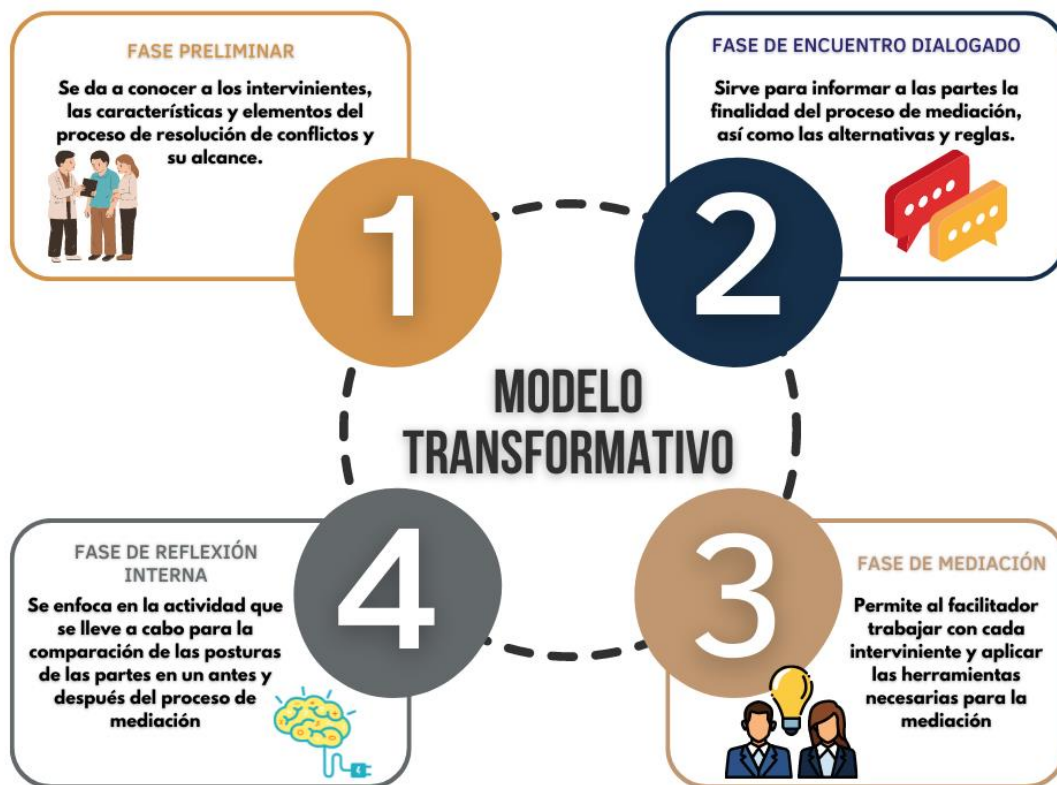


Gráfico 9. *Etapas del Modelo Circular Narrativo de Sara Cobb*, elaboración propia a partir de Cobb, S., Una perspectiva narrativa en mediación, en Folger, P. & Jones T., *Nuevas direcciones en mediación*, número 7, pp. 83-104, 1997

La *fase preliminar*, es en la que se da a conocer a los intervinientes, las características y elementos del proceso de resolución de conflictos, así como el

alcance que se tiene del mismo. En caso de que las partes acepten a través de la voluntad su participación en el mismo, deberá firmarse el acuerdo respectivo.

La *fase de encuentro dialogado*, sirve para informar a las partes, que el proceso de resolución de controversias funge como un vehículo para lograr la consecución de los fines del mismo, como lo es encontrar una forma de resolver las controversias que se han suscitado, así como sus alternativas y las reglas de participación.

Por su parte, la *fase de mediación*, permite al facilitador trabajar con cada interviniente de manera individual, manejando el encuadre del problema, la fijación de objetivos, la determinación de las contribuciones necesarias para darle solución al mismo, el análisis de las soluciones planteadas y la sistematización de la circularidad cuya efectividad depende de la actitud, así como de la disposición de los intervinientes para entender que aquello que se pretende alcanzar, está íntimamente conectado con lo que la otra parte busca reconocimiento el protagonismo de cada uno de ello y el respeto que merece cada una de las posiciones expuestas.

Por último, la *fase de reflexión interna*, se enfoca en la actividad que se lleve a cabo por los facilitadores y la comparación de las posturas que las partes tienen, así como sus notorias diferencias, con la intención de construir una historia alternativa, de tal manera que se alcance el acuerdo, en el que se narre la historia, y se construya como tal su contenido, contemplando la revisión que las mismas hacen de la historia alternativa, la discusión sobre las ventajas e inconvenientes de cada opción, reconduciendo las posiciones hacia una única posición común de consenso para llegar a la redacción del mismo.

2. Principios de los MASC

Los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias conllevan en su ejercicio diversas características para ser aplicados en determinados momentos y para

situaciones en concreto, sin embargo, los mismos, se impregnan de principios generalizados que permiten alcanzar su objetivo último en la construcción de acuerdos entre las partes.

En tal sentido, la Ley Nacional de Mecanismo Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal dispone los principales, que son:

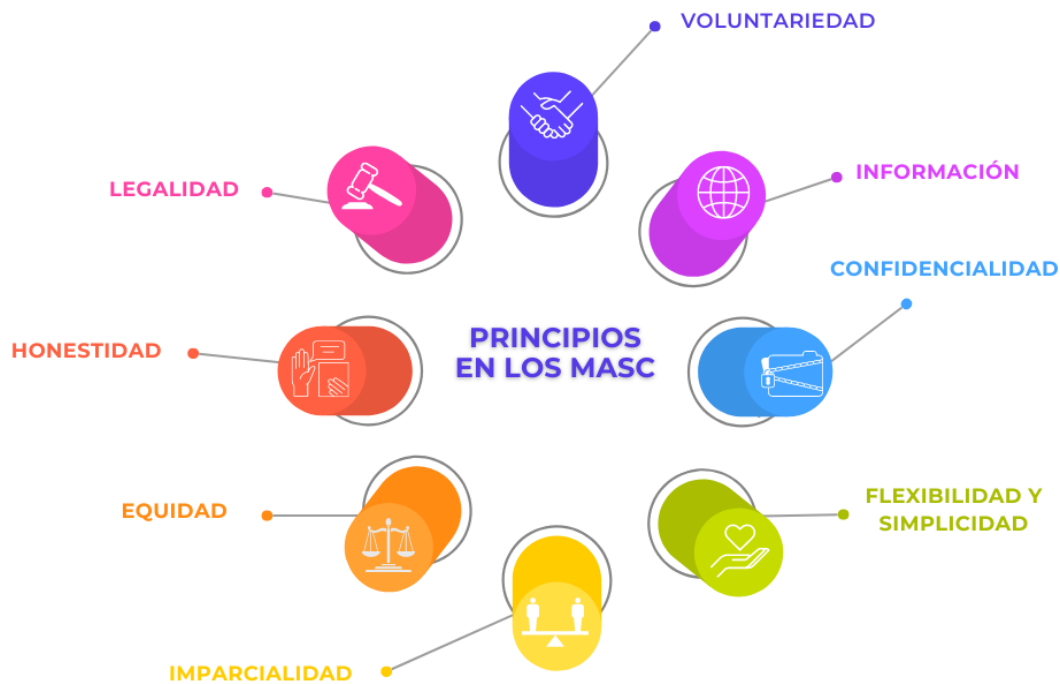


Gráfico 10. *Principios de los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias*, elaboración propia a partir del contenido de la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal.

2.1. Voluntariedad

Entendido como uno de los pilares de los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias, y que se manifiesta tanto en la forma de llegar a la mediación como en la autonomía para firmar el acuerdo último de la misma, continuar con el proceso y llegar a los acuerdos finales, en el sentido de que la participación de los intervinientes debe ser por propia decisión, libre de toda coacción y no por obligación.

Para Boqué (Boqué, 2003), es importante que el proceso alternativo no nazca deforme, es decir, que provenga de la voluntad de las partes, partiendo del hecho de que los involucrados, deben recurrir a estos mecanismos, y no someterse a los mismos, pues presupone en ellos, la intención de ofrecer la posibilidad de analizar su contexto, y con ello, proponer las soluciones que más les parezcan convenientes a sus intereses, a través de una decisión libre, lejos de la imposición de un tercero ajeno a sus voluntades, lo que permite garantizar un mejor cumplimiento del acuerdo propuesto (Tarud Aravena, 2013).

Dentro de las diversas posiciones en materia de la voluntad de las partes, se expone el llamado principio del protagonismo o autodeterminación, que consiste en la participación activa de las partes en el proceso, al reconocer su voluntad y capacidad de exponer sus posiciones y colaborar en la búsqueda por propia cuenta de las soluciones que pueden presentarse a su conflicto, lo que además, permite hacerlas responsables de las decisiones que tomen, así como de los acuerdos a los que hayan llegado (Bianchi, 1996).

Ante tal situación, resulta indiscutible que también existen determinados límites en el ejercicio del principio de voluntariedad, y entre ellos, se encuentra la violencia (Tarud Aravena, 2013), pues al existir la misma entre las partes, no es viable el equilibrio que debe preponderar en las relaciones de negociación ya que incrementa de manera sustancial, el riesgo de que exista un acuerdo bilateral, y por tanto de que se imponga la voluntad de una parte sobre la otra, lo que genera una violación flagrante al principio de voluntariedad.

2.2. Información

Desde la perspectiva de la norma, la información se entiende como la necesaria demarcación, clara y completa sobre los Mecanismos Alternativos, sus consecuencias y alcances, según la fracción II del artículo 4 de la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal.

Desde una visión más teórica, se dice que la información consiste en que los intervinientes, deben recibir una explicación clara y completa sobre los mecanismos, para que su decisión, sea con conocimiento completo de las posibles consecuencias que deriven de ello, así como sus principios y otras cuestiones fundamentales (Instituto Intenacional de Justicia Restaurativa y Derecho, 2022), al respecto, es uno de los principios pilares del Discurso de Apertura Inicial (DAI) o Discurso de Apertura de la Mediación (DAM), pues es en este proceso en el cual, se le informa a las partes de todas las circunstancias que orbitan alrededor del mecanismo, y funge como sendero para la buena conducción, así como disponibilidad de los intervinientes.

2.3. Confidencialidad

Desde un punto de vista teórico, la confidencialidad, puede ser definida desde dos aristas (Viola Demestre, 2010), una parte positiva, a través de la cual, los intervinientes de un proceso, se comprometen a mantener reserva sobre los hechos conocidos en las sesiones de mediación o sobre el procedimiento mismo, así como la información que se trate en la mediación; o bien, un aspecto negativo, que se traduce en no divulgar, revelar o utilizar algún dato, hecho o documento que se conozca relativo al objeto del mecanismo, ni después del mismo, independiente de que exista o no, un acuerdo al respecto.

Su objetivo primordial (Viola Demestre, 2010) es lograr en las partes intervinientes, una confianza suficiente para garantizar la franqueza entre ellas y la sinceridad en la comunicación que se geste durante el proceso.

En tal sentido, la obligación de la confidencialidad atañe a las partes la información intercambiada entre ellas, no puede, ni debe servir como prueba en un procedimiento judicial o arbitral posterior, y para el caso de que deban participar terceros, dicha obligación se hace extensiva hacia ellos, de tal forma que deberán

siempre respetar dicho principio, con el objeto de garantizar a su vez la equidad (Comisión de las Comunidades Europeas, 2002).

Dentro de la norma que regula a este principio, de manera puntual, se establece como obligación del principio de confidencialidad, la prohibición para las partes involucradas, para divulgar la información tratada, o bien, que la misma, no sea utilizada en su perjuicio durante el proceso, estableciendo algunas excepciones por ministerio de ley, que son:

- a. Cuando se trate de un delito que se esté cometiendo; y,
- b. Cuando se trate de un delito que sea de inminente consumación y por el cual peligre la integridad física, o incluso la vida de una persona.

Por su parte, la Ley de Justicia Alternativa y Restaurativa del Estado de Michoacán, maneja la confidencialidad como una responsabilidad en la que quienes tengan acceso a información relativa a algún procedimiento, sin ser partes, no podrán divulgar la misma, ni actuar como testigos en la vía jurisdiccional, y respecto a las partes, se pone especial atención a que las mismas, no podrán utilizar dichos datos, como prueba los registros de información generados durante los procedimientos.

En tal sentido, es necesario e indispensable, comunicar a las partes, dicha información, con la intención de que se logre la plena certeza y confianza de que las mismas, se conducirán a través de otro de los principios que demarcan los mecanismos, como lo es la honestidad.

2.4. Flexibilidad y simplicidad

La Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal, establece dichos principios, bajo la idea de que los mismos, carecerán de cualquier forma estricta, de tal modo que propicien un entorno que sea

idóneo para expresar sus propuestas, al dejar de lado cualquier formalismo innecesario, utilizando siempre un lenguaje sencillo.

Lo anterior, obedece a la naturaleza flexible y autocompositiva que caracteriza a los Mecanismos Alternativos (Sánchez Castañeda, Márquez Gómez, & Camarillo Cruz, 2020, pág. 26), pues al configurarse como una justicia negociada, debe prevalecer la voluntad de las partes para generar sus propias propuestas de solución y, por ende, debe ajustarse al desarrollo que las mismas, en ejercicio de su voluntad y basado en el respeto mutuo, establezcan, sin necesidad de sujetarse necesariamente a etapas predeterminadas en el mismo.

La bondad de los Mecanismos Alternativos, es que su propia naturaleza permite al facilitador, saltar de etapa en etapa, de manera tal, que, sin perder el hilo de la sesión, pueda ajustarse al comportamiento de los intervinientes y desarrollar conforme se vaya requiriendo el despliegue de las herramientas que le permitan la conducción adecuada de la misma, para alcanzar su objetivo primordial, que es, precisamente, lograr la sana comunicación entre las partes.

Con ello, a través de esta adaptabilidad del mecanismo a las necesidades de estas partes lograr un acuerdo exitoso, así como su cumplimiento voluntario, con lo que podrá lograrse la preservación amigable y viable entre las mismas (Nava González & Breceda Pérez, 2017).

Por otro lado, el lector, debe ser consciente de que aquellos que llegan a la solicitud de alguno de los Mecanismos Alternativos, no son doctos en la decodificación de la norma, o bien, en el entendimiento especializado de los procesos jurisdiccionales o no jurisdiccionales que se llevan a cabo por las instituciones a las que acuden, por tanto, resulta necesario para el facilitador desarrollar dicha actividad de la manera más sencilla y simple que se pueda, con la intención de no complicar a los intervinientes con rebuscados términos o enredados procedimientos, pues ello,

aunará con el crecimiento de la confianza en su labor para alcanzar la solución a la situación que le aqueja.

2.5. Imparcialidad

La imparcialidad, puede entenderse como un criterio subjetivo y difícil de verificar, es el estado mental de un árbitro, a través del que se pretende describir la ausencia de una de las partes (González de Cossio, 2022), mientras que la Ley establece que los Mecanismos Alternativos, deben ser conducidos con objetividad, evitando la emisión de juicios, opiniones, prejuicios, favoritismos, inclinaciones o preferencias que concedan u otorguen ventajas a alguno de los intervinientes.

En este sentido, el principio de imparcialidad que debe preponderar en las actividades del facilitador debe llevar su comportamiento lejos de sus móviles frente a las influencias ajenas al objeto, en este caso de la sesión, y de las partes que se encuentran involucradas en el proceso mismo (Aguiló Regla, 2009), manteniendo la distancia justa entre los partícipes y dejar conducir su trabajo por los criterios de la verdad y la equidad (Six, 1997, pág. 207).

En relación con ello, existe otro principio que la Ley Nacional no contempla de manera expresa, pero que la ley de la materia en el Estado de Michoacán, sí enuncia, y es el llamado de neutralidad, en el que se requiere que la parte encargada del proceso de mediación no interponga, ni imponga sus consideraciones éticas o morales frente a las que tienen los intervinientes, en el sentido de evitar a toda costa plantear alternativas dirigidas a alcanzar soluciones que se adecúen a sus propias convicciones, pues se parte de la idea de que cuando una persona es partícipe de los procesos de mediación y conduce los mismos, se convierte en una de las partes involucradas desde su propia posición (Sastre Peláez, 2006, pág. 251), es decir, que el facilitador, mantenga una postura y mentalidad de no ceder a sus propias inclinaciones o preferencias.

Antonio Sastres (Sastre Peláez, 2006), expone en su análisis los elementos que más influyen en las orientaciones de los facilitadores, los que se transcriben en este apartado y que son:

- a. Sus concepciones del conflicto, la justicia y la moral;
- b. Su inclinación ideológica, su creencia sobre la naturaleza y el uso de la resolución de problemas;
- c. Sus ideas acerca de cuáles son los relatos más creíbles; y,
- d. Selección del lenguaje para influir en las percepciones de su propia credibilidad y orientación.

Que, sin duda alguna, son cuestiones que estarán presentes en la actividad cognoscitiva del facilitador, sin embargo, deberá dejarlas de lado al momento de conducir la sesión, pues las mismas, pueden influir en la disposición de un peso innecesario para alguna de las partes, ya sea positivo o negativo, para con ello, obstaculizar de manera equivocada el camino de la comunicación, así como la posible solución a la situación que se pone en su conocimiento.

2.6. Equidad

Dentro de la legislación especializada, se encuentra dispuesto este principio cuya consideración se encamina a lograr que entre las partes se alcance un equilibrio entre los intervinientes, en el que el facilitador, procure que el acuerdo, sea comprendido por las partes, y que se perciba como justo, así como duradero.

En tal sentido, la equidad presupone una igualdad de condiciones de las partes, lo que permite que se lleve a cabo una sesión, en la cual, se despliegue, si las condiciones lo establecen adecuado, un acuerdo mutuo (Fierro, 2015), así, es posible mencionar que para alcanzar este punto en concreto, es necesario eliminar cualquier etiqueta con la que las partes se presenten, pero de manera asertiva, es

decir, en la medida de lo posible, dejar de lado los grados académicos, los puestos importantes, el nivel de educación y demás elementos que podrían perjudicar la sana convivencia entre las partes, o bien, que permitieran que alguna de las mismas se sobrepusiera a la otra por una cuestión de un sentido de superioridad.

Uno de los ejemplos más palpables, es el de las personas que pertenecen a algún grupo en condición de vulnerabilidad, pues el facilitador, debe tener a su alcance determinadas medidas que le permitan emparejar la plataforma donde se lleve a cabo la mediación cuando se alcancen a percibir elementos de disparidad, verbigracia, cuando alguna de las partes necesite intérpretes en todos los sentidos, o apoyo antropológico, para que las partes se sientan seguras durante el proceso restaurativo (Fierro, 2015).

2.7. Honestidad

Como concepto, la honestidad se define en algunos casos, como la virtud que conduce a que la persona honesta sea coherente con su vocación de ser comunitario, confiable y creíble, sin hacer algo que pueda llegar a perturbar la convivencia porque se encuentran conducidos por el respeto (López & Villapalos, 1997); por otro lado, se plantea la idea de que la honestidad, hace referencia a un valor propio de la naturaleza humana, sinónimo de verdad, sinceridad y transparencia, que está asociada a la preservación de los recursos con los que se lleva a cabo una labor, haciendo hincapié en que la persona honesta, es una persona íntegra, que en su vida, no da lugar a la dualidad, la falsedad o el engaño (Zarate, 2003).

De manera concreta, la honestidad puede entenderse como un valor dispuesto en aquellas personas que dirigen su actuar con respeto hacia los demás, basados en la sinceridad, la transparencia y la verdad.

Algo parecido a lo que manifiesta la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal, cuando en su fracción VII del artículo 4, expone:

“Los Intervinientes y el Facilitador deberán conducir su participación durante el mecanismo alternativo con apego a la verdad.”

Es necesario que el facilitador haga hincapié en dicho principio, pues el que alguna de las partes distorsione a su favor la narrativa de determinada circunstancia, o bien, oculte algún dato que sea relevante para el proceso, el mismo, puede generar obstáculos en la comunicación y en la forma en que pueden concretarse los acuerdos, así, en el supuesto de que se alcanzara una solución por ambas partes, la misma, podría estar viciada, y como tal, no dar debida satisfacción a los intereses o necesidades de la parte que sufre la afcción de evadir la verdad en dichos procesos.

2.8. Legalidad

Además de lo contemplado en el numeral 16 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el que se establece la obligación de las autoridades del Estado para actuar conforme lo permita la ley, en las formas y términos que la misma determine (ACTOS PRIVATIVOS Y ACTOS DE MOLESTIA. ORIGEN Y EFECTOS DE LA DISTINCIÓN, 1996)³, la Ley de Justicia Alternativa y Restaurativa del Estado de Michoacán, establece que sólo pueden ser objeto de mecanismos alternativos, las controversias de los derechos que se encuentran dentro de la libre disposición de las partes; lo que deja abierta la puerta para establecer los criterios objetivos que permitan determinar la procedencia o no de los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en materia de derechos humanos.

³ Suprema Corte de Justicia de la Nación, Registro digital: 200080, Instancia: Pleno, Novena Época, Materias(s): Común, Tesis: P./J. 40/96, Fuente: Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta. Tomo IV, julio de 1996, página 5, Tipo: Jurisprudencia

En palabras más técnicas, la legalidad en cuanto a principio, se traduce como el límite de la potestad punitiva del Estado, frente al arbitrio y el abuso del poder (Vaquero López, 2013), lo anterior, traduce, en relación con el principio de voluntariedad, el hecho de que las autoridades, no pueden llevar a cabo procesos o acciones dentro de los mecanismos, que vayan más allá de lo que las leyes les permiten, de tal forma que, la voluntad de las partes mismas, es lo que determinará el proceso mismo del mecanismo de justicia restaurativa que se implemente.

Pero no sólo se refiere a la actividad propia de la autoridad, sino también a la cuestión del acuerdo formulado como conclusión de los procesos de soluciones alternativas, y en virtud de ello, la persona encargada de analizar esta cuestión, debe profundizar en 5 cinco aspectos básicos en la determinación de legalidad (Luz Clara, 2018):

- a. Capacidad e identidad de las partes;
- b. Disponibilidad del objeto en cuestión, es decir, que no se encuentre contrario al orden público;
- c. Corroborar el cumplimiento de los principios de la mediación y haber advertido a las partes sobre la consecuencia de las responsabilidades que en un momento han asumido;
- d. Que el contenido del convenio, se encuentre debidamente apegado a la legalidad, así como a la pertinencia de sus peticiones, es decir, que exista congruencia entre lo que se pida y lo que se acuerda, es, por tanto, la necesidad de fungir como agentes de la realidad; y,
- e. La justa composición de los acuerdos tomados.

En virtud de lo anterior, es indiscutible que para que las partes puedan satisfacer las necesidades que les aquejan en cuanto a la presunta violación de sus derechos

humanos, es preciso que se analice el contexto en general no sólo de las actuaciones de la autoridad, sino del acuerdo al que los involucrados han llegado, con la intención de que todos estos elementos se encuentren englobados en el marco de aquello que la ley ha permitido, o bien, dentro de lo cual, no existe como tal, una limitante por la misma norma; por ello, es indispensable que el documento producto, se valide por personal calificado que permita determinar el cumplimiento de dichos requisitos.

3. Mediación

Para Caireta Sampere, la mediación puede entenderse como aquella técnica en que dos o más partes involucradas en un conflicto, después de intentar diferentes caminos para encontrar una posible solución, concluyen que no pueden resolverlo solas y deciden pedir a un tercero que les ayude en tal proceso y cuyo éxito depende de dos cosas fundamentales, que las necesidades contrapuestas se vean resueltas en su parte esencial y que la relación de las partes, salga completamente reforzada (Caireta, 2008).

Por su parte, Obarrio, define a la mediación como un proceso en el que las partes en conflicto deciden intentar la búsqueda de una solución a sus intereses en pugna, de una manera cooperativa, a través del apoyo de un tercero, al que se le conoce como mediador (Obarrio, 2009), mientras que Soares, expone que la mediación es un dispositivo no adversarial de resolución de disputas, que incluye un tercero neutral cuya función es ayudar a las personas que están empantanadas en dicha situación para negociar de manera colaborativa y con ello, alcanzar una resolución (Soares, 2003).

Así, la mediación, deberá siempre de cumplir con los propósitos de una sociedad, que busca solucionar sus conflictos y apaciguar el dolor y la angustia de sus víctimas desde el marco de la justicia restaurativa (Mazo Álvarez, 2013).

En un aspecto más regionalizado, la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal (LNMAASC), la mediación es un mecanismo voluntario, a través del cual, los intervinientes en ejercicio de su autonomía, buscan, construyen y proponen opciones de solución a la controversia, con el objetivo de alcanzar la solución a la misma.

En materia estatal, la Ley de Justicia Alternativa y Restaurativa del Estado de Michoacán, contempla a la mediación como una facilitación de la comunicación entre las partes en conflicto, con el propósito de que resuelvan por sí mismos una controversia.

En virtud de lo expuesto con anterioridad, puede decirse que la Mediación, es un proceso de resolución de controversias alternativo, que permite a un tercer sujeto conocido como facilitador únicamente conducir la comunicación entre las partes involucradas en un conflicto, con la intención de alcanzar una solución integral del mismo, en el que se globalicen sus intereses y necesidades, para que de manera voluntaria expongan las posibles rutas que los lleven a una satisfacción mutua.

Es destacable el hecho de que la mediación tiene objetivos específicos en el desarrollo y finalidad de tal figura, de entre los que destacan (Caivano, 1998):

- a.** Lograr el ánimo de cooperación, así como de confianza entre las partes;
- b.** Desarrollar la habilidad de las partes para entablar una comunicación adecuada, y con ello, comprender sus sentimientos de manera recíproca;
- c.** Brindar a todas las partes la oportunidad de que sus puntos de vistas y lograr que se sientan tratados con justicia; y,
- d.** Reducir la tensión que el conflicto genera entre las partes.

Pero de manera sintetizada, la mediación se enfoque en objetivos restauradores, creando un espacio institucional para que la víctima y el ofensor puedan

intercambiar sus puntos de vista para alcanzar a través de esta figura de intervención como lo es el mediador/facilitador, la solución al conflicto suscitado entre ellos (Mazo Álvarez, 2013); dichos objetivos pueden consistir en la reparación, la restitución y el resarcimiento de los perjuicios causados, la realización o abstención de determinada conducta, la prestación de un servicio a la comunidad o bien, el ofrecimiento de disculpas o perdón a las víctimas directas e indirectas (Córdova, 2006), sin que una pueda ser excluyente de la otra, es decir, en un mismo acuerdo derivado de la mediación, pueden existir dos o más de estos objetivos.

En materia de reparación del daño, el propio autor (Córdova, 2006), expresa que, como parte de sus componentes, pueden estar:

- a.** La restitución, es decir, la forma en la que se llevarán a cabo los actos que faciliten o materialicen la devolución a la víctima de las circunstancias y condiciones que tenían antes de la vulneración a sus derechos;
- b.** La rehabilitación, relacionada con la atención médica y psicológica para las víctimas en atención a las posibles afecciones que, derivadas del acto violatorio, se generaron, para mantener la integridad de sus intervinientes, y no sólo para la víctima, sino también para el ofensor, en la medida de que las partes faciliten que ese proceso sea llevado, para garantizar el efectivo cambio en el comportamiento de los involucrados;
- c.** La indemnización; es decir, la compensación que se haga a las partes por los perjuicios ocasionados en la comisión de la acción que trasgredió la condición de los afectados; y,
- d.** Las medidas de satisfacción y las garantías de no repetición; las que son adoptadas por cada una de las partes y autoridades que están directamente relacionadas con el proceso de reconciliación, entre los que se incluye la

concientización de los hechos, así como la difusión pública y completa de la verdad develada durante el proceso.

Además, la mediación permeará en la posibilidad de que las partes, puedan tener un cambio en su percepción sobre una determinada situación y modificar de esta forma, las posiciones que guarda respecto de un conflicto, una persona o un evento en concreto, para analizarlo desde una óptica más objetiva. Así, es posible señalar algunas de las ventajas de la mediación (Mazo Álvarez, 2013), entre las que destaca el ahorro de tiempo y dinero, la configuración de una solución de agrado entre las partes y no impuesto por un tercero, lo que les da control del proceso y el resultado, además, produce tranquilidad y mejora las relaciones entre las partes

En materia normativa, la mediación encuentra su forma de desarrollo en el numeral 22 de la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal, cuando expresa que una vez que los intervinientes acuerden sujetarse a la mediación, el Facilitador hará una presentación general y explicará brevemente:

- a.** Propósito de la sesión;
- b.** Papel que debe desempeñarse;
- c.** Las reglas y principios que rigen la sesión; y,
- d.** Las etapas que conforman la misma.

Acto seguido se formularán las preguntas pertinentes a fin de que los intervinientes puedan exponer el conflicto, plantear sus preocupaciones y pretensiones, así como identificar las posibles soluciones a la controversia.

Posteriormente el facilitador llevará a cabo un proceso de clarificación del conflicto, de tal manera que se eliminen todos los aspectos negativos y las descalificaciones entre los intervinientes; y para el caso de que se llegue a un acuerdo por las partes,

se deberá llevar a cabo el registro del mismo, preparándolo para la firma de las partes.

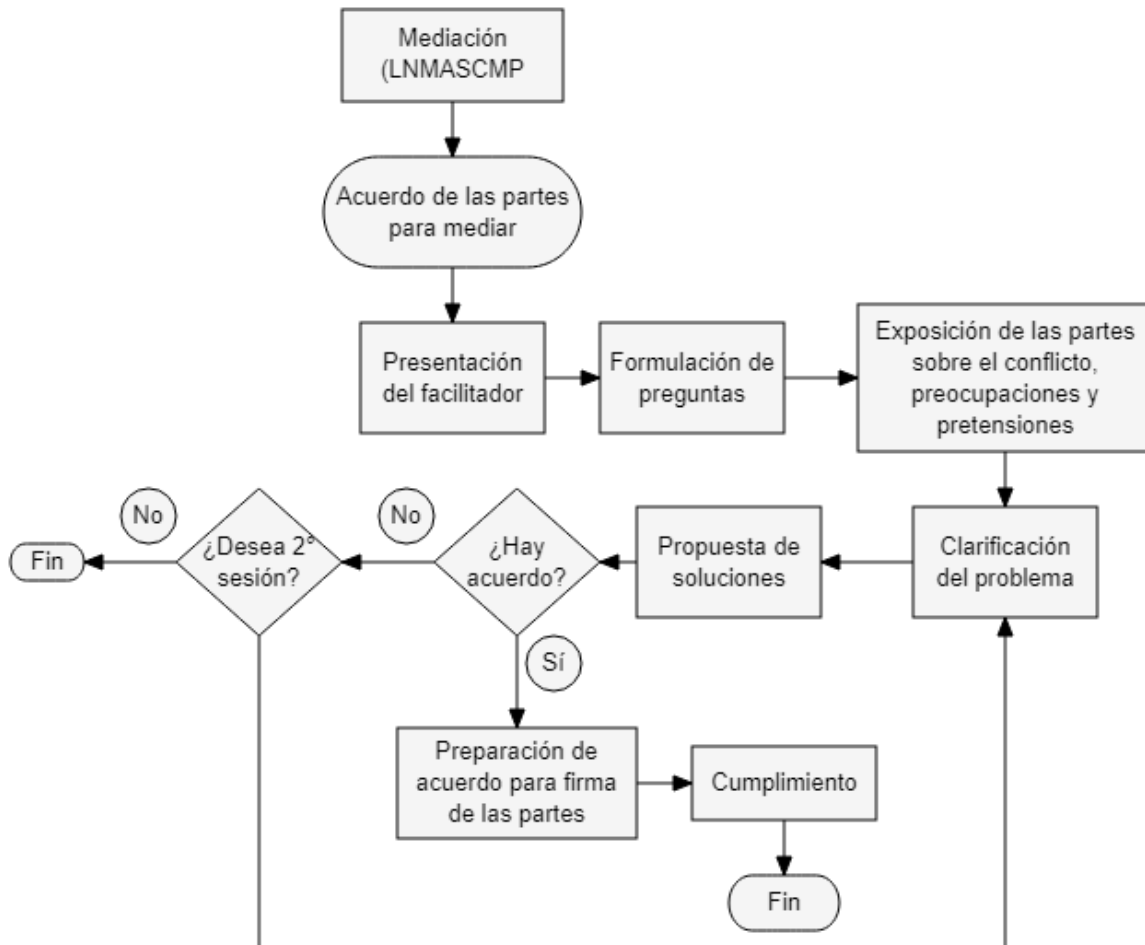


Diagrama 2. Procedimiento de Mediación según la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal, elaboración propia derivado de la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal.

3.1. Conciliación

La conciliación, es otro de los procesos que en la Justicia Restaurativa permite la resolución de conflictos a través del uso del diálogo y herramientas de exploración intrínseca que dan satisfacción a las partes al permitirles proponer a su medida sus propias soluciones, aquellas que mejor se adapten a sus intereses y necesidades.

La Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal define a la conciliación como el mecanismo voluntario mediante el cual, los intervinientes, en libre ejercicio de su autonomía, proponen opciones de solución a la controversia en que se encuentren involucrados; además de propiciar la comunicación entre los intervinientes, el facilitador puede, sobre la base de ciertos objetivos, presentar alternativas de solución diversas.

Por su parte, la Ley de Justicia Alternativa y Restaurativa del Estado de Michoacán, concibe a la conciliación como la presentación por parte del facilitador, de alternativas de solución a las partes en conflicto para llegar a un acuerdo.

Como puede observarse, la conciliación difiere de la mediación en la función que el facilitador tiene dentro del proceso, pues mientras que, en la última, la figura del tercero se limita a la construcción del puente de comunicación entre las partes, en la conciliación, su participación va más allá, pues bajo aspectos objetivos se permite proponer algunas opciones de solución.

En virtud de lo anterior, el proceso que dispone la norma para la materialización de la conciliación, al menos, que se contempla en la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal, se encuentra en su numeral 26, que prevé que dicho procedimiento se regirá en los mismos términos que la mediación, con la única diferencia, de lo que se expone en el párrafo que antecede, es decir, que en este caso, el facilitador, está autorizado para proponer soluciones basadas en los escenarios posibles para discernir aquellos que sean más convenientes para las partes.

3.2. Junta Restaurativa

Según la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos en Materia Penal, en su artículo 27, la Junta Restaurativa, es el mecanismo, mediante el cual, la víctima u ofendido, así como el imputado y, en su caso, la comunidad afectada, buscan, construyen y

proponen opciones de solución a la controversia, con el fin de lograr un acuerdo que atienda las necesidades y responsabilidades individuales y colectivas, así como la reintegración de la víctima u ofendido y del imputado a la comunidad, de igual manera la recomposición del tejido social.

El proceso restaurativo en esta modalidad, deriva del modelo de conferencias familiares con guion, de Wagga Wagga en Australia, con el fin de adaptar un modelo que fuera llevado de la policía a la comunidad, cuyas características particulares pueden resumirse (Umbreit & Peterson, 2011):



Gráfico 11. Características de las conferencias familiares en la comunidad Wagga Wagga, elaboración propia a partir de Umbreit & Peterson (2011), *Diálogo de la Justicia Restaurativa. Guía esencial para su búsqueda y práctica*.

Como se puede observar, existen dos características fundamentales en el proceso de las juntas restaurativas que lo diferencia de los dos modelos básicos expuestos, como lo es la mediación y la conciliación; esto obedece, a la interacción de la comunidad dentro del mecanismo, a fin de que se reparen las relaciones en el tejido

social que se ha desgastado con motivo de los conflictos suscitados entre las partes, buscando con ello, que las relaciones entre estos y su relación con la comunidad se reestructuren; además de lo anterior, el uso de un guion que permita llevar a cabo el proceso de manera más ordenada y enfocada en específico con cada una de las particularidades que atienden a los conflictos.

Según lo dispuesto en el Manual de Justicia Restaurativa y Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias (Valle López, n.d.), la Junta Restaurativa, tiene 4 etapas:

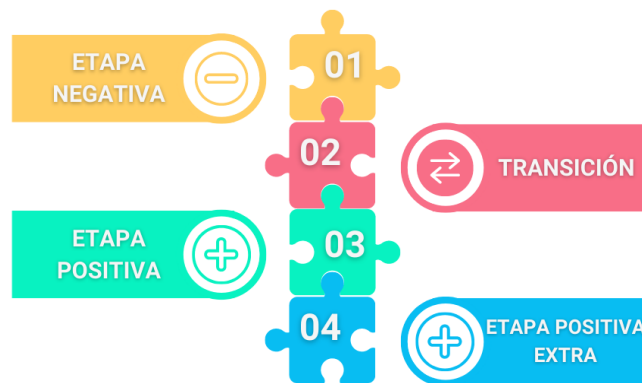


Figura 12. Etapas de la Junta Restaurativa, elaboración propia a partir de Valle López, H., *Manual de Justicia Restaurativa y Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias*, Instituto Internacional de Justicia Restaurativa y Derecho, México, p. 24-25

En la *etapa negativa*, todas las personas harán uso de su habilidad narrativa, para contar a las partes la versión de su historia, así como sus emociones, pensamientos y la forma en que la conducta de sus contrapartes, o en general, la suya, se vio afectada, explorando los daños que pudieron ser ocasionados con motivo de este proceso, con la finalidad de establecer una línea sobre los sucesos que dieron origen a su situación.

La *transición*, es una etapa en la cual el facilitador encargado de llevar a cabo la junta da cierre a las historias que se están desarrollando, explorando si hay algo más antes de pasar a visualizar la parte de la reparación del daño.

En cuanto a la parte *positiva*, esta tiene que construirse de manera lenta y con ayuda de todas las personas que están participando. Su nombre obedece a que debe dejarse la vergüenza atrás para enfocarse en el futuro y quiénes serán las personas que llevarán a cabo la reparación del daño; lo que tiene relación directa con la etapa *positiva extra*, es decir, en caso de que queden rasgos de vergüenza, es necesario que se allegue la seguridad de que todo ha quedado en el pasado y dar la sensación de cierre, a través de resaltar que lo ocurrido y los acuerdos a los que se ha llegado, forman lo más importante del proceso, no así, sus conductas previas.

Para la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal, las Juntas Restaurativas, deben llevarse a cabo desde la fase preparatoria, donde el facilitador, deberá reunirse con cada uno de los intervinientes a quienes le invitará y explicará cómo se desarrolla este mecanismo, sus alcances, reglas, metodología, así como despejar cualquier duda que pueda surgir al respecto.

Aunado a lo anterior, respecto del conflicto, el facilitador, deberá identificar su naturaleza y circunstancias, así como las necesidades de los intervinientes y la perspectiva individual de los mismos, para evaluar con ello, la disposición que se tiene a fin de llevar a cabo el procedimiento, a fin de continuar con las reuniones conjuntas.

Durante la sesión conjunta, el Facilitador se presentará, así como al mecanismo implementado y una breve introducción respecto del propósito de la sesión, posteriormente se harán las preguntas establecidas previamente, en primer término, hacia el imputado y posteriormente con la víctima, así como a los demás intervinientes que estén participando y que se vean afectados por las partes; y al último, los miembros de la comunidad que hubiesen concurrido a la sesión.

Ya contestadas las preguntas, el facilitador coadyuvará para encontrar formas específicas en que el daño ocasionado pueda quedar satisfactoriamente reparado, por lo que una vez hecho lo anterior, se concederá la palabra al imputado para que

manifieste las acciones que estaría dispuesto a hacer para reparar el daño ocasionado, y con ello, los compromisos que adoptará con los intervinientes y la comunidad, para posteriormente concretar el acuerdo bajo la idea de la aceptación de quienes han formado parte del mecanismo y dar por concluida la sesión.

De manera gráfica el proceso de la Junta Restaurativa, con base en lo que se ha planteado con anterioridad, puede expresarse de la siguiente manera:

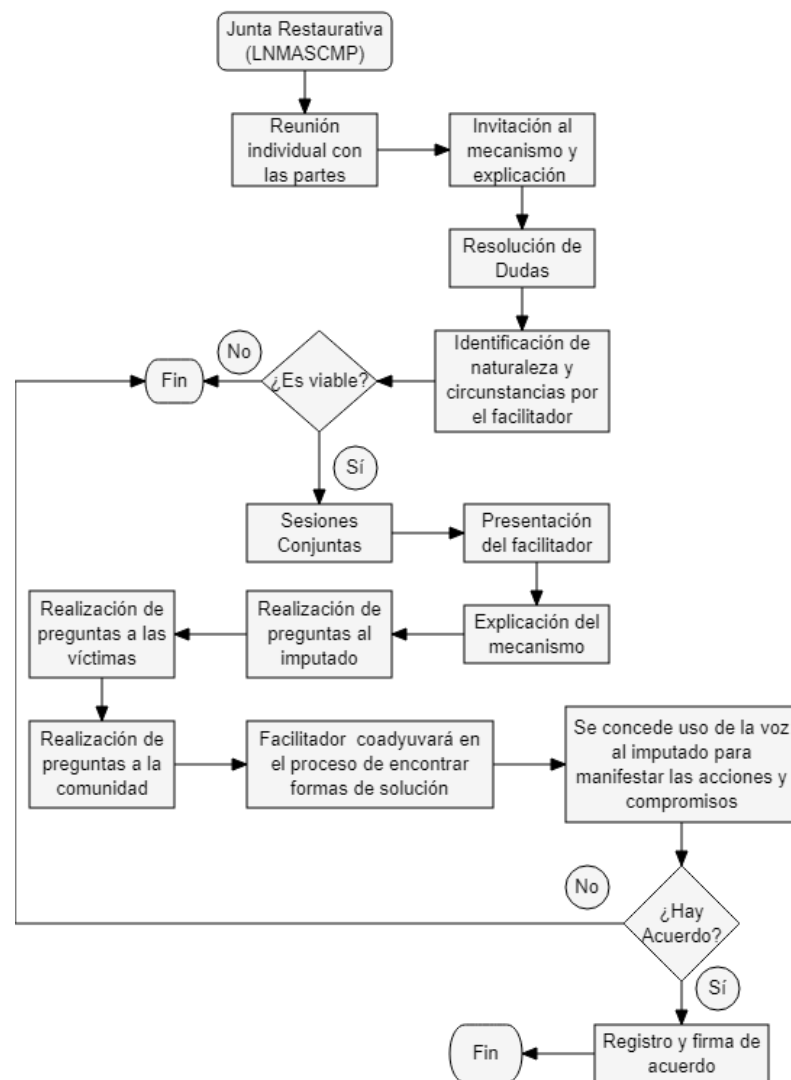


Diagrama 3. Procedimiento de Junta Restaurativa, elaboración propia derivada partir de la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal.

3.3. Círculos de Paz

En el Manual para Facilitadores de Círculos (Pranis, 2009), se les conceptualiza como los procesos en los que se reúne a las personas que desean resolver un conflicto, con la intención de reconstruir vínculos, sanar, brindar apoyo, así como tomar decisiones o realizar otras acciones con una comunicación honesta en el que se desarrollan vínculos y se genera un fortalecimiento comunitario.

En este proceso, no se busca cambiar a los otros, sino más bien, la búsqueda por cambiar desde el interior y su relación con la comunidad, entre los que se encuentran la familia, el grupo de trabajo, los grupos religiosos, las comunidades de vecinos, entre otros, y es que su finalidad, es encontrar una visión compartida para alcanzar sus cometidos, con lo que se genera el compromiso de los intervinientes para ayudarse mutuamente y generar un espacio seguro en el que se ponga lo mejor de las partes.

Como parte de su integridad, los círculos están dotados de determinados principios y valores de los cuales, los más evocados, son: honestidad, confianza, humildad, solidaridad, inclusión, empatía, valentía, perdón, así como el amor y que, en su interior, pueden resumirse de la siguiente manera (Pranis, 2009):

- a.** Son convocados por aquellos que formarán parte de estos;
- b.** Buscan alcanzar una visión compartida sobre un particular;
- c.** Incentivan a los y las participantes a actuar conforme a sus valores personales;
- d.** Incluyen todos los intereses y son accesibles a todas las personas;
- e.** Ofrecen a cada persona la misma oportunidad de participar;
- f.** Son voluntarios;

- g. Utilizan un enfoque integral, que incluye los aspectos emocionales (sentimientos y cómo son expresados), mentales (analizar y sintetizar la información, la autorreflexión, el reconocer intereses, necesidades y diferencias), físicos (lenguaje corporal, cuidar de las necesidades físicas y del grupo) y espirituales (valores que dirigen el comportamiento conectado con lo esencial);
- h. Mantiene el respeto por todas las personas;
- i. Promueven la exploración del acercamiento a las diferencias; e,
- j. Invitan a la transparencia de los procesos y de las personas.

Es la naturaleza de los círculos, la que los dota de múltiples facetas y lo que permite que se desarrollen de distintas maneras, apelando a un principio de flexibilidad que prepondera en todos los mecanismos alternativos, atendiendo a las circunstancias que le son propias a cada conflicto o suceso, por lo que puede establecerse que su tipología obedece a los propósitos que persigue, y que pueden enlistarse de la siguiente manera (Pranis, 2009):

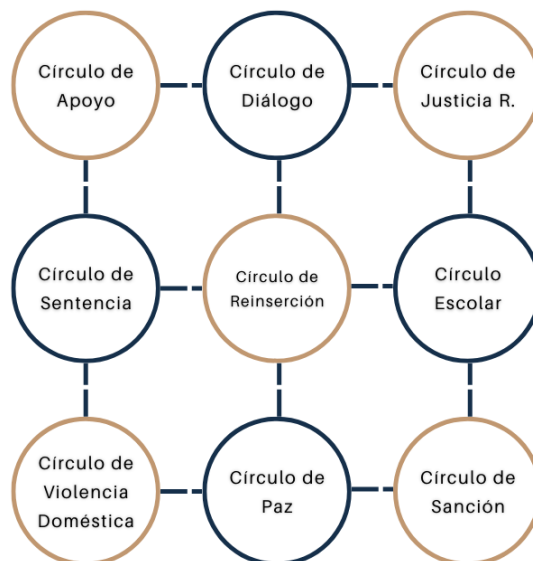


Figura 13. *Tipos de Círculos*, elaboración propia a partir de Pranis, K. (2009), *Manual para Facilitadores de Círculos*, Costa Rica, CONAMAJ, p. 12

Cada uno de estos círculos, se avoca a determinadas cuestiones específicas, mismas que pueden intuirse dada la naturaleza que se expone en cada una de sus denominaciones, sin embargo, para los efectos de la presente obra, se describirán a continuación.

Los *círculos de apoyo*, proveen, como su nombre lo indica, apoyo emocional o espiritual a las personas, mientras que los *círculos de diálogo* se enfocan más en generar un diálogo abierto sobre temas en concreto, en el que se involucran a personas con diversos roles, lugares o posiciones en la comunidad. Por su parte los *círculos de justicia restaurativa* contribuyen en específico al sistema penal, en donde las comunidades absorben el tratamiento del daño causado por los ofensores, así como la reparación del daño a las partes involucradas.

En ese contexto, los *círculos de sentencia*, permiten determinar las sentencias de los infractores, con base en la conjunción de diversas perspectivas, entre representantes del sistema y de la comunidad. Así los *círculos de reinserción*, buscan reinsertar al individuo infractor a la sociedad en la que ha generado daño.

Por su parte, los *círculos escolares* se utilizan por profesores y alumnos para tratar asuntos de la clase y como método de aprendizaje, mientras que los que tienen que ver con *violencia doméstica*, se enfocan en el daño ocasionado dentro del núcleo familiar, en tanto que los denominados *círculos de paz*, se llevan a cabo para construir relaciones, y promover la paz, así como las interconexiones amistosas entre los miembros de las comunidades; y por último, los *círculos de sanación*, cuya finalidad es la de restaurar vínculos que se han roto o bien, crear nuevos.

Como puede observarse, la multiplicidad de modelos en los círculos, hace que su técnica sea adaptable al caso en concreto, de forma tal que se emplee, aquella que más se sujete a las necesidades de las partes y de su relación con la comunidad, sin embargo, desde esta perspectiva, se considera que los círculos de diálogo, de

paz y quizá los de sanación son los más acordes para la resolución de un conflicto que se suscite entre los miembros de una comunidad.

Dentro de las características fundamentales de los círculos (Pranis, 2009), puede hacerse especial énfasis en el hecho de que cada persona participa por sí misma, ya que al hacerlo, existe mayor involucramiento dentro del proceso, además el buscar crear visiones compartidas, o bien, puntos en común, que permitan entretejer los esfuerzos individuales de las partes en un objetivo coherente con la situación que se pretende resolver a través del consenso de quienes participan en él.

Aunado a lo anterior, es importante destacar que los círculos, al ser participativos, deben ser contruidos conforme cada una de las comunidades sobre las que pretende implementarse, pues los facilitadores, son solo el instrumento que le dan cauce, y las personas que lo integran, le dotan su calidad de flexible, pues conforme cada uno de ellos se va incorporando, nuevos elementos pueden ser incorporados al proceso tal cual, lo que también le dota de esta capacidad de apertura, pues todo miembro de la comunidad que busque participar, es bienvenido para efectos de una construcción más amplia del conflicto.

Además, es preciso dejar en claro que los círculos, como la mayoría de los mecanismos alternativos de solución de conflictos debe centrarse en sus raíces, enfocado no sólo en la búsqueda de la solución, sino en su prevención misma.

3.3.1. Etapas de los círculos

Como todos los procesos, los círculos, también se comportan con base en pasos que, si bien no son estrictos sobre la forma en la que deben desarrollarse, sí marcan una estructura básica para encontrar el sentido de su construcción y el uso de herramientas específicas en cada una de las etapas que le forman, aunado a que permiten al facilitador marcar las acciones que debe llevar a cabo en cada uno de los pasos.

Para comprender el proceso de los círculos, es necesario exponer que son cuatro las etapas de las que consta cada sesión, las que se describen a continuación (Pranis, 2009):

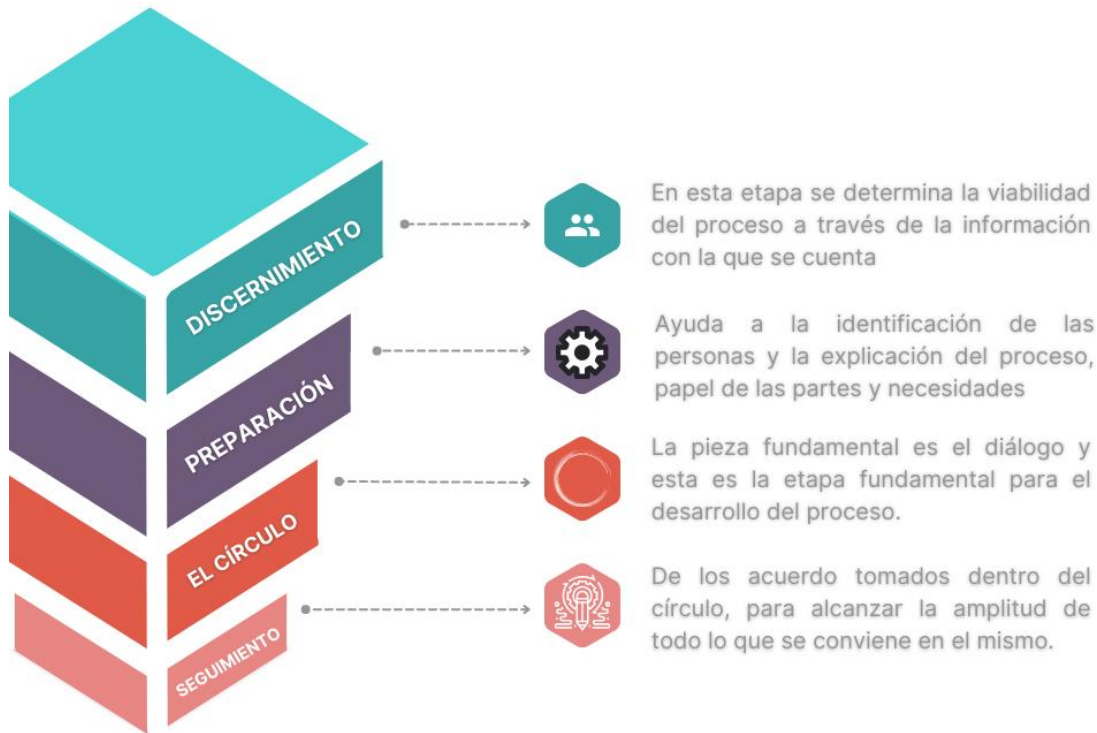


Figura 14. *Etapas de los círculos de paz*, elaboración propia a partir de Pranis, K. (2009), *Manual para Facilitadores de Círculos*, Costa Rica, CONAMAJ.

3.3.1.1. Discernimiento

Esta etapa de los círculos, se caracteriza por la labor que se hace para determinar la viabilidad del proceso, tanto por la comunidad en la que se habrá de implementar, como por el conflicto al que se refiere el caso en concreto, con la finalidad de establecer el mejor panorama para ello, así como los objetivos, fines y recursos necesarios para dar seguimiento al mecanismo.

Para alcanzar tal objetivo, es necesario que se solicite la información necesaria sobre el conflicto, y con ello, explicar a la persona solicitante los pasos que deben

llevarse a cabo, así como los alcances de este. Se designa a los facilitadores, que, en función del proceso se lleva a cabo.

3.3.1.2. Preparación

Toda vez que se debe llevar a cabo un proceso con una cantidad más grande de personas, es necesario que con antelación se realice una especie de aleccionamiento sobre la forma en que se substanciará el mismo, a través de la invitación correspondiente, que permita materializar el principio de voluntariedad.

En esta parte del proceso, se ayuda a la identificación de las personas que resultan más importantes durante el proceso, así como la explicación de cómo se lleva a cabo el mismo, el papel de los facilitadores, así como las preocupaciones y necesidades para ir conformando las relaciones con los y las participantes.

Además de lo anterior, esta etapa, es fundamental para la preparación de la logística del círculo, es decir, la hora en que debe llevarse a cabo y en la que se permita la mayor cantidad de participación posible; de igual manera, el lugar en el que se desarrollará, los participantes del mismo, así como el diálogo que es necesario para construir dicha actividad; los materiales que son necesarios para ello como lo son marcadores, papel, pizarrón y los que así sean considerados por el facilitador; en su caso además, refrigerios y la sensibilización sobre la cultura de los participantes, entre lo que se incluye también sobre las posibles diferencias que puedan surgir en el proceso.

3.3.1.3. El Círculo

Esta etapa, corresponde al desarrollo de la sesión propiamente dicha. Para lograr esto, es importante destacar la figura de la *pieza para el diálogo*, que corresponde a un objeto o elemento que se pase de mano en mano de los participantes y permitan dar el uso de la voz al tenedor del mismo; es decir, sólo la persona que tenga dicho elemento, será quien pueda hablar, con la intención de mantener un

orden en la construcción de la sesión y que será encaminada por los facilitadores [como se mencionó anteriormente, se recomienda que sean dos facilitadores], quienes podrán hacer uso de la flexibilidad del proceso para lograr una mejor comprensión del conflicto, de sus causas, el impacto en la comunidad, y las posibles soluciones a las que se puede llegar con ello.

De manera genérica, todos los círculos, se componen de cuatro etapas básicas, los que se pueden resumir de la siguiente manera (Pranis, 2009):

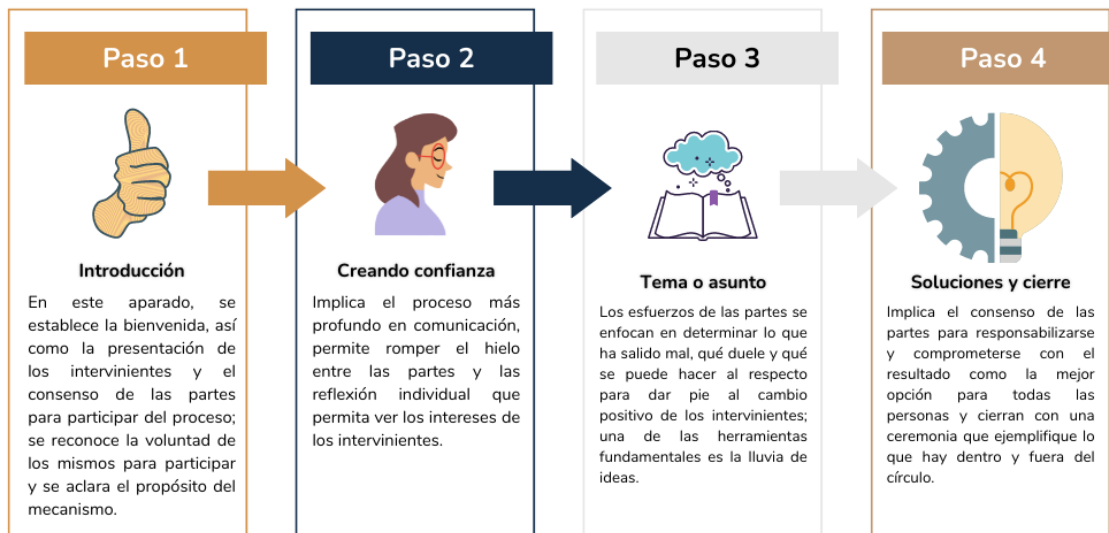


Figura 15. Fases de los círculos de paz, elaboración propia a partir de Pranis, K. (2009), *Manual para Facilitadores de Círculos*, Costa Rica, CONAMAJ.

- a. **Introducción**, en este apartado, de manera enunciativa más no limitativa, se pueden incluir la **bienvenida** que tiene que ser para todos atenta y afectuosa, el **ritual de apertura** que se hace a través de un ritual que contribuye a marcar la transición de lo externo hacia algo más íntimo dentro del círculo, por lo que deben tomarse en consideración las particularidades tanto culturales como sociales del grupo. Además, la **presentación** de los intervinientes y el registro de los mismos, para saber cómo se sienten las partes, por qué están en el círculo y qué esperan del mismo. Por otro lado, lograr el **consenso** de sus partes al construir las directrices o normas sobre la convivencia de los círculos, expresando en cada caso, la voluntad de las

partes; ello quedará asentado en una lista de registro que puede modificarse atendiendo a las circunstancias. También, deberá **reconocerse** a los involucrados a través del enaltecimiento del coraje y compromiso que las partes han tenido para conformar el círculo y **aclarar** el propósito de este;

- b.** *Creando confianza*, este proceso, deberá llevarse a cabo, con extremo cuidado, pues en la parte más profunda de la comunicación entre las partes para alcanzar la confianza entre los mismos a través de las rondas que sean necesarias para ello, optando por métodos como lo es el rompehielos, a través de una reflexión individual que permita ilustrar los intereses de las partes para lograr ello con la implementación de dinámicas que hagan fluir la comunicación, además de las rondas de profundización, como el compartir recuerdos y el expresar el duelo que puedan estar viviendo sus integrantes;
- c.** *Tema o asunto*, en este apartado, los esfuerzos de las partes van enfocados en determinar qué fue lo que salió mal, qué duele y qué se puede hacer por los intervinientes para solucionar dicha situación para dar pie al cambio positivo de sus integrantes y de la situación en general. También puede resultar útil la lluvia de ideas que ayuda a superar la sensación de estar atrapados en experiencias dolorosas, autodestructivas o sin salida (Pranis, 2009); y,
- d.** *Soluciones y cierre*, que se logra a través del consenso de las partes, es decir, el acuerdo entre todas las personas que se responsabilizan del resultado para aceptar y comprometerse con la decisión, pues ello ofrece la mejor opción para todas las personas dentro de las circunstancias desarrolladas. Esta etapa requiere mucha paciencia y creatividad, a través de la escucha y la honestidad. Puede hacerse a través de la identificación de las áreas de desacuerdo, la motivación a los participantes para que exploren y comprendan las perspectivas, así como la búsqueda de una decisión de consenso para alcanzar un aspecto mucho más inclusivo con todas las

perspectivas que sobre la mesa se pongan para lograr la mayor cantidad de satisfacción posible con todos los integrantes del círculo. Por lo que ve al *cierre*, los círculos concluyen con una ceremonia que lleva a que las personas hagan la transición entre el espacio reflexivo de lo que sucede al interior del círculo y el mundo exterior, lo que contribuye en que todos en el interior, se sientan enfocados en lo importante y listos para terminar el círculo.

3.3.1.4. Seguimiento

Por lo que ve al seguimiento, este tiene que ver con los acuerdos tomados dentro del círculo, de forma tal que, se alcance la amplitud de lo vivido en el mismo, es decir, ver cómo se sienten las personas y asegurarse que reciban el apoyo correspondiente, tener conversaciones con quienes no estuvieron en el círculo, pero que tengan información relevante o una posición que influye en los aspectos discutidos.

De igual manera, comprobar que se han realizado las actividades y cumplido las promesas que se hicieron en el proceso bajo un compromiso tomado por los integrantes del círculo en comunidad, por lo que pueden llevarse a cabo reuniones de apoyo o círculos de revisión, por lo que es posible que, al lograr el objetivo planteado, también se vaya celebrando el cumplimiento de cada punto.

Capítulo III

Práctica en los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias

Sumario: 1. Etapas de los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias 2. Herramientas en los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias 3. El proceso en la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Michoacán de Ocampo

1. Etapas de los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias

Los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias se caracterizan por el principio de flexibilidad, en el sentido de no sujetarse a formalismos procesales, sin embargo, como todo sistema de ejercicio, conlleva la integración de etapas que permita al facilitador, e incluso a las partes, saber qué acciones pueden llevar a cabo y las finalidades de cada uno de ellos, y que, de manera genérica, se conforman de la siguiente manera:

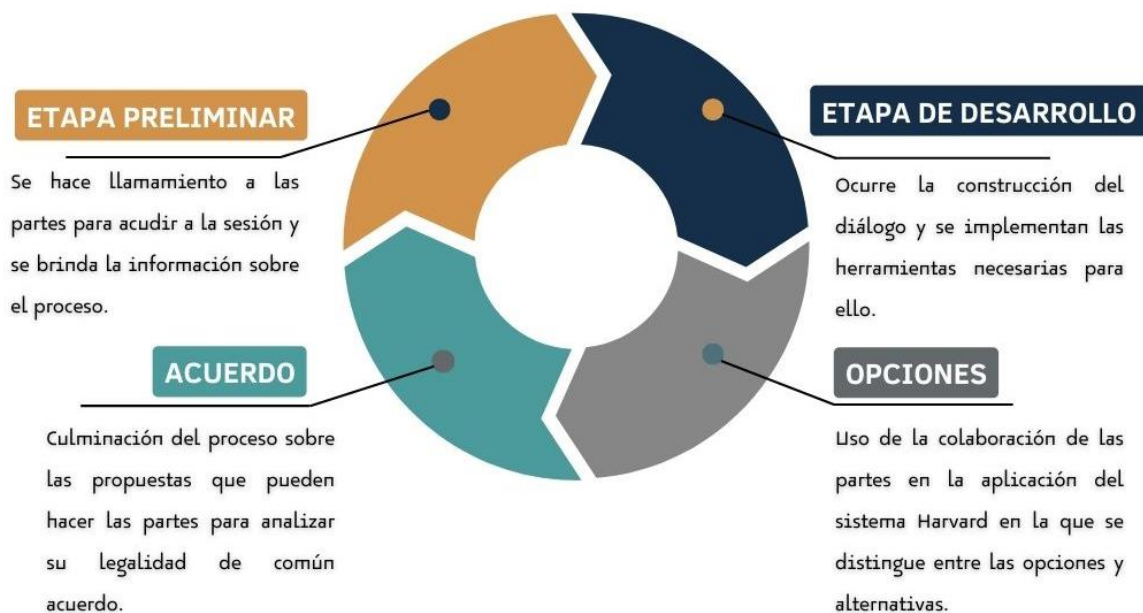


Figura 15. *Fases de los mecanismos alternativos de solución de controversias*, elaboración propia a partir de Marinés Suarez (2015), *Mediando en sistemas familiares*

1.1. Etapa Preliminar

Esta etapa, puede también llamarse de preparación, pues es el proceso en el cual, se hace el llamado a las partes que conforman un conflicto, a través del cual, la autoridad encargada de implementar el mecanismo se comunica con los intervinientes al hacerles saber del proceso al que pueden acceder, sus características y la posibilidad de que se acerquen a dicha autoridad para dar inicio con el mismo. Esta etapa no necesariamente tiene que realizarse por el facilitador, pues sólo es establecer la comunicación con el requerido y concretar la primera de las sesiones.

En caso de que la información no quede lo suficientemente clara, podrá llevarse a cabo una sesión preliminar con la parte requerida. En concreto, esta etapa tiene tres objetivos específicos (Suarez, Mediando en sistemas familiares, 2015):

1.1.1. Información

Informar a cada uno de los participantes sobre el mecanismo que se va a emplear y los principios que caracterizan al mismo, con la intención de que conozca los datos necesarios para otorgar su consentimiento en la materialización del mismo. En este caso, vale la pena contar con algunos elementos gráficos que tengan la información necesaria para una mejor comprensión como pueden ser folletos, trípticos, infografías y otros.

1.1.2. Invitación

Invitar al otro participante [requerido], cuando este no se encuentre presente para el desarrollo de la sesión, lo que puede llevarse a cabo a través de diversas formas (Suarez, Mediando en sistemas familiares, 2015):

- a.** De manera personal, con el solicitante para la entrega de la invitación a la otra o las otras partes, lo que va generando mayor protagonismo del primero a través de su colaboración dentro del mecanismo;

- b.** En caso de que no pueda llevarse a cabo de manera personal, se preguntará si puede realizarse vía telefónica la invitación;
- c.** Otro de los medios, es hacer llegar la invitación a través de una persona que tenga relación en común con las dos partes; y,
- d.** En el caso de que ninguna de las opciones, sea viable, la recomendación es que la invitación se genere por parte de la autoridad facilitadora a través del documento que se considere pertinente para tal efecto.

Como puede observarse, esta etapa, es parte integradora del proceso, pues, desde este punto, se permite hacer parte del mismo a los involucrados, ya que les brinda la primera puerta de acceso al primer gran acuerdo y acto de voluntariedad, como lo es acudir a la sesión.

1.1.3. Presentación del contenido del problema

En este apartado, resulta de enorme relevancia precisar cuál es la situación que ha generado la activación del mecanismo y quiénes están involucrados, por lo que es necesario que se informe al facilitador de todos estos datos, con la intención de generar en él, los elementos necesarios que le permitan llevar a cabo las sesiones de manera más consciente y que se determinará por dos factores (Suarez, Mediando en sistemas familiares, 2015):

- a.** Las características personales de quien solicita el mecanismo, para determinar la situación en la que se encuentra la persona, pues en ocasiones, las mismas están cargadas de muchas emociones que hacen que se desborde de manera indiscriminada al momento de llevar a cabo la sesión. En caso de que sea necesario, deberá realizarse una sesión previa con cada uno de los intervinientes, en los que se les debe informar que están sujetos al principio de confidencialidad; y

- b.** El rol que va a desarrollar la persona servidora pública cuando comience el proceso, a fin de establecer si a la persona con la que se tiene el primer contacto, será solamente de protocolo o bien, participará como facilitador o co - facilitador, en caso de que sea necesaria su intervención y brindar la seguridad de su proceso.

1.2. Etapa de Desarrollo

Esta etapa tiene relación directa con el proceso como tal, es decir, es el momento clave para la construcción del diálogo, pues se compone de diversos elementos que se hacen necesarios para que se desarrolle el mecanismo de la mejor manera (Suarez, Mediando en sistemas familiares, 2015).

1.2.1. Sala de espera

En este sentido, es importante destacar que a pesar de que el proceso inicia en la sala de sesión del mecanismo, el lugar de espera, representa una especial área de oportunidad que puede dotar a las personas intervinientes de información relevante, sobre la forma en que las partes, se relacionan con su entorno (Suarez, Mediando en sistemas familiares, 2015); entre ello, su lenguaje corporal; la manera en que están sentados, y la manera en que el ambiente se encuentra, ya sea por la tensión que se siente en el lugar, o bien, cómo están interactuando las partes que están en la sala de espera.

Para ello, también resulta imprescindible que esta área, se encuentre dispuesta de manera tal, que sea cómoda para las partes, así como un espacio que contribuya con la confianza que deben tener sobre la propia autoridad, y el mecanismo en el que van a participar, por lo que se hace necesario que la disposición de los elementos sea acorde a la pretensión que se busca, esto es, la comunicación, la confianza y la seguridad del lugar en el que se encuentran.

1.2.2. Sala de Mecanismos Alternativos

Respecto de este tema, existen diversas posiciones con relación a los elementos que deben preponderar en la sala donde se realicen las sesiones de mediación; en específico, sobre la forma en la que debe llevarse a cabo.

Es recomendable, que, en este sentido, no se usen mesas con esquinas; al contrario, lo que se sugiere es emplear elementos redondos, que representan la circularidad del propio sistema narrativo circular que se pretende implementar, con la intención de mejorar la forma en la que se materialice el diálogo entre los intervinientes, sin colocarlos en extremos innecesarios, en donde todos se consideren iguales y estén en la misma posición.

Para la autora Marinés Suares, lo ideal en el proceso restaurativo, es evitar el uso de mesas, de tal forma que todas las partes, estén sentados en sillas iguales, pero manteniendo esta estructura de círculo para permitir que todos se vean.

Aunado a lo anterior, se recomienda que el material de los elementos con los que están construido el espacio, sean de difícil destrucción, es decir, que no estén contruidos con materiales frágiles como el vidrio, así como eliminar cualquier elemento que pudiese lastimar a los presentes; todo ello, en aras de proteger la integridad de las partes.

1.2.3. Presentación

Se refiere a la presentación tanto del facilitador, como del mecanismo que se va a implementar, así como de las partes que estarán interviniendo en el mismo; en este sentido, se sugiere que la información que se brinde sea lo más digerible y sencillo posible.

En primer término, corresponde al facilitador presentarse, para posteriormente hacerlo quienes funjan como intervinientes, de manera breve y procurando que sea

primero el solicitante y después el requerido, remitiéndose, solo al tema de quiénes son, sin abordar aún el conflicto que los ha traído al mecanismo.

Una herramienta válida para desarrollar este proceso tiene que ver con las preguntas generales, para tratar de aminorar la tensión que pueda existir en el momento de iniciar la sesión, como puede ser, el estado del tiempo, el clima, la forma en que llegaron al lugar en el que se desarrolla la misma y temas que permitan captar su atención para centrarse en las emociones positivas, buscando alcanzar la transformación de aquellas que, en el momento, puedan catalogarse como negativas. Esta etapa en concreto permite desarrollar la socialización entre los que están presentes y la oportunidad de generar colaboración entre los mismos.

1.2.4. Discurso de Apertura Inicial (DAI)

La necesidad del Discurso de Apertura, o Discurso Inicial deriva en un primer momento, del desconocimiento de la sociedad sobre los mecanismos alternativos de solución de controversias, por lo que el mismo, sirve como medio de publicidad para estos y de divulgación respecto de la información que les permea, lo que están convalidado con el artículo 19 de la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal.

Pero ello, también devela los primeros pasos para lograr un trabajo colaborativo en el proceso del mecanismo y hacer de su conocimiento los elementos que les son propios, entre los que se encuentran:

- a. El papel del facilitador;
- b. El papel de cada una de las partes involucradas, enalteciendo el hecho de que, al ser la justicia restaurativa de carácter autocompositivo, son ellos los protagonistas de su propia historia y con ello, de la solución que pueden encontrar a esa situación;

- c.** El papel que, en su caso, los abogados pueden tener sobre la prosecución del mecanismo;
- d.** El objetivo del mecanismo;
- e.** Los principios de cada uno de los mecanismos que se están desarrollando;
- f.** El dispositivo del mecanismo, es decir, la manera en la que va a funcionar, en cuanto a horarios, las etapas que conforman el mismo, el número de sesiones que se llevarán a cabo, así como algunas otras especificaciones que diluciden las dudas de los involucrados;
- g.** El establecimiento de las reglas sobre las cuales se va a desarrollar el mismo, lo que puede contribuir a la colaboración de las partes, pues son estas quienes establecen las reglas bajo las que quiere regirse, siempre y cuando sean lógicas. De primera instancia, será el facilitador, quien trace las primeras y generales indicaciones, como lo es el respeto al uso de la voz, el uso del celular, entre otros, sin embargo, podrán sugerirse por las partes algunas otras, y esto generará también un acuerdo, pues deberá ser a consenso de los intervinientes que se establezcan las que propongan;
- h.** Además de lo anterior, se recomienda establecer cuáles serán los alcances y efectos legales de la sesión y del acuerdo al que pudieran llegar las partes, así como la responsabilidad que le corresponde a cada uno de ellos; y,
- i.** Las ventajas que tiene el mecanismo respecto de la justicia tradicional.

Dichos elementos que forman parte del Discurso de Apertura Inicial (DAI), son esenciales en la comprensión de la Justicia Restaurativa, pero no necesariamente deben tener este orden, es decir, pueden acoplarse a la situación en concreto, basado en el principio de flexibilidad, y explicar aspectos en momentos distintos para conformar su estructura, a fin de mejorar la comunicación con las partes y que todos estos puntos, queden lo suficientemente claros para los asistentes.

Para el caso de que exista alguna persona de comunidades indígenas o personas que no tengan conocimiento del idioma español, será necesaria la presencia de un intérprete durante las sesiones que se desarrollen de conformidad con la legislación aplicable al caso en concreto.

1.2.5. Firma del acuerdo de confidencialidad y voluntariedad

Para iniciar la sesión del mecanismo por el que se ha optado por el facilitador una vez que haya analizado la situación en concreto, son fundamentales dos elementos para que se lleve de manera adecuada y basada en la legalidad; estos son, la comprensión de la confidencialidad del proceso, así como la expresión de la voluntad por parte de las personas que intervienen para sujetarse al mecanismo en comento.

Por lo que ve a este sentido, es indispensable que se lleve a cabo la firma de estos acuerdos y que de ello quede constancia para establecer un escenario más apto para la realización del proceso.

Por su parte, el acuerdo de confidencialidad, debe contener al menos (Suarez, Mediando en sistemas familiares, 2015):

- a. El compromiso de todos los involucrados en el mecanismo de guardar la confidencialidad o secreto, de todo lo que se trata en las sesiones, así como la manifiesta comprensión de que los facilitadores, no podrán ser llamados a juicio derivado de dichas sesiones;
- b. La aclaración de las excepciones del principio de confidencialidad, que es en caso de delitos cometidos en contra de menores, o la materialización de delitos graves, que incluso se puedan estar cometiendo al momento del proceso;
- c. Cuando las sesiones sean llevadas a cabo en presencia de pasantes, hacer del conocimiento de esta situación a los involucrados; y,

- d.** La firma de todas las partes que están involucradas en el mecanismo.

En el caso de la voluntariedad, en materia normativa el artículo 17 de la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal, expresa la necesidad de que se registre por escrito la aceptación de las partes de sujetarse al mecanismo.

En materia de la legislación estatal, la Ley de Justicia Alternativa y Restaurativa del Estado de Michoacán expresa que en caso de que las partes decidan someter la resolución de su conflicto bajo el mecanismo con intervención del facilitador, firmarán las mismas un Acuerdo de Participación, el que debe contener por lo menos:

- a.** Datos generales de las partes;
- b.** Datos generales de la controversia;
- c.** La expresión de la voluntad de las partes de sujetarse al mecanismo;
- d.** La expresión de que conocen y están dispuestos a respetar los principios y reglas del mecanismo;
- e.** El nombre del facilitador; y,
- f.** El lugar y fecha de suscripción del mismo.

De tal manera que, como se mencionó con anterioridad, se deje constancia de que las partes están ahí de manera voluntaria y quieren llevar su conflicto bajo la perspectiva de la justicia restaurativa, sin que ello sea una limitante para que durante la sesión, las partes expresen su deseo de dar por concluida la sesión en virtud de la facultad que se encuentra dispuesta en el numeral 32 de la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal y 40 de la Ley de Justicia Alternativa y Restaurativa del Estado de Michoacán de Ocampo,

cuando maneja esta circunstancia como una forma anticipada de concluir el mecanismo.

1.2.6. Exploración del problema o narrativa

Esta etapa es el inicio propiamente del mecanismo restaurativo que pretende implementarse; puede denominarse narrativa, pues es el momento en el cual, las partes contarán su historia, desde la perspectiva en la cual, la vivieron.

En este sentido, dependiendo del análisis del facilitador, se determinará la viabilidad de las reuniones conjuntas, o bien, las individuales (caucus) que permitirá generar una confianza más arraiga con la parte que quizá no están del todo convencida o bien que pudiese tener alguna barrera para establecer un diálogo de manera fluida; en este caso, se recomienda que cuando se establezcan estas reuniones privadas, se determine con la persona con la que se va a iniciar, tomando en consideración (Suarez, Mediando en sistemas familiares, 2015); en primer término, por regla genérica, se inicia con la persona que solicitó a sesión, pero si ello no es lo que marca la necesidad de las sesiones privadas, se podrá usar el criterio del facilitador, con la intención de que, a través de su observación, se percate sobre la necesidad del caucus, y como último criterio, la posibilidad de llegar a un acuerdo entre las partes, ante la necesidad de que una de ellas requiera que se trate su situación de manera individual.

En el caso de las sesiones conjuntas, estas permiten una comprensión más real de la relación que se suscita entre las partes, pues se observa la interacción que entre ellas surge. Para dar inicio con ello, es necesario explicar la regla de hablar uno a la vez y no interrumpirse a sabiendas que la primera persona que haga uso de la voz, puede entrar en lo que se denomina la *colonización de las narrativas*, es decir, que establecerá los pilares iniciales para la comunicación lo que generalmente inicia con una especie de acusación, por lo que, en un primer momento, la comunicación de las partes será de acusación y respuesta.

Será labor entonces de la persona facilitadora, conducir la comunicación de tal forma que no se enfrasquen en una dinámica como la descrita, sino que se vaya eliminando el ruido que existe entre ellas para dar forma a dicho proceso y con ello, dar pie a una nueva narrativa que se enfoque en la búsqueda de un acuerdo.

Para lograr ello, es necesario que se utilice la herramienta de las preguntas de exploración que se tratará en líneas posteriores con la intención de comprender la situación desde el punto de vista del participante; y validar la misma a través del parafraseo y el resumen. Luego, habrá de hacer uso de preguntas circulares con la intención de identificar los distintos temas que surjan y que tengan relación con el caso en concreto que se está tratando.

En caso de que se hayan tenido sesiones previas con alguna de las partes, es necesario que se les cuestione sobre los temas de su preferencia y adopten en el marco de lo confidencial.

Esta etapa del mecanismo, resulta indispensable para identificar no sólo el problema, sino también los hechos y las interacciones que están fuera de este (Suarez, Mediando en sistemas familiares, 2015), es decir, aquello que fue previo al conflicto que se devela; las amistades que pudieron haberse afectadas por el mismo, la relación de pareja o familia que pudiesen llegar a tener, y los que de ello deriven para trasladar a las partes a este punto y recordar lo importante que para ellos era esa relación, a fin de tomarlo de base, logrando con ello mejorar el tema del diálogo entre las partes.

1.2.7. Exploración de los objetivos y posibles soluciones

Basada en una visión futurista; es indispensable que la persona facilitadora debe buscar las posibles soluciones al conflicto con la intención de que la situación que ha traído a las partes a este punto, no vuelva a suceder y ver si en algún momento entre ellas se ha presentado ya alguna solución, pues ello permitirá determinar si las mismas han incidido en el incremento del problema y sobre todo, no intentar de

nueva cuenta esta forma de salir del conflicto (Suarez, Mediando en sistemas familiares, 2015).

En esta etapa es cuando se van determinando los intereses y necesidades de las partes, pues con la respuesta a las preguntas que se formulen, la persona facilitadora, puede establecer la manera en que determinada situación impacta en la esfera tanto individual como comunitaria de las partes y permite al otro ver cómo el momento reflexivo alcanza a la persona con la finalidad de ser empáticos en el sentido de mejorar la relación que entre ellos existe y dar pie a una resolución mucho más asertiva, y en su caso, lograr el objetivo de la justicia restaurativa que es la reconstrucción de ese tejido social que fue afectado por la situación a la cual, busca darse solución.

1.2.8. Solicitud de contribuciones

Con la intención de observar el trabajo que se ha realizado durante esta etapa de exploración, es pertinente que se cuestione o se pida a las partes que no sólo propongan las acciones que les gustaría recibir, sino también aquello que están dispuestos a hacer para remediar la situación.

En algunos casos, este tema desbalancea la estabilidad de los asistentes en razón de que casi siempre, el ser humano está predispuesto a solicitar, a pedir, sin embargo, en este caso, será el dar, la premisa que lleve a las partes para la formulación de sus propuestas, pues ello, permitirá que exista mucho más compromiso de las mismas sobre aquello que desde su interior, se comprometen a realizar, lo que se traduce en algo mucho más realizable, pues ha derivado de su propia voluntad y del auténtico reconocimiento que se hace, respecto de una cuestión que ha sido originada por su conciencia en razón de lo que durante la sesión se escuchó y percibió, así como de la reconstrucción de la comunicación a la que han llegado.

1.2.9. Síntesis

Una vez concluida con la etapa de exploración es importante que la persona facilitadora, lleve a cabo una síntesis de todos los elementos que durante la sesión se fueron develando, para obtener la información más importante, así como confirmar los datos que fueron provistos por las personas.

Esto permite que las partes se sientan realmente escuchadas y valoradas sobre lo que han estado contando, la versión de sus historias y cómo se han sentido sobre lo que les sucedió y lo que los trajo a este proceso de restauración social.

1.2.10. Construcción de la agenda

En todo proceso, el orden es fundamental para tener claridad sobre determinadas circunstancias, para ello, es necesario que se construya una agenda a partir de la identificación de los temas que durante la sesión se están desarrollando, para que, en sugerencia, sean las partes quienes seleccionen los temas con los que quieren iniciar, y con los que quieren trabajar de manera más profunda.

Una vez que el tema ha sido seleccionado (Suarez, Mediando en sistemas familiares, 2015), es necesario que no exista una ambigüedad sobre los temas que se han tratado, es decir, que se agote en la medida de lo posible el tema en específico que se ha puesto sobre la mesa, por lo que es importante que exista la voluntad y el acuerdo de las mismas para tal efecto, siendo solamente posible que se haga esa modificación por la propia voluntad de los intervinientes.

De tal manera, que si son varios los temas que están sobre la mesa, será necesario que haya un consenso con las partes involucradas a fin de que se determine, cuál será el segundo de los temas a tratar y así sucesivamente, no con la intención de tener un estricto régimen de desahogo, sino para mantener el orden en el proceso; y así, ir trabajando en las posibles soluciones que en cada uno de los casos se pretenda establecer.

1.3. Opciones

Para esta etapa, es recomendable que ya se haya aplicado la deconstrucción de la narrativa, a efecto de transformar la historia de una manera alternativa a la que cada una de las partes ha expuesto durante el mecanismo, con la intención de construir una nueva, que contenga elementos en común y que permita vislumbrar la versión del otro.

En virtud de lo anterior, como lo menciona Marinés Suares (Suarez, Mediando en sistemas familiares, 2015), cuando se llega a esta etapa, es conveniente el uso de la colaboración entre las partes en aplicación de un sistema basado en la negociación del estilo Harvard; al generar opciones respecto de la solución de la controversia que se pretende resolver.

Añade también la importancia de diferenciar entre las opciones y alternativas, en el entendido de que si bien, ambas buscan resolver o satisfacer los intereses de las partes, las opciones se enfocan en aquellos intereses de ambas, mientras que las alternativas, sólo lo hacen en una de ellas (Suarez, Mediando en sistemas familiares, 2015), por lo que resulta conveniente, clarificar los pasos necesarios para tal efecto:

- a.** Separa a las personas del problema;
- b.** Centrarse en los intereses y no en las posiciones de las partes;
- c.** Generar opciones antes de decidir actuar;
- d.** Buscar criterios como la mejor alternativa al acuerdo negociado (MAAN); y,
- e.** Elaborar la propuesta y mejorarla con participación de los involucrados.

De esta manera, deberán tomarse en consideración tres aristas en la construcción de las opciones que se han vertido en el proceso del mecanismo.

En primer término, las opciones brindadas por las partes, sin embargo, ello representa un contratiempo en un primer momento, pues cada una hablará y propondrá desde su óptica y posición, pero es labor de la persona facilitadora generar una circularidad en su construcción para la comprensión de que las opciones les son de beneficio para los involucrados, y aplicar en su caso, la Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado (MAAN) para hacer reflexionar a las mismas, sobre qué harían en caso de que no se llegara a un acuerdo a través del mecanismo, con la intención de que el otro escuche sobre esto, y pueda comprender lo que el futuro, en su momento, le representará en cuanto a la relación con la otra parte, para que ello derive en una propuesta cierta, aclarando que podrá también hacerse uso de la Peor Alternativa al Acuerdo Negociado (PAAN), como el establecimiento de los extremos posibles dentro de la construcción de estas opciones.

Por otro lado, las opciones generadas durante el mecanismo; para lo cual, se recomienda que se lleve a cabo una de las herramientas más conocidas en aspectos de colaboración, como lo es la lluvia de ideas; con esta, se pretende que las partes, arrojen a la posibilidad de solución, todas las opciones que tengan para resolver la controversia que le ha traído al mecanismo.

Para alcanzar esta forma, es posible que se materialicen dos etapas fundamentales en el desarrollo, en un primer momento, la generación de ideas, sin que haya de por medio una crítica sobre las mismas, y posteriormente, la crítica de estas para ir seleccionando aquellas que sean viables para ambas partes (Suarez, Mediando en sistemas familiares, 2015).

Y, por último, las opciones sugeridas por la persona facilitadora, siempre y cuando, sea el caso, pues, como se recordará, sólo a través de la conciliación, el tercero podrá sugerir alguna opción para la solución de la controversia.

Generalmente ocurren, cuando el mecanismo, se ve estancado y las partes, no encuentran salida a esta situación, por lo que el facilitador, puede incidir para

encontrar una manera en la cual, se pueda destrabar esa circunstancia y con ello, limpiar el camino para las partes en la solución de su conflicto; en este caso, la sugerencia, no necesariamente tiene que ver con la solución del problema, por el contrario, se atañe a cuestiones que quizá resultan un poco más ambiguas, como un tema sobre el cual se puede hablar, la manera en que puede desarrollarse la sesión, e incluso, algunas reglas que puedan utilizarse.

1.4. Acuerdo

Esta fase de la mediación, es la culminación respecto de las propuestas que pueden hacer las partes o el facilitador que en el mecanismo, esté facultado para hacer sugerencias; pues una vez analizadas los planteamientos hechos por los intervinientes, en caso de que exista un común acuerdo sobre las mismas, es posible construir un convenio que refleje propiamente los puntos concordantes que existen, es decir, el acuerdo, es la conjunción de las propuestas puestas sobre la mesa y que han sido aceptadas de manera conjunta para darle solución al conflicto que se pretende resolver.

Para la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal, el acuerdo es aquel celebrado por los intervinientes y que pone fin de manera total o parcial a la controversia; y es que se habla de parcialidad, si el mismo, sólo alude a uno, o varios de los puntos que se suscitan en el conflicto, por lo que se dejarán a salvo los derechos de los intervinientes, sobre lo que no se haya tocado durante las sesiones; y total si se culmina el asunto de manera completa en todas las aristas que hayan surgido con motivo de su materialización.

Incluso, la norma enuncia que al alcanzar los intervinientes un acuerdo, será el facilitador, quien lo deberá registrar y preparar para su firma en atención a las disposiciones normativas aplicables al caso.

En este caso, la norma establece los puntos mínimos que debe contener de manera enunciativa, más no limitativa, el acuerdo:

- a. Lugar y fecha de celebración;
- b. Datos generales de los intervinientes; entre los que están los nombres, la edad, nacionalidad, estado civil, profesión, oficio y en su caso, domicilio de cada uno de ellos;
- c. Número de registro del mecanismo;
- d. Descripción clara sobre las obligaciones de dar, hacer o no hacer que sean acordadas por las partes, así como el modo de hacerlas cumplir, entre las que se encuentran la forma y tiempo de ello;
- e. La firma y/o huellas de los intervinientes, así como del facilitador que haya intervenido en el mecanismo y el sello del organismo; y,
- f. Los efectos en caso de que se incumpla con el convenio celebrado.

En este caso, el convenio deberá ser ajustado a derecho, y contemplar siempre una perspectiva de derechos humanos, con la intención de velar por la protección de los mismos en favor de los quejosos, y ajustado a la realidad; por lo que será necesario que siempre se revise el contenido del mismo en toda su integridad.

2. Herramientas en los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias

El Diccionario de la Real Academia Española, define a la herramienta como un instrumento con el que trabaja el artesano (Real Academia Española, 2022); es decir, desde una óptica enfocada en los mecanismos alternativos de solución de controversias, las herramientas son los elementos necesarios para que el artesano, en este caso representado por el facilitador para alcanzar el objetivo de su labor, que es lograr, la comprensión del conflicto tanto por él, como por las partes involucradas y con ello, de manera accesoria en acuerdo de las voluntades de los involucrados, la solución y el acuerdo sobre la controversia planteada a su conocimiento.

Como parte de estas herramientas que harán el trabajo de los facilitadores más sencillo, se pueden enunciar las siguientes de manera enunciativa, más no limitativa.

2.1. Preguntas

En los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias, las preguntas resultan una herramienta fundamental para el facilitador al momento de explorar en la información que las partes nos pueden brindar; sin embargo, muchas veces, las mismas encuentran un bloqueo en la comunicación, por lo que se requiere una manera de romper con los mismos, que pueden ser naturales o impuestos por los intervinientes, ya sea porque las partes están en una determinada posición, o bien, porque son actitudes aprendidas a lo largo de los años y que influyen directamente con su comportamiento y reacción ante los sucesos en los que participa.

En el proceso de construcción de las preguntas, son diversos los tipos que pueden implementarse según la necesidad de su objetivo final, entre ellas, destacan:

2.1.1. Preguntas exploradoras

Estas preguntas, tienen como finalidad obtener la opinión de los intervinientes, respecto de un tema en específico (Suares, Mediando en sistemas familiares, 2015), entre los cuales, se pueden incluir los objetivos, los intereses de las partes, así como su percepción sobre los hechos que la otra parte está expresando y ayudan a encontrar las piezas centrales de la comunicación que se han perdido o que representan información de interés para el proceso.

Algunos ejemplos en este sentido, pueden ser:

- 🌀 ¿Qué esperan de la mediación?
- 🌀 ¿Qué los ha traído a esta sesión?
- 🌀 ¿Cómo creen que la mediación les pueda ayudar?

Se puede decir que existen 3 tres tipos de preguntas exploratorias; la primera de ellas, la *abierta*, que permite a los intervinientes explayarse sobre lo que se está comentando; por lo regular son utilizadas para la etapa narrativa, cuando las partes buscan contar su historia y la perspectiva que ellos vivieron, sin embargo, es necesario tener cuidado con las mismas, pues a veces, las partes tienden a desviarse un poco de lo que están comentando, y eso quizá pueda influir en el proceso comunicativo, empero lo anterior, el facilitador, deberá mantener cierto control sobre la forma en que se lleva la respuesta por las partes.

Estas preguntas, pueden tener dos modalidades, hacia *temas* cuando se quiere conocer la percepción de las partes sobre materias específicas - ¿Qué opina sobre el mecanismo? - o *personas*, cuando una de las partes tiene acaparada la voz, por lo que el facilitador, deberá hacer uso de sus habilidades de tal suerte que vaya involucrando a la parte menos participativa en el mecanismo - Señora Fulanita, me gustaría escuchar su opinión al respecto -.

Por otro lado, están las preguntas *cerradas*, que solo aceptan un tipo de respuesta, como sí o no, o bien, aquellas que refieran lugares, momentos, o cuestiones específicas y, por último, las preguntas *aclaratorias*, que se utilizan cuando existe alguna parte del relato de los involucrados que no se comprende del todo por los facilitadores, por lo que cabe la posibilidad de indagar sobre su verdadero significado.

Algunos de los casos más relevantes en este sentido, son aquellas cuya temática va enfocada en negaciones (cuando no se ha dicho nada por las partes), generalizaciones (cuando se encuentran elementos demasiado ambiguos, como siempre, nunca, todos), el uso del verbo ser (esta persona es, ella es, este proceso es), así como las omisiones de información específica que pueden contribuir con la continuidad de la comunicación.

Además, debe prestarse atención en evitar la discordancia entre el lenguaje verbal y el corporal, pues hay ocasiones en las que los canales de comunicación no coinciden.

2.1.2. Preguntas transformadoras

La naturaleza de las preguntas transformadoras, como su nombre lo indica, pretende cambiar la narrativa de las partes al hacerles comprender que lo que ven, y perciben, es su versión de las cosas, pero que existe otra realidad distinta, para lograr la redefinición del problema no porque la visión del facilitador, busque imponerse, sino simplemente hacerles ver que hay otras versiones de lo que ellos creen como absoluto.

En este sentido, existen tres tipos de preguntas transformadoras.

La primera de ellas, denominadas *reflexivas*, cuya características se enfoca en el hecho de que no pueden ser contestados de manera inmediata, sino genera una actitud de profundidad en las partes; desde la concepción de Marines (Suarez, Mediando en sistemas familiares, 2015), las preguntas reflexivas tiene que ver con el proceso interno que se desarrolle para lograr un proceso cognitivo en las personas y uno, alcanzará a percatarse de ello, cuando existan cambios de respiración, ritmo, la entonación, el movimiento de los ojos, entre otros. Algunos ejemplos de estas preguntas reflexivas, pueden ser ¿Cómo cree que esa cuestión le afectará en un futuro? ¿De qué manera visualiza su vida dentro de 10 años? Esto que me comenta ¿Cree que se mantenga igual en 5 años?

Durante este proceso reflexivo, la persona facilitadora, deberá buscar que haya por las partes una reconstrucción en la narrativa al conformar este gran grupo de interrogantes que se enfocan en la transformación.

El segundo grupo de preguntas, son las *circulares* o *sistémicas*, son las preguntas más comunes en la mediación, pero también las más complejas en cuanto a su operación. Se caracterizan por estar compuestas por dos o más elementos

(personas, hechos y secuencias), versan sobre diferencias, conexiones, comparaciones, jerarquías y pautas, de manera que su último objetivo es el de generar conciencia y creación de ideas en los intervinientes.

Un ejemplo de pregunta circular es ¿Cuál piensa que puede ser la postura que tome su compañero en caso de que usted siga manteniendo esta actitud?

Su clasificación viene dada en los siguientes puntos:

- a.** Personajes, cuyo objetivo, es ponerse en los zapatos del otro, y comprender la situación que está atravesando en ese momento;
- b.** Temas; usadas para tratar temas en específico, respecto de la narrativa que se está vertiendo desde dos perspectivas principales, diferencias (para la separación de las ideas que se están manifestando) y la jerarquía (para priorizar temas en específico dentro de la narrativa);
- c.** Secuencias, se basan en la noción de orden en el relato de la historia que brindan las partes, pues no siempre se puede llevar a cabo una comprensión total de los hechos, ya que sólo quedará claro para la parte que narra, por lo que se hace necesario indagar en la intención de su narrativa;
- d.** Pautas, que se relacionan con sucesos o eventos que tienen que ver con acciones o comportamientos reiterativos en los procesos de comunicación;
- e.** Contextos, que tiene que ver con las cuestiones del ambiente en el que se desarrollan las actividades por las personas, ya sea en un lugar o tiempo determinado, y que darán forma a la narrativa de las partes; y,
- f.** Complejas, las que permiten generar extracción de información de manera más precisa a través de la implementación de las preguntas necesarias para la comprensión de los temas que se ventilan en el proceso comunicativo.

2.2. Empatía

Por empatía, se entiende la habilidad que se tiene por las personas de captar tanto los sentimientos, como las necesidades de los otros, en específico, de la persona con la que se establece un vínculo a través de la relación que se haya suscitado entre las mismas, ya sea anterior o presente en el momento en que surge una controversia.

Es una mirada que invita al diálogo, haciéndola sentir escuchada y mostrar una cercanía, que más que física, se sienta cálida para ambas partes.

2.3. Escucha activa

El término *escuchar*, alude a la habilidad que dirige la comunicación (Echeverría, 2005), es percibir además de interpretar (Ortiz, 2007), aunado a ello, es comprender lo que se oye, representando en ello, un proceso cognoscitivo que construye un significado con base en aquello que se percibe, en virtud de la interacción dinámica, activa y participativa entre el emisor y el receptor (Voca Jaime, 2012).

A manera general, existen diversos tipos de escucha, entre los que se pueden encontrar (Esquivias, n.d., pág. 3):

Escucha apreciativa, que es aquella mediante la cual, se percibe la información sin prestar atención específica sobre aquello que se percibe; el manejo de la misma es más relajado, pues la intención de esto es simplemente el placer, la inspiración o el entretenimiento, por ejemplo, la música, algún discurso que se esté dando mientras el individuo va caminando por la calle.

La *escucha selectiva*, que es la que se practica cuando el receptor del mensaje tiene la posibilidad de seleccionar, como su nombre lo indica, la información que le interesa; su enfoque se da a los puntos del mensaje del comunicado que realmente le son importantes para sí; en este caso, un ejemplo, puede manifestarse cuando en una charla, se habla de la persona que atrae al receptor, o bien, cuando en un

concierto, se interpreta la canción que al receptor le interesaba de todo el último disco que sacó su artista favorito.

Por su parte, la *escucha discernitiva*, permite al receptor escuchar todo el mensaje y posteriormente, seleccionar la información que le interesa de todo este; por ejemplo, puede tratarse de una clase que se haya escuchado y en la que se haya subrayado en específico que una parte va a venir en el examen, o bien, de las instrucciones que un jefe, brinde a sus empleados, en los que es receptor, tomará lo que le corresponde a su individualidad.

Escucha analítica, tiene que ver con la forma en la que se recibe de manera ordenada, de tal forma que el sentido de la información se basa en la relación entre las ideas, y la reflexión que sobre el mensaje se realice; se comprende el mensaje en toda su amplitud y permite la realización de preguntas al emisor para complementar los motivos que originaron el contenido del mismo, por ejemplo, las preguntas que realiza un abogado en un juicio, un asesor de ventas sobre lo que su cliente quiere, las personas que laboran en atención al cliente, o bien, un médico que cuestiona sobre los síntomas de la persona que acude a cita.

Por su parte, la *escucha sintetizada*, ocurre cuando el receptor de la información toma la iniciativa de la comunicación hacia los objetivos que se plantean por el receptor, de tal manera que se busca alcanzar la información o un comportamiento del interlocutor; verbigracia, cuando se realizan encuestas para obtener información específica sobre algún tema, el Instituto Nacional de Geografía y Estadística es un ejemplo claro de lo que se menciona; mientras que la *escucha empática*, es aquella a través de la cual, se escucha lo que el emisor del mensaje dice, con la intención de que el receptor, se ponga en su lugar, y comprenda lo que se está viviendo por este; de tal forma que se aprecie el punto de vista de la otra persona al rescatar el meollo del mensaje que se está transmitiendo para entender de mejor manera, la forma en que la otra parte se siente, la manera en que vive su realidad en ese momento; por ejemplo, cuando se busca comprender en una discusión de pareja,

los motivos que generaron disgusto en uno de ellos, o bien, el mensaje de un padre a su hijo, después de reprenderlo por alguna acción que realizó.

Todo lo anterior, permite aterrizar la idea de la *escucha activa*, como la representación del esfuerzo tanto físico como mental con la que se busca obtener la atención del mensaje, y la interpretación de su significado, a través de la comunicación verbal, el tono de la voz, el lenguaje corporal, a través de la participación activa del emisor del mensaje, para la validación de lo que se ha comprendido del mismo; significa como tal, prestar mucha atención y concentración para centrar la atención del receptor en las palabras e ideas del comunicado, para entender no sólo el contenido del mensaje, sino también la intención con la que se dice y hacerle sentir a su emisor, escuchado sobre aquello que se ha captado.

Es el proceso de comprensión de la experiencia de la otra persona en el momento puntual, así como su capacidad de comunicar esa comprensión (Ariste Mur, n.d.), de tal manera que la escucha activa, visto desde el Modelo Humanista Counseling, centrado en la persona, permite una herramienta poderosa en el sentido de que da pie a:

- a.** Adoptar una posición centrada en la persona;
- b.** Facilitar la gestión de los pensamientos y sentimientos, así como de las personas que se encuentran dentro del proceso comunicativo;
- c.** El desarrollo de una adecuada capacidad de respuesta que garantice una adecuada calidad en la comunicación;
- d.** Facilitar el proceso de comprensión, de entendimiento, integración y aceptación; y,
- e.** Facilitar el proceso de apertura para la toma de decisiones y con ello, el cambio en la relación de quienes están dentro del proceso comunicativo.

Tener escucha activa en los procesos comunicativos, permitirá a la persona plantear y pensar qué es lo que necesita para integrar y comprender una situación determinada en la que se ve inmerso de determinada forma; es un proceso que requiere ojos, mente, presencia y conocimiento que se hace de manera vertical como diálogo entre quienes forman parte del proceso comunicativo (Ariste Mur, n.d.).

2.4. Rapport/Sintonía/Espejeo

El rapport, proviene del vocablo francés *rapporter* que significa “traer de vuelta” o “crear relación” (Andrade, 2020); es una técnica de programación neurolingüística cuya finalidad es la de crear una comunicación efectiva entre las partes que están en un proceso de intercambio de mensajes. Puede definirse como la forma, capacidad, inteligencia y destreza de un ser humano para comprender la situación del otro y después implementar un diálogo efectivo, es decir, como la forma en que se guía a una persona a estados de conciencia conocidos, o crear uno nuevo, en el espectro emocional y llevarlos hacia este (Muñoz Serra, 2012).

También puede definirse como el proceso mediante el cual, se establece y mantiene una relación de confianza mutua y comprensión entre dos o más personas, implica un acoplamiento tanto físico como psicológico que permite al emisor dirigir al interlocutor (Batista, 2007).

Esta herramienta es de utilidad para establecer contacto con las personas y entre ellas mismas, además, poder mantenerlo a lo largo del proceso que se está llevando a cabo; en este sentido, existen diversas maneras de alcanzar este objetivo, pero todo se resume en la fórmula para acoplar y dirigir.

Una vez observado los detalles del comportamiento de la persona, la labor de quien pone en práctica esta herramienta es la de igualar, reflejar o acoplar sus acciones, gesticulaciones, movimientos e incluso el tono de voz de la persona objetivo, hasta el punto de moverse conjuntamente, lo que requerirá de una excelente observación

y atención. En materia del lenguaje corporal, se recomienda poner especial atención en los siguientes puntos que son de manera enunciativa, más no limitativa (Educare Capacitación & Universidad Nacional Autónoma de México, 2022):

- a. Ritmo respiratorio;
- b. Localización respiratoria;
- c. Postura corporal;
- d. Ritmo y velocidad del habla;
- e. Tono de voz; y,
- f. Gestos (expresiones faciales, ademanes).

En este sentido, la labor de la persona que está fungiendo como facilitador en un proceso, es tratar de acoplar sus acciones, movimientos, respiración y gesticulación a los de la persona que pretende encaminar, por ejemplo, en el caso de que la persona lleve a cabo movimientos rápidos o agitados, deberá ir empatizando físicamente con ella y poco a poco ir ralentizando los mismos para lograr relajarle; a diferencia de quien se encuentre en una situación depresiva, en la que sus hombros estén caídos, la cabeza baja y movimientos lentos, será necesario llevar a la persona a un comportamiento más acelerado y animado; es decir, conforma un proceso inicial de acoplamiento y posterior dirección de la persona hasta el punto al que busquemos llevar su comportamiento.

2.5. Calibración

La calibración, puede entenderse como la forma en la que el individuo percibe su entorno, y la manera en que las personas con las que se relaciona transmiten su estado a través de los diversos tipos de lenguaje, ya sea verbal o no verbal.

Dicho ejercicio, implica los cinco sentidos potencializados de una manera más refinada y adecuada, no a través de la interpretación de los gestos, sino el percibir

sin asignar un significado en específico y que implica dos procesos; el primero referido a la *agudeza sensorial*, es decir, el tomar más conciencia de los aspectos perceptivos y amplificar lo que está al alcance de los sentidos del ser humano (v.gr. la respiración, la forma en que se sientan, la posición de sus brazos, y los gestos que hacen); de igual manera, la *separación*, entre el acto de la percepción (biológica) y la interpretación (cognitivo) e indagar la manera en que esto influye en el comportamiento de las personas (Hosting, 2022).

Para lograr la concreción de esta herramienta, es necesario que se preste especial atención a toda una serie de posibles efectos fisiológicos de la persona con la que se interactúa con el fin de detectar cualquier cambio externo observable, en especial (Educare Capacitación & Universidad Nacional Autónoma de México, 2022):

- a. Movimientos oculares, es decir, detectar hacia dónde se mueven los ojos;
- b. La respiración, en el sentido de detectar su velocidad, localización, es decir, si proviene del tórax, del abdomen o de la clavícula;
- c. La coloración de la piel, para detectar en las zonas donde sea más evidente el cambio de color, es decir, pómulos, mejillas, cuello;
- d. Cambio en el tamaño del labio inferior, así como la dilatación de las pupilas;
- e. Tono y movimiento de los músculos faciales, como puede ser la tensión de la mandíbula, la boca, el entrecejo, la frente;
- f. La postura corporal, como la simetría del cuerpo o su posición;
- g. Las expresiones faciales;
- h. La inclinación y movimientos de cabeza;
- i. El ángulo de los hombros, su inclinación y balance;
- j. El movimiento de los dedos y las manos;
- k. La humedad y temperatura de la piel, a través de su brillo y sudoración;

- I. Las cualidades vocales, como el tono, el ritmo, el volumen o timbre; y,
- m. La forma en la que la persona se dirige a los presentes.

La intención con este tipo de actividades, o de acciones, se enfoca en alcanzar un equilibrio en los comportamientos de las partes para generar en el diálogo un espectro de armonía y paz que permita generar un proceso de comunicación más asertivo.

2.6. Legitimación

En materia jurídica, la legitimación es la facultad de poder actuar en el proceso como actor, como demandado o como tercero o representando a los mismos, y que difiere de la capacidad jurídica como cualidad, pues la legitimación más allá, es una situación (Pallares, 1960).

En el espectro del modelo circular narrativo, la legitimación, se relaciona con el posicionamiento positivo de las partes, que se alcanza a través de la connotación positiva de sus características personales, de sus acciones, de la intención o pautas que se relacionen con el conflicto o bien de la narrativa que haya realizado al respecto (Suarez, Mediando en sistemas familiares, 2015).

Desde la visión de Sara Cobb, la legitimación debe seguir la siguiente ruta:

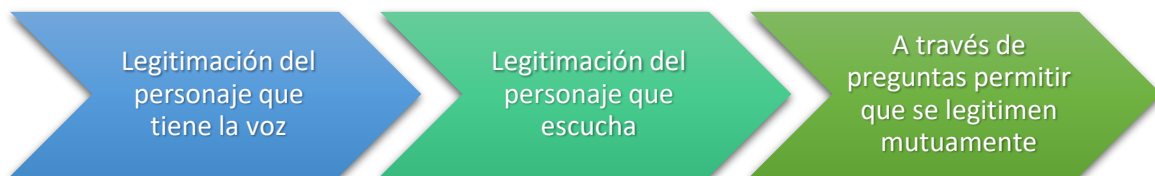


Figura 16. Ruta de la legitimación, elaboración propia a partir de Marinés Suarez (2015), *Mediando en sistemas familiares*

Su función es desestabilizar las posiciones en las que se encuentran las partes, con el objetivo de cambiar la narrativa a través de la comprensión del otro, respecto de lo que está escuchando y de lo que se habla.

La forma en que la legitimación se construye, basado en este modelo circular narrativo, es de la siguiente manera (Suarez, Mediando en sistemas familiares, 2015); como *primer punto*, es necesario que la persona facilitadora, se encuentre convencida de lo que va a realizar, dejando de lado cualquier aspecto negativo que haya surgido, y apelando al principio de neutralidad que caracteriza a los mecanismos, posteriormente, como *segundo punto*, es necesario que se construyan a partir de lo que se ha manifestado por las partes durante la sesión, sin especular de ninguna manera sobre lo que se pretenda legitimar.

Es pues, el reconocimiento de lo que la otra parte ha realizado, no sólo desde la perspectiva de la persona facilitadora, sino de las propias partes de manera mutua, a fin de que la relación entre ellas, se vaya sanando desde la labor que hacen para cambiar y aceptar el esfuerzo y versión del otro.

En este sentido, caben dos tipos de legitimación; el primero de ellos, relacionado con la *persona*, es decir, la forma en que el otro le percibe o se perciben mutuamente por lo que son y por lo que han estado haciendo durante la sesión, así como lo que deriva de su narrativa; y sobre el *contenido*, que se relaciona con dar validez o veracidad a lo que se está diciendo y por quien lo está diciendo. Lo ideal es que se conjuguen los dos tipos de legitimación para darle sentido al intercambio de reconocimiento de las partes, y conformar una verdadera transformación de la narrativa y no un choque de posiciones.

2.7. Empoderamiento

El empoderamiento, puede definirse como el proceso a través del cual, los intervinientes fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo para impulsar cambios positivos en las situaciones que viven (Domingo, 2022), y puede ser visto desde dos perspectivas.

La primera de ellas como valor, en el sentido de que implica una intervención comunitaria, que se basa en las fortalezas, competencias y sistemas de apoyo

social para promover un cambio de primera instancia en las personas y luego, pasar a las comunidades en las que conviven. De manera análoga, se puede hacer mención que, en este caso, se debe concebir a los intervinientes como niños con necesidades, que deben defenderse, por lo que requieren un apoyo que les recuerde que pueden hacerlo y que son seres humanos integrales, dotados de derechos humanos y necesidades, susceptibles de tomar el control de sus vidas (Domingo, 2022).

Dentro de las capacidades que componen el empoderamiento, se pueden ubicar (Domingo, 2022):

- a.** Tener poder de decisión propia;
- b.** Tener acceso a la información y recursos necesarios para la toma de decisiones;
- c.** Tener una gama de posibilidades de las cuales escoger dentro de las decisiones;
- d.** Habilidad de comunicación asertiva sobre lo que se pretende decidir;
- e.** Pensamiento positivo y habilidad para la materialización de cambios;
- f.** Habilidad para el cambio de percepción;
- g.** Mejoramiento de autoimagen; y,
- h.** Un involucramiento en el proceso de cambios.

En el modelo circular narrativo, el empoderamiento se refiere al hecho de que la narrativa de las partes se constituye, como parte fundamental de la narrativa principal, es decir, se erige como elemento central del discurso, de tal manera que su participación, se toma en cuenta por las partes que se encuentran dentro del proceso del mecanismo (Suarez, Mediando en sistemas familiares, 2015).

Para Sara Cobb (Cobb, 1995), el empoderamiento permite desequilibrar las narrativas iniciales en cuanto a la dominación de su primer impacto y la colonización que probablemente hayan generado al principio, para generar una transformación en la historia que las partes conocen desde su individualidad al ingresar al proceso del mecanismo.

Visto lo anterior, la función del facilitador en materia de empoderamiento, será develar la valoración efectiva que se haga de las partes y del contenido de sus narrativas para que las mismas, se sientan con el valor suficiente para ir construyendo de manera conjunta opciones posibles respecto de la situación que les aqueja, de tal manera que de manera recíproca se reconozca la valía que la narrativa del otro posee y construir una nueva historia a partir de las concepciones que han vertido en cada una de sus versiones para dotarles de importancia en esta nueva narrativa que están conformando.

2.8. Reencuadre

Desde la concepción gramatical de la palabra, el reencuadre significa volver a colocar algo en la posición en la que se encontraba dentro de un contexto determinado. Sin embargo, en tal sentido, puede entenderse como la reestructuración del mensaje para obtener aquellos elementos positivos que permitan colaborar con la construcción de una comunicación mucho más asertiva.

Es necesario para ello, comprender que los seres humanos en el proceso comunicativo, tienden a decodificar el mensaje que se les transmite, de tal manera que se adecua al contexto en el que se desarrolla el mismo, por lo que es importante que la forma en que se trasmite el mismo, sea lo más clara posible; para ello, hay ocasiones en las que resulta necesario contar con algunas herramientas que permitan generar algunos canales de comunicación mucho más despejados y asertivos, en este caso, uno de los fundamentales en los mecanismos, es el facilitador.

La manera en la que se sugiere se lleve a cabo el reencuadre por el facilitador, es desentrañar el mensaje que efectivamente la parte que busca transmitir contiene y analizarlo desde diversas perspectivas y ángulos, pues es necesario eliminar el ruido que se encuentra en este medio de comunicación; por lo que deberá tenerse mucha habilidad para modificar el sentido de un mensaje, sin perder la esencia de su contenido; por ejemplo:

Niño, te he dicho mil veces que la estufa no se deja prendida, entiende que no es cualquier cosa que el gas se esté saliendo.

En tal sentido, uno podría entender por el mensaje que lo fundamental del mensaje es el desperdicio del gas y esto generar molestia en el receptor del código como tal, sin embargo, lejos de ello, debe analizarse el contenido desde una perspectiva mucho más abierta en sus puntos, de tal suerte que puede que lo que realmente se está transmitiendo sea una preocupación por las consecuencias de que el gas se escape, es decir, que suceda un accidente derivado de ello; por lo que lo oportuno, será modificar el mensaje que se transmite, para involucrar un canal diferente, y como sugerencia, podría ser:

Hijo, procura tener cuidado y no dejar la estufa prendida, el que se salga el gas, puede generar un accidente.

Y de esta manera, pueden explicarse muchos ejemplos en los que la comunicación ha generado infinidad de conflictos por la manera en la que se transmite el mensaje, pues lejos de que se haga una concientización sobre el mismo, la mayoría de los receptores se quedan con la impresión de cómo llega a él.

Desde la visión de Marines (Suarez, Mediando en sistemas familiares, 2015), existen dos tipos de reencuadre.

El primero de ellos, la *recontextualización*, cuando lo que se hace es modificar el contexto en el que se ha transmitido el mensaje, un ejemplo es el que la propia autora maneja en la obra referida:

P1: Lo que pasa es que cuando nos casamos, yo trabajaba, pero al nacer nuestro segundo hijo, decidimos que ya no trabajara más. De eso hace 18 años, entonces, ya no sé en qué podría trabajar ahora.

F: Esto era habitual en esa época.

P1: Es cierto, mi hermana también dejó de trabajar.

También conocidas como *normalizaciones*, pues su intención es normalizar aquello que la persona está transmitiendo, para que no resulte ajeno a la narrativa de la persona que está tratando de externar un mensaje. Como se puede observar del ejemplo, la intención es que aquello, que para la persona resulta negativo, tenga otra connotación mucho más positiva, para que sea un aspecto a destacar de su narrativa.

El segundo de los tipos, es el denominado *reencuadre creativo*, que utiliza metáforas para hacer comprender la información que se transmite; de tal manera que se lleve a cabo un proceso de concientización sobre este aspecto y con ello, se valide el mensaje del emisor, suelen ser cortos y no requieren de mucha explicación, por lo que su sencillez es más dable para la comprensión del receptor.

2.9. Resumen

La técnica de resumen, se utiliza por el facilitador para dar a las partes, una visión mucho más clara y general de cómo se desarrollan los temas que han sido tratados durante la sesión del mecanismo alternativo, con la intención de eliminar todos los aspectos negativos que se hayan manifestado en la narrativa de las partes y con ello, inutilizar las posiciones rígidas de las partes (Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo, n.d.).

Por lo regular, el resumen se usa cuando se busca pasar a la etapa de generación de opciones para tener organizada la información respecto de los temas que se han desarrollado en la agenda de la sesión del mecanismo; además de ello, también es recomendable, cuando se observa que las partes, no se sienten realmente

escuchadas o comprendidas por el resto de los intervinientes, pues llevar a cabo algunos resúmenes periódicos, hará sentir a las partes que la información que están brindando se está comprendiendo y permite a la persona facilitadora abrir espacios de oportunidad, en los que las partes al escuchar su resumen puedan hacer las precisiones correspondientes, y en su caso, corregir los posibles errores que se pudiesen llegar a cometer.

Además de ello, son de utilidad para interrumpir algunas respuestas a preguntas abiertas, de tal manera que no se extralimiten las partes en la información que pretenden verter en el caso en concreto y no se desvíen del tema principal o del que se está tratando en la agenda que ha sido generada por los mismos intervinientes.

Se pueden incorporar algunos ejemplos con base en lo dicho:

Agradezco mucho la información que cada uno de Ustedes ha proporcionado en esta sesión, y que nos ha permitido establecer que el tema fundamental en este proceso es el que han mencionado sobre [tema del que se habla].

Si me permiten, haré un breve resumen de lo que se ha dicho hasta el momento, con la intención de que Ustedes me orienten sobre si estoy en lo correcto, y en caso de que no sea de esa manera, les agradecería que me hicieran las precisiones correspondientes.

Como tal, el resumen, permite establecer la parte fundamental del diálogo que se ha puesto sobre la mesa durante el proceso del mecanismo alternativo y con ello, hacer entender a las partes ese aspecto esencial para trabajarlo desde esa perspectiva, y si son varios los puntos a tratar hacerlo de manera ordenada y lo más claro posible, sin ruidos, ni posiciones establecidas por las partes.

2.10. Parfraseo

El parfraseo, es la herramienta de la comunicación que permite hacer una síntesis de lo que cada una de las partes ha vertido en la sesión del mecanismo para

reformularla de manera adecuada al momento de eliminar cualquier connotación negativa y hacerlo con el lenguaje más neutro posible y cuyos objetivos son (Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo, n.d.):

- a. Hacer una devolución a la persona para que se escuche desde su percepción;
- b. Cuando sea una reunión conjunta, hacer que las otras partes escuchen el dicho de los demás intervinientes;
- c. Clarificar el mensaje que se ha transmitido por las partes;
- d. Identificar los aspectos focales de la narrativa para reestructurar el mensaje;
- e. Dar orden a la narrativa a través de los temas que se hayan acordado por las partes;
- f. Quitar la connotación negativa del mensaje; y,
- g. Adecuar el lenguaje utilizado.

Como se observa es una construcción comunicativa que elimina todos los aspectos negativos del mensaje, y hace que el mismo, sea lo más neutral posible, para que esto no tenga un impacto negativo en la parte que funge como receptor del mismo, pero la persona facilitadora deberá tener cuidado con la forma en la que se realice, pues debe ser sencillo y conciso, ya que hacerlo largo, puede hacer que la información se disperse e incluso se confundan los datos que se pretenden neutralizar.

3. El proceso en la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Michoacán de Ocampo

Según el Reglamento de la Ley de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Michoacán de Ocampo; el proceso que se lleva en materia de mecanismos alternativos de solución de controversias, se rige por determinados elementos,

considerando los que se han desarrollado a lo largo del presente manual, sin embargo, se impregnan de particularidades que los hacen únicos para su implementación en materia de derechos humanos.

3.1. Sobre la procedencia de los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en materia de derechos humanos



Figura 17. *Improcedencia de los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en derechos humanos*, elaboración propia a partir del Reglamento de la Ley de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Michoacán de Ocampo

El Reglamento mencionado, contempla que los mecanismos alternos, pueden ser aplicables en todas las posibles violaciones a derechos humanos cuando a través del convenio se logre la **reparación integral a favor de las víctimas**, con la única salvedad de que las violaciones:

- a. Sean graves;
- b. De importancia;
- c. Trascendencia sustantiva o generalizada; o,

d. Que resulte imposible su reparación integral.

De manera concreta, además de lo anterior, los medios alternos, no podrán ser implementados cuando la queja se refiere a:

- a. El derecho a la vida;
- b. El derecho a la integridad física; o,
- c. Otros que se consideren especialmente graves por el número de afectados o sus posibles consecuencias.

3.2. Del proceso en la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Michoacán de Ocampo

Dispuesto por el Reglamento de la Ley de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos, el proceso de los mecanismos alternativos es el siguiente:

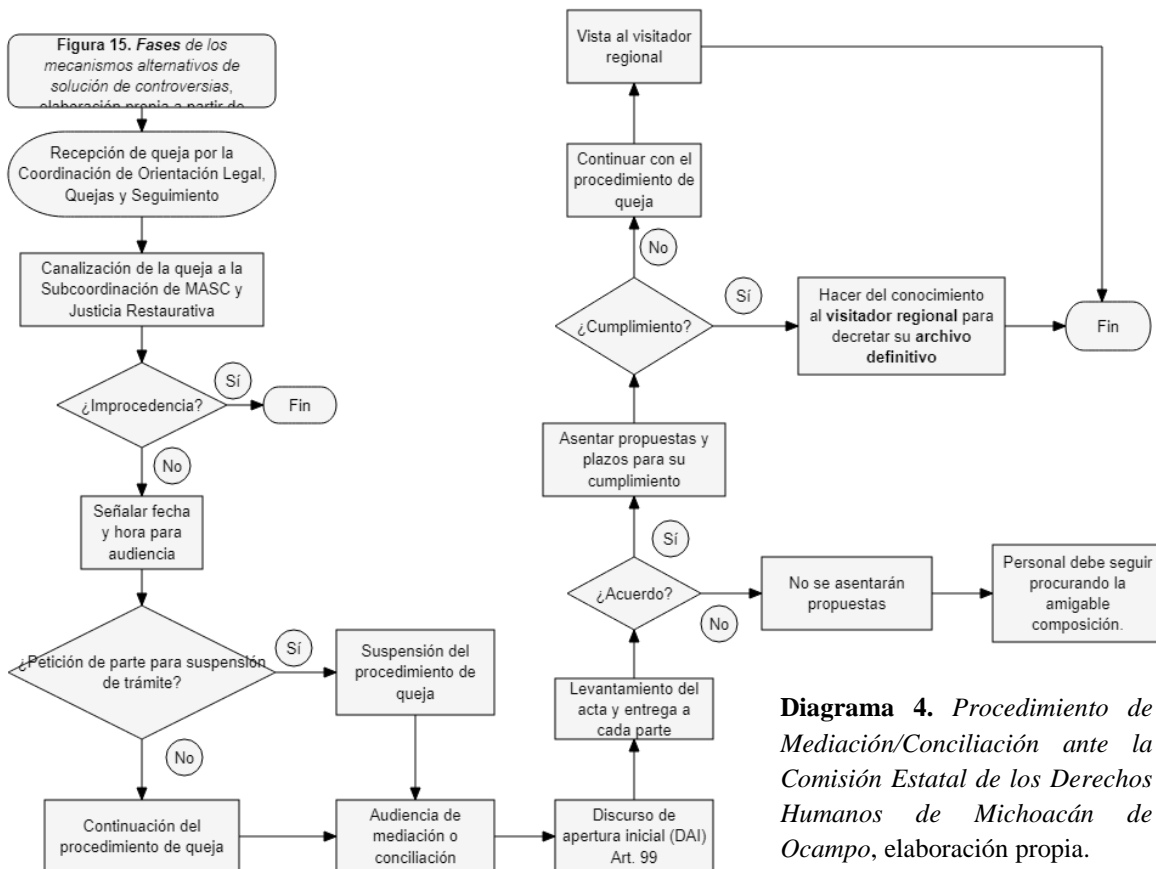


Diagrama 4. Procedimiento de Mediación/Conciliación ante la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Michoacán de Ocampo, elaboración propia.

Formatos

ACUERDO DE VOLUNTARIEDAD Y CONFIDENCIALIDAD

Siendo las ____ horas del día __ de _____ de _____ en las instalaciones de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Michoacán de Ocampo, ubicada en _____ en la ciudad de _____, Michoacán, encontrándose presentes _____ en cuanto persona quejosa y _____ en calidad persona servidora pública señalada como presunta responsable, habiéndoseles explicado el proceso de Justicia Restaurativa, en su modalidad de Conciliación, Mediación y/o Junta Restaurativa, según corresponda y conociendo los principios, alcances y consecuencias que los mismos implican, acuerdan, de manera enunciativa más no limitativa, sujetarse a los siguientes puntos:

PRIMERO. Las partes aceptan participar de manera voluntaria en el proceso de Justicia Restaurativa, con la intención de resolver el conflicto que las ha traído ante este Organismo de Protección no Jurisdiccional de Derechos Humanos.

SEGUNDA. Las partes, incluyendo a todos los participantes de la presente sesión, aceptan que todos los puntos, cuestiones o situaciones debatidas durante el proceso que se inicia son de carácter estrictamente confidencial, salvo las reservas de ley, como lo es el conocimiento de la comisión de un delito que ponga en riesgo la vida o la integridad de las personas, o bien, cuando esté en riesgo el interés superior de niñas y/o niños.

En ese sentido, ninguna actuación dentro del proceso restaurativo, podrá ser utilizada como medio de convicción ante ninguna autoridad, ni en ningún procedimiento; en consecuencia, la persona que funja como facilitadora del proceso, no podrá ser llamado como testigo en ninguna de sus modalidades a ningún procedimiento.

TERCERA. Toda comunicación con las personas facilitadoras y los participantes del proceso restaurativo, se mantendrá con carácter confidencial.

CUARTA. En este sentido, ni el facilitador, ni las personas involucradas en el proceso restaurativo grabarán ni transcribirán las sesiones llevadas a cabo. Toda la información o

anotaciones llevadas a cabo, entre las que se incluyen notas, deberán ser destruidas por el facilitador una vez concluido el proceso de mediación, conciliación o junta restaurativa.

QUINTA. En caso de que se llegue a un acuerdo a través del proceso restaurativo, las partes deberán celebrar el convenio correspondiente, mismo que será vinculante.

Persona Quejosa
Nombre y firma

Persona Servidora Pública
Nombre y firma

CONVENIO DERIVADO DE MECANISMOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS DE LA COMISIÓN ESTATAL DE LOS DERECHOS HUMANOS DE MICHOACÁN DE OCAMPO

Documento: CONVENIO FINAL

Método Alterno: MEDIACIÓN

**Expediente de la Subcoordinación de Medios Alternos de
Solución de Conflictos y Justicia Restaurativa:** ____ / ____.

En la Ciudad de Morelia, Michoacán a [día] de [mes] de [año] _____, servidor público del Instituto de Justicia Alternativa del Estado de Jalisco, actuando en estricto respeto de la garantía a los derechos humanos de acceso a la justicia dispuesto por el artículo 17 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como de conformidad por lo dispuesto en los artículos [numerales] del Reglamento de la Ley de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Michoacán de Ocampo; del asunto registrado bajo expediente número _____, tramitado ante esta Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Michoacán de Ocampo, ubicado en Fernando Montes de Oca, número 108 de la Colonia Chapultepec Norte de la ciudad de Morelia, Michoacán, quien suscribe [nombre de la persona] en cuanto persona servidora pública adscrita a esta Subcoordinación de Medios Alternos de Solución de Conflictos y Justicia Restaurativa hago constar:

DE LAS PARTES CONVENIANTES

PRIMERA. Que han comparecido por una parte [Nombre], a quien en adelante se denominará como “**Parte Solicitante**” y por otra [Nombre], a quien con posterioridad se le designará como “**Parte Requerida**”, a quienes de manera conjunta se les denominará “**Las Partes**”; manifestando su voluntad de celebrar el

presente convenio, a efecto de lo cual acreditan la personalidad con la que comparecen, mediante la declaración de sus generales:

- A. Por parte de la persona solicitante:
- I. [Nombre], por su propio derecho, manifiesta ser persona mexicana, mayor de edad, originario de [Municipio], vecino de [Municipio] de [edad] años de edad, quien se identifica con [Documento de identificación], expedida por [autoridad] y de la que acompaña copia fotostática, misma que se coteja con su original y que forma parte integra del presente instrumento.
 - II. Que su domicilio es el ubicado en [Calle, Avenida, etc.], de la Colonia [Nombre], del municipio de [Nombre], Michoacán
 - III. Que [SI] sabe leer y escribir y su ocupación es [Profesión].
- B. Por parte de la persona servidora pública señalada como presunta responsable:
- I. [Nombre], por su propio derecho, manifiesta ser persona mexicana, mayor de edad, originario de [Municipio], vecino de [Municipio] de [edad] años de edad, quien se identifica con [Documento de identificación], expedida por [autoridad] y de la que acompaña copia fotostática, misma que se coteja con su original y que forma parte integra del presente instrumento.
 - II. Que su domicilio es el ubicado en [Calle, Avenida, etc.], de la Colonia [Nombre], del municipio de [Nombre], Michoacán
 - III. Que [SI] sabe leer y escribir y su ocupación es [Profesión].

SEGUNDA. Expresan “Las Partes” que el presente convenio, es celebrado, sin que medie en el algún vicio de la voluntad, como lo puede ser el dolo, la mala fe, o cualquier otro.

De los documentos relacionados en este instrumento, y con los que se identifican las partes, los cuales se detallan como anexos, fueron obtenidos según sus declaraciones, de conformidad con los requisitos que para tal caso señalan las autoridades que los emitieron, por lo que resultan idóneos.

En virtud de las generales consignadas, las partes en forma conjunta y de común acuerdo realizan las siguientes:

DECLARACIONES

1. **“Las partes”**, tomando en cuenta lo señalado en las declaraciones anteriores, ambas partes manifiestan que tienen un conflicto relacionado con la posible vulneración de derechos humanos y que el mismo, es susceptible de someterse alguno de los Mecanismos Alternos.
2. Que estuvieron de acuerdo y se sometieron a los principios de **CONFIDENCIALIDAD** y **VOLUNTARIEDAD** que rigen los Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias y Justicia Restaurativa.

Hechas las anteriores declaraciones las partes sujetan el presente convenio al tenor de las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA. (...)

SEGUNDA. (...)

Una vez que las partes leyeron el presente convenio, y enterados plenamente de su contenido y alcance legal, lo firman y ratifican para su debida constancia ante las personas servidoras públicas que intervinieron en el proceso.

PARTE SOLICITANTE

PARTE REQUERIDA

(Nombre)

(Nombre)

PERSONA SERVIDORA PÚBLICA

(Nombre)

Fuentes de información

1. Bibliográficas

- Aguiló Regla, J. (2009). Imparcialidad y concepciones del derecho. *Manizalezs (Colombia)*, 27-44.
- Albó, X. (2004). ¿Cómo manejar la interculturalidad jurídica en un país pluricultural? *Foro Internaonal Sociedad Civil y Acceso a la Justicia*. Cochabamba.
- Ariste Mur, E. (n.d.). *Escucha activa. Aprender a escuchar y responder con eficacia y empatía*. Diez de Santos.
- Barie, C. G. (2008). Derecho Indígena y Medios Alternativos de Resolución de Conflictos. *Urvio. Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*, 110-118.
- Batista, J. &. (2007). Habilidades comunicativas del líder en Universidades privadas y su relación con la programación neurolingüística. *Laurus. Revista de Educación*, 36-64.
- Bianchi, R. (1996). *Mediación prejudicial y conciliación*. Buenos Aires: Zavalia.
- Boqué, M. (2003). *Cultura de mediación y cambio social*. Barcelona: Gredisa.
- Caireta, M. (2008). La mediación ¿una herramienta o un fin? *Documentación Social*, 13-24.
- Caivano, R. J. (1998). *Mecanismos Alternativos para la Resolución de Conflictos, Negociación, Conciliación y Arbitraje*. Perú: Moame Drago.
- Carretero Morales, E. (2017). La adecuación de la mediación y los métodos alternos de solución de controversias como instrumentos para la salvaguarda de los derechos. *Derechos Humanos México. Revista del Centro Nacional de Derechos Humanos*, 41-68.

Cobb, S. (1995). *La pragmática del potenciamiento del protagonismo en la mediación: una perspectiva narrativa*. Santa Bárbara: Universidad de California.

Comisión de las Comunidades Europeas. (2002). *Libro verde sobre las modalidades alternativas de solución de conflictos en el ámbito del derecho civil y mercantil*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.

Comisión Interamericana de Derechos Humanos. (2018). *Impacto de las Soluciones Amistosas. Edición Actualizada*. Washington, D.C.: Comisión Estatal de Derechos Humanos.

Comisión Interamericana de Derechos Humanos. (2018). *Impacto de las Soluciones Amistosas. Edición Actualizada*. Washintong D.C.: Comisión Interamericana de Derechos Humanos.

Consejo de Derechos Humanos. (2013). *Acceso a la justicia en la promoción y protección de los derechos de los pueblos indígenas*. Nueva York: ONU.

Consejo de Derechos Humanos. Mecanismo de expertos sobre los derechos de los pueblos indígenas. (2014). *El acceso a la justicia en la promoción y protección de los derechos de los pueblos indígenas: justicia restaurativa, sistemas jurídicos indígenas y acceso a la justicia para las mujeres, los niños, los jóvenes y las personas con discapacidad indígenas*. Nueva York: ONU.

Córdova, J. (2006). La Justicia Restaurativa. *Jurisprudencia*, 1-47.

Cornelio Landero, E. (junio de 2014). Los mecanismos alternativos de solución de controversias como derecho humano. *BARATARIA. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*(17), 81-95.

Cossío, D. J. (2021). Mediación en Derechos Humanos. *Hechos y Derechos*.

Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo. (n.d.). *Herramientas de la mediación comunitaria*. Montevideo: Comisión Nacional del Uruguay para la UNESCO.

Echeverría, E. (2005). *Ontología del lenguaje*. México: J.C. Sáez Editor.

Hernández Ramos, C. (2014). Modelos aplicables en mediación intercultural. *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, 67-80.

Informe No. 106/19. Solución Amistosa, Caso 12.986 (Comisión Interamericana de Derechos Humanos 28 de julio de 2019).

Informe No. 208/21. Solución Amistosa, Caso 12.610 (Comisión Interamericana de Derechos Humanos 17 de septiembre de 2021).

Instituto Estatal Electora y de Participación Ciudadana de Oaxaca. (2013). *Lineamientos y Metodología para el proceso de mediación en casos de controversias respecto a las normas y procesos de elección en los municipios que se rigen por sistemas normativos internos*. Oaxaca: Instituto Estatal Electora y de Participación Ciudadana de Oaxaca.

López, A., & Villapalos, G. (1997). *El libro de los valores*. Barcelona: Planeta S.A.

Luz Clara, B. B. (2018). La mediación en entornos electrónicos. *Revista IUS*.

Mazo Álvarez, H. M. (2013). La mediación como herramienta de la justicia restaurativa. *Opinión Jurídica. Universidad de Medellín*, 99-114.

Nava González, W., & Breceda Pérez, J. A. (2017). Mecanismos alternativos de resolución de conflictos: Un acceso a la justicia consagrado como derecho humano en la Constitución Mexicana. *Cuestiones Constitucionales. Revista Mexicana de Derecho Constitucional*, 203-228.

Obarrio, F. (2009). Algunos aspectos institucionales de la mediación. *Revista del colegio de abogados de la ciudad de Buenos Aires*, 23-37.

- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2006). *Manual sobre Programas de Justicia Restaurativa. Serie de manuales sobre justicia penal*. Viena: Naciones Unidas.
- Ortiz, R. (2007). *Aprender a escuchar: Cómo desarrollar la capacidad de escucha activa*. USA: Lulu.
- Pallares, E. (1960). *Diccionario de Derecho Procesal Civil*. México: Porrúa.
- Pranis, K. (2009). *Manual para Facilitadores de Círculos*. San José, Costa Rica: CONAMAJ.
- Romero Gálvez, S. (2003). *Conciliación: Procedimiento y Técnicas de Conciliación. Negociación Directa y Asistida. Tratado de Gestión de Conflictos*.
- Sánchez Castañeda, A., Márquez Gómez, D., & Camarillo Cruz, B. (2020). *Desafíos de los medios alternativos de solución de controversias en el derecho mexicano contemporáneo*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Defensoría de los Derechos Universitarios.
- Sastre Peláez, A. J. (2006). La mediación familiar: sistema de gestión positiva y resolución de conflictos familiares. Principios, definiciones y su reflejo en la legislación autonómica española. En R. M. Álvarez González, *Panorama internacional de derecho de familia. Culturas y Sistemas Jurídicos Comparados* (págs. 241-277). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Six, J. F. (1997). *Dinámica de la mediación*. Barcelona: Paidós.
- Suares, M. (2003). *Mediando en sistemas familiares*. Argentina: Paidós.
- Suares, M. (2015). *Mediando en sistemas familiares*. Buenos Aires: Paidós.

- Tarud Aravena, C. (2013). El principio de voluntariedad en la legislación de mediación familiar, en Chile. *Opinión Jurídica. Universidad de Medellín*, 115-132.
- Umbreit, M., & Peterson, A. (2011). *Diálogo en la Justicia Restaurativa. Una guía esencial para su búsqueda y práctica*. New York: Springer Publishing Company.
- Valle López, H. (n.d.). *Manual del Justicia Restaurativa y Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias*. México: Instituto Internacional de Justicia Restaurativa y Derecho.
- Vaquero López, C. (2013). Principio de oportunidad y mediación. Alternativa viable y necesaria. *Revista de Mediación*.
- Viola Demestre, I. (2010). La confidencialidad en el procedimiento de mediación. *Revista de Internet. Derecho y Política*(11), 1-10.
- Voca Jaime, Y. (2012). La comprensión de la escucha. *Letras*, 125-140.
- Zarate, I. (2003). *Valores, civismo, familiar y sociedad*. México: San Martín Domínguez Editores S.C.
- Zehr, H. (2010). *El pequeño libro de la Justicia Restaurativa*. (V. E. Jantzi, Trad.) Estados Unidos de América: Good Books

2. Electrónicas

- Andrade, M. (1 de mayo de 2020). *Rapport: qué es y cómo puedes usar esta poderosa arma de persuasión a favor de tu agencia*. Obtenido de RD Station: <https://www.rdstation.com/es/blog/rapport/#:~:text=Rapport%20es%20una%20palabra%20de,se%20comunique%20con%20menos%20resistencia>.
- Domingo, V. (05 de junio de 2022). *Justicia Restaurativa y el empoderamiento, favoreciendo la cohesión social*. Obtenido de Póde Judicial del Estado de

Nuevo

León.

CEMASC:

<https://www.pjenl.gob.mx/MecanismosAlternativos/download/Empoderamiento-Justicia-Restaurativa.pdf>

Educare Capacitación & Universidad Nacional Autónoma de México. (25 de mayo de 2022). *Módulo I. Principios de la PNL*. Obtenido de Diplomado en PNL: <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/PNL/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20PNL.%20MODULO%20I%20UNIDAD%20II.pdf>

Esquivias, A. (n.d.). *Comunicación y Diálogo*. Obtenido de Coaching Emocional. Instituto Superior de Inteligencia Emocional: <https://antonioesquivias.files.wordpress.com/2014/06/escucha-activa.pdf>

Fierro, A. E. (27 de octubre de 2015). *Reforma penal, grupos vulnerables y mecanismos alternativos de solución de conflictos*. Obtenido de Derecho en Acción. Centro de Investigación y Docencia Económicas: <https://derechoenaccion.cide.edu/tag/equidad/>

González de Cossio, F. (18 de febrero de 2022). *Independencia, imparcialidad y apariencia de imparcialidad de los árbitros*. Obtenido de GDCA: <http://www.gdca.com.mx/PDF/arbitraje/.pdf>

Hosting, D. (25 de mayo de 2022). *Neuro-PNL Practitioner. Programación Neurolingüística*. Obtenido de Programa Matrix: <https://programamatrix.com/wp-content/uploads/2020/01/12-Calibracion-y-Rapport-NEURO-PNL-1.pdf>

Instituto Intenacional de Justicia Restaurativa y Derecho. (16 de febrero de 2022). *Introducción a la justicia restaurativa en los sistemas penal y de justicia para adolescentes*. Obtenido de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal: <http://iidejure.com/cursos/introduccion-a-la-justicia-restaurativa-en-los-sistemas-penal-y-de-justicia-para->

COMUNIDADES INDÍGENAS. MEDIOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE
CONTROVERSIAS, ST-JDC-58/2020 (Sala Regional Toluca del Tribunal
Electoral del Poder Judicial de la Federación 24 de septiembre de 2020).



Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Michoacán de Ocampo

Fernando Montes de Oca número 108
Colonia Chapultepec Norte
Morelia, Michoacán