

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SALTA

FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS

LICENCIATURA EN SEGURIDAD



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

**LA MEDIACION POLICIAL, COMO PROCEDIMIENTO PARA LA SOLUCION DE
CONFLICTOS EN EL BARRIO A 3-2, DE LA CIUDAD DE POSADAS-MISIONES**

AUTOR: Humberto Emiliano Alves

DIRECTOR: David Santiago Amaral

AÑO 2019

AUTORIDADES

S.E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello Arzobispo de Salta

Rector

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrectora Académica

Mg. Constanza Diedrich

Vicerrector Administrativo

Dr. Darío Eugenio Arias

Vicerrector de Formación

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

Vicerrector de Investigación y Desarrollo

Dr. Federico Colombo Speroni

Secretaria General

Lic. Silvia Álvarez

Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas

Dr. Eduardo Jesús Romaní

Secretario Académico de la Facultad de Ciencias Jurídicas

Dra. María Pía Moreno

Jefe de Carrera de la Licenciatura en Seguridad

Lic. Humberto Lescano

DEDICATORIA

Mi trabajo final integrador lo dedico con todo mi amor y cariño a mi amada novia Fabiana Del Roio por ayudarme y guiarme para alcanzar mis objetivos, y que siempre ha estado a mi lado brindándome su comprensión, cariño y amor.

A mi amada madre Ananeri Gutkoski y mi hermana Romina Alves quienes con sus palabras de aliento no me dejaban decaer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante, creyendo en mis capacidades para cumplir mis metas.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a Dios quien me ha guiado y dado fortaleza, sabiduría y perseverancia para poder concluir este trabajo.

Al jefe de la carrera Licenciatura en Seguridad Lic. Humberto Salvador Lezcano por su predisposición y acompañamiento durante estos años de cursado.

A mi director del Trabajo Integrador Final Lic. David Santiago Amaral, quien con su incansable dedicación, sabiduría y experiencia supo guiarme y orientarme en la realización de este trabajo, pues sin su orientación no habría sido posible concretarse.



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA
SECRETARÍA GENERAL

07 MAY 2019

MESA GRAL. DE ENTRADAS
Correspondencia Gral. N° ...20166...

20166
UCASAL
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA
Autorización definitiva - Decreto N°491 10/20/1982



FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS
RESOLUCIÓN N° 20/19
CARRERA LICENCIATURA EN SEGURIDAD
MODALIDAD A DISTANCIA

En Campo Castañares, sito en la Ciudad de Salta, Capital de la Provincia del mismo nombre, República Argentina, sede de la Universidad Católica de Salta, a los dos días del mes de mayo del año dos mil diecinueve.

VISTO:

La nota presentada por el alumno **ALVES, HUMBERTO EMILIANO, D. N. I. N°38.381.824**, de la UAM 119 Posadas-Misiones, en la que solicita aprobación de Tema y Director de Trabajo Final Integrador; y

CONSIDERANDO:

Que, lo solicitado encuadra en los requisitos establecidos en el Reglamento de Trabajo Final Integrador de la carrera de Licenciatura en Seguridad, aprobado por Resoluciones Rectorales 797/2008 y 1029/2011.

Que, el tema objeto de Trabajo Final Integrador: **"LA MEDIACIÓN POLICIAL, COMO PROCEDIMIENTO PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL BARRIO A 3-2, DE LA CIUDAD DE POSADAS-MISIONES"**. Que fundamenta a raíz de la inquietud originada a través de la observación del elevado número de causa, que tiene sus problemas de organización y funcionamiento. Que el objetivo general es investigar si la mediación policial es un método efectivo para solución de conflictos. Asimismo los objetivos específicos se ajustan al objetivo general y a la temática propuesta.

Que, de conformidad al análisis realizado del tema y consideración del Currículum Vitae del Director presentado, Licenciado en Seguridad **AMARAL, DAVID SANTIAGO**, DNI 17.312.394, acredita tener idoneidad para el asesoramiento en cuestión, corresponde acceder a lo petitionado;

Por ello:

EL SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS
DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE SALTA
RESUELVE

Artículo 1°:

Aprobar el Tema: **"LA MEDIACIÓN POLICIAL, COMO PROCEDIMIENTO PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL BARRIO A 3-2, DE LA CIUDAD DE POSADAS-MISIONES"**, presentado por el alumno **ALVES, HUMBERTO EMILIANO, D. N. I. N°38.381.824**, de la UAM 119 Posadas-Misiones y la Dirección del Trabajo Final Integrador a cargo del Licenciado en Seguridad **AMARAL, DAVID SANTIAGO**, DNI 17.312.394.

Artículo 2°:

Comuníquese a Secretaría General, Dirección de Alumnos, al Director de Trabajo Final Integrador designado, al alumno interesado, regístrese y archívese.

L. HUMBERTO SALVADOR LESCANO
JEFE DE CA CARRERA
LICENCIATURA EN SEGURIDAD
UCASAL

Dr. EDUARDO JESÚS ROMÁN
DECANO
FACULTAD CS. JURÍDICAS
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

www.ucasal.edu.ar | informes@ucasal.net



ÍNDICE

PRIMERA PARTE	3
1.1 Introducción	3
1.2 Problema	4
1.3 Objetivos de la investigación	5
1.4 Hipótesis	5
SEGUNDA PARTE	6
2. Marco teórico	6
2.1. Cap. I: la seguridad en general	6
2.1.1. Etimología de seguridad	6
2.1.2. Conceptos de seguridad	7
2.1.3. Importancia de lo subjetivo y lo objetivo en la seguridad	8
2.1.4. Principales acepciones de seguridad	9
2.1.5. Seguridad publica	10
2.1.6. Objetivos de la seguridad	12
2.1.7. Inseguridad y sensación de inseguridad	12
2.1.8. Causas de la inseguridad	13
2.1.9. Seguridad humana	15
2.1.10. Seguridad ciudadana	15
2.2. Cap. II: El Conflicto	15
2.2.1. Definición	15
2.2.2. Etimología	17
2.2.3. conflictos funcionales y disfuncionales	17
2.2.4. Concepciones del conflicto	19
2.2.5. Elementos y principios de un conflicto	20
2.2.6. Análisis del conflicto	20
2.2.7. Etapas o Fases de un Conflicto	21
2.2.8. Estrategias de solución de un conflicto	29
2.2.9. Gestión Del Conflicto	31
2.3. Cap. III: La mediación y el mediador	32
2.3.2 El lugar del mediador	40
2.3.3. Encuadre necesario para un proceso de mediación	46
2.3.4. Objetivo del proceso de mediación	47
2.3.5. Aptitudes Y Actitudes Del Mediador	48

2.3.6. Los antecedentes argentinos sobre mediación	59
2.3.7. Análisis De La Ley 24.573	60
2.4. Cap. IV: El proceso de mediación.....	65
2.4.1. Perspectivas desde las cuales se puede entender.....	65
2.4.2. El proceso desde la perspectiva del espacio simbólico que representa la mediación ...	66
2.4.3. El proceso desde la perspectiva de la tarea que realizan mediador y mediados.....	72
2.4.4. El proceso desde la perspectiva de la escuela de Harvard, pero con una mirada interdisciplinar	75
2.4.5. Construcción del proceso	82
2.4.6. Qué temas se pueden tratar en mediación.....	83
2.4.7. El lugar de la información	85
2.4.8 La negociación	86
2.4.9. El acuerdo	87
2.5. Cap. V: La mediación policial	89
2.5.1. Policía Mediadora.....	89
2.5.2. Características de la Mediación Policial	92
2.5.3. Beneficios Del Policía Mediador	93
2.5.4. Asuntos Mediabiles Por La Policía	94
2.5.5. Límites De La Mediación Policial.....	95
2.5.6. El Perfil Del Policía Mediador	95
2.6. Cap. VI: El sistema policial y la policía de la Provincia de Misiones	100
2.6.1. El sistema policial.....	100
2.6.2. Evolución histórica de la noción de policía	101
2.6.3. Poder de policía	101
2.6.4. Diferencia entre poder de policía y policía	102
2.6.5. Múltiples acepciones de policía	102
2.6.6. Filosofías de la acción policial	105
2.6.7. Policía de la provincia de Misiones.....	108
TERCERA PARTE	111
3. Marco metodológico	111
3.1. Determinación del Universo O Población	111
3.2. Muestra	111
3.3. Unidad de Observación	111
3.4. Tipo de Investigación	111

3.5. Tipo de Diseño	112
CUARTA PARTE.....	113
4.1. Diseño Metodológico de la Investigación	113
4.2. Técnicas para la Recolección de Datos	113
4.2.1. Trabajo de Campo	115
4.2.2. Criterios de Elaboración de los instrumentos de medición	116
QUINTA PARTE.....	117
5.1. Presentación y Análisis de los Resultados.....	117
5.1.1. Entrevistas.....	117
5.1.2. Informes de la comisaria jurisdiccional Decima.....	126
5.1.3. Cuestionarios.....	127
SEXTA PARTE.....	130
6. Conclusión	130
SEPTIMA PARTE.....	143
7. Recomendaciones.....	143
7.1. Implementación de un servicio de mediación policial.....	143
OCTAVA PARTE	148
8. Referencias bibliográficas	148
NOVENA PARTE	152
9. ANEXOS	152

RESUMEN

La investigación que se presenta registra los resultados de un estudio exploratorio - descriptivo tendiente a indagar ciertas dimensiones que surgen a raíz de la inquietud del autor quien observa el elevado número de causas que demandan gran cantidad de recursos y tiempo por parte del sistema judicial de la provincia de Misiones, y que corresponde a conflictos no muy graves, surgidos en entornos de la vida cotidiana, es decir, en el ámbito de la familia, el trabajo, el barrio, etc.; procesos estos que fueron iniciados en un momento de irritación de una o ambas partes involucradas, y que podrían haberse evitado ofreciéndoles a ellas la posibilidad de acceder a un proceso diferente, como es la mediación policial, que se caracteriza por ser voluntario y extrajudicial, y mucho menos engorroso, lento y burocrático que la solución que ofrece el sistema judicial.

Se basa en entrevistas realizadas a un Juez de Paz, al Jefe de la comisaria jurisdiccional, a dos efectivos policiales con prestación de servicio en el área de estudio, a una licenciada en trabajo social y a la presidente del foro barrial, como así también se aplicaron dos cuestionarios a vecinos del barrio A 3-2, a personal policial que presta servicio en la dependencia de este barrio y a cadetes del instituto universitario de seguridad de la provincia de Misiones del con respecto a la implementación de la mediación policial como posible solución de conflictos.

La información proporcionada por las entrevistas y cuestionarios son de gran riqueza, ya que permiten cumplir el objetivo general que es analizar si la mediación policial es un método efectivo para la solución de conflictos.

El trabajo intenta describir cuales son las principales causas que vuelven al barrio tan conflictivo y si se puede llegar a mediar en la mayoría de estos hechos.

Por ello, se puede inferir que aquí surge la mediación policial como vía alternativa, como variante extrajudicial o prejudicial para la solución del conflicto, a través de este recurso

lo que se intenta es no plantear el conflicto en término de uno contra otros, la meta es que las partes lleguen a un acuerdo satisfactorio para ambas. El mediador policial no aconseja ni juzga, tampoco es un árbitro, solo intenta acercar posiciones, perteneciendo el protagonismo a las partes.

Palabras claves: conflictos, mediación, policía, solución, justicia, barrio, seguridad, convivencia.

PRIMERA PARTE

1.1 Introducción

La investigación llevada adelante surge producto del gran número de conflictos surgidos entre partes en ambientes habituales en el Barrio A 3-2, jurisdicción muy humilde y conflictiva de la ciudad de Posadas, ya sean entre vecinos, amigos, compañeros de trabajo o familiares, en los que generalmente se observan agresiones verbales mutuas, a raíz de estos inconvenientes las partes involucradas se acercan a la comisaria jurisdiccional en búsqueda de una solución mediante la judicialización de las situaciones. Sin embargo, muchas veces, antes de que llegue la primera citación por parte de la justicia para continuar con la causa, generalmente las partes ya han superado u olvidado el conflicto que motivó la presentación legal, y no tienen intenciones de seguir adelante con la cuestión que como mínimo le demandará tiempo. Así mismo debemos pensar en el trabajo realizado por parte de la justicia para atender las innumerables cuestiones no muy graves, que fueron iniciadas en momentos de irritación de las partes, sin embargo, para su finalización se debe seguir con ciertos trámites o pasos burocráticos del sistema judicial.

Una cultura represiva y penalista no es suficiente y no produce los resultados esperados, es por ello que nace la necesidad de estudiar a la “Medicación Policial” como la posibilidad de ser un proceso útil para la solución de determinadas situaciones, la que podría traer un beneficio para las partes intervinientes y sobre todo para el sistema judicial en la Provincia de Misiones.

La mediación policial es una especificidad de la actuación policial, es uno de los recursos de la resolución de conflictos y ha de adaptarse a cada caso y a cada situación concreta, sin dejar de lado los métodos convencionales, ya que en algunas ocasiones puede surgir la necesidad de utilizarlos, cumpliendo uno de los principios básicos policiales que es conseguir una pacífica convivencia en la sociedad desde la libertad.

Podríamos decir que es una buena herramienta para solucionar los conflictos en los casos en que los afectados han agotado las posibilidades de resolverlos por sí mismos, o bien lo impide una situación de violencia o de incomunicación.

Se establece un contacto directo y diario con los ciudadanos, ofreciendo confianza y colaboración a través de la convivencia, la autoridad moral, el diálogo y poder de palabra, demostrando respeto por el otro, conociendo la realidad social y las necesidades de la ciudadanía para trabajar en la prevención de los posibles conflictos para poder anticiparse a los cambios, educando a la comunidad para lograr menor violencia y favorecer la convivencia pacífica, siendo los verdaderos protagonistas los ciudadanos

1.2 Problema

Habiéndose comprendido el concepto de situación problemática como una situación de la realidad que preocupa y motiva al investigador, teniendo en cuenta que en la actualidad en la Comisaria Decima de la Unidad Regional X, Posadas-Misiones, concurren varios vecinos del Barrio A 3-2 en busca de una solución de conflictos que surgen de la convivencia diaria, donde son protagonistas los propios vecinos, amigos, familiares o personas del entorno laboral, de los inconvenientes más frecuentes podemos citar a las mascotas sueltas (perros) que ingresan a otro domicilio, ruidos molestos, problemas de higiene, malos olores, residuos en lugares comunes, inconvenientes por el uso de los lugares de esparcimiento, entre otros;

En muchos casos, provocando agresiones verbales mutuas entre las partes y en algunas ocasiones violencia física, y como primera y única opción desean realizar una denuncia penal/contravencional para solucionar sus problemas y así llevar adelante un proceso judicial.

Se delimito el objeto problemático con la siguiente inquietud: **¿La mediación policial es un método efectivo para la solución de conflictos surgidos de la convivencia diaria en el Barrio A 3-2?**

1.3 Objetivos de la investigación

a) Objetivos generales

- Investigar si la mediación policial es un método efectivo para solución de conflictos surgidos entre partes en ambientes habituales (vecindad, familia, amigos, trabajo, etc.), en el Barrio A 3-2.

b) Objetivos específicos

- Determinar las ventajas y desventajas del proceso de mediación para la aplicación en conflictos
- Reflejar la mediación policial como un servicio local y social necesario para la sociedad.
- Proceder a la evaluación de la estadística de los hechos no graves ocurridos durante el año 2.019 en Jurisdicción del Barrio A 3-2, en cuyos casos podría ser posible la aplicación de un proceso de mediación.
- Aportar datos justificativos sobre la idoneidad de la utilización de la mediación en el ámbito policial.

1.4 Hipótesis

La mediación policial es una herramienta útil para la solución exitosa y austera de conflictos interpersonales, familiares, laborales, vecinales en el Barrio A 3-2, es decir, es un servicio que tiene un carácter preventivo, ya que ayuda a las partes involucradas a resolver de la mejor manera posible y más rápidas situaciones de conflictos que pueden surgir en la convivencia diaria. La idea es auxiliar para evitar que éstos acaben en largos y penosos procesos penales, los que terminan rompiendo las relaciones propias de una normal convivencia. Sin embargo, en ciertos casos, existe una falta de instrucción o entendimiento entre las partes que

se ven como rivales, y no visualizan la posibilidad de una solución beneficiosa del inconveniente para ambas partes o en la que haya que ceder un poquito de cada sector de la confrontación. Es por ello que la posibilidad de contar con policías capacitados en mediación podrá ayudar a las partes a lograr un acercamiento, y plantear la cuestión de fondo, adaptándose a múltiples aspectos del inconveniente. Ello supone previamente visualizar posibles soluciones, abriendo la perspectiva de las partes a que propongan su propia solución al hecho que motiva el incidente, y de esta manera llegar a un acuerdo. Es importante resaltar que, la solución sugerida por las partes tendrá más voluntad de ser cumplida por las mismas, a diferencia de las soluciones impuestas por la justicia, que generalmente son tardías y no siempre suelen atender las necesidades del caso.

SEGUNDA PARTE

2. Marco teórico

2.1. Cap. I: la seguridad en general

Para introducirnos en el trabajo, el primer capítulo del marco teórico está basado en conceptos y temas primordiales de la carrera Licenciatura en Seguridad, ya que los mismos son de suma importancia para el trabajo de investigación que se lleva a cabo.

2.1.1. Etimología de seguridad

El término seguridad proviene del latín “Seguritas” que, a su vez, se deriva del adjetivo “Securus”, vocablo compuesto por el término “Se” que significa “sin” y “Cura” que significa: “Cuidado” o “Procuración”. En su conjunto se interpreta con el significado de “Sin Temor”, “Despreocupado” o “Sin Temor a Preocuparse”.

En conclusión, el miedo es algo “subjetivo” que no puede calcularse, medirse ni mensurarse, en cambio el peligro es algo “objetivo” que puede medirse, calcularse y llevarse en estadísticas. (Lescano H., Modulo de Introducción a la Seguridad, 2016, p. 27).

2.1.2. Conceptos de seguridad

La seguridad implica un conjunto amplio de asuntos que trascienden a la seguridad pública y generan un sinnúmero de definiciones, desde distintas perspectivas de los autores. Podemos citar las palabras del Profesor Valentín Arias Ceballos, respecto de un término genérico, seguridad es “un estado de hondo contenido subjetivo, que nos hace sentir adecuadamente exentos de riesgos reales y potenciales, dentro de un marco de lógico equilibrio psíquico”.

Para el Profesor Aníbal Quinteros Marengo, la seguridad es “el conjunto de condiciones necesarias que el Estado brinda para el desarrollo integral de la personalidad del hombre”.

Por otro lado, la Seguridad posee distintas acepciones. De acuerdo con la definición de las Naciones Unidas, debe entenderse como “libertad frente al miedo y la necesidad”. El término miedo, sinónimo de angustia, de contenido subjetivo fue reemplazado por “peligro” (inminente daño que se puede sufrir, susceptible de medición). (Lescano H., Módulo de Introducción a la Seguridad, 2016, p. 27).

El término puede tomar diversos sentidos según el área o campo a la que haga referencia en la seguridad. En términos generales, la seguridad se define como "el estado de bienestar que percibe y disfruta el ser humano".

Una definición dentro de las ciencias de la seguridad es "Ciencia interdisciplinaria que está encargada de evaluar, estudiar y gestionar los riesgos que se encuentra sometido una persona, un bien o el ambiente. Concepto de seguridad. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Seguridad>

2.1.3. Importancia de lo subjetivo y lo objetivo en la seguridad

El concepto de seguridad ha sido uno de los fines principales del derecho. “La seguridad se compone, objetivamente de dos elementos distintivos:

- **los hechos** que previamente se han expresado o manifestado y
- **el derecho** que los protege o tutela.

Ciertamente la seguridad es un estado subjetivo; es la convicción que tengo de que la situación que gozo no será modificada por la violencia, por una acción contraria a las reglas y a los principios que rigen la vida social. Pero la seguridad también es un sentimiento subjetivo que se define en relación con la sociedad. Mi convicción debe estar fundada. ¿Sobre qué puede estarlo sino sobre la existencia de hecho de un Estado social que me protege? Interrogado el individuo responderá que “su” seguridad es la presencia de una policía, de una fuerza armada, de un aparato de justicia. En este sentido, la seguridad se confunde con la existencia de un Estado de existencia de organización social, de un orden social. Así, el individuo vive “en seguridad” como un Estado de organización vive en “sociedad”.

La consecuencia es que la seguridad es esencialmente una relación entre el individuo y un Estado social objetivo, en el cual el individuo está incluido. La seguridad pone en relación lo objetivo y lo subjetivo; implica la confrontación de un sujeto, el individuo, con la armadura social objetiva que lo protege.

La seguridad es un estado de cosas, fáctico, que el derecho tutela para salvaguardar una situación dada. Así, la seguridad pública se debe connotar en tanto protección de la situación social de los seres humanos en comunidad. Esto se realiza a partir de los órganos e instituciones del Estado, tanto preventivos como represivos, considerando a éstos, tales como el procurador y el aparato policial, que conlleva la noción de orden, tanto coercitivo como preventivo.

El elemento subjetivo de la seguridad puede entenderse como esa sensación de seguridad o inseguridad que el individuo posee en su relación con los demás y el medio que lo rodea. El elemento objetivo estará dado por esa coraza protectora que el Estado proporciona a sus habitantes. La percepción de una mayor o menor protección o riesgo determinará el estado subjetivo de una persona respecto de su seguridad. (Lescano H., Modulo de Introducción a la Seguridad, 2016, p. 28-29).

2.1.4. Principales acepciones de seguridad

Desde el punto de vista, de la relación existente entre el individuo y el Estado, existen tres grandes conceptos de seguridad, los cuales están íntimamente relacionados y cuyo equilibrio resulta fundamental para que el Estado esté en condiciones de garantizar la seguridad:

Conceptos de Seguridad según la relación Individuo-Estado		
1) Seguridad nacional: es la relación entre los Estados, es la situación en la cual los intereses vitales de una nación se hallan a cubierto de interferencias y Perturbaciones sustanciales. Sus elementos principales son la política y las fuerzas armadas.	2) Seguridad jurídica: debe ser entendida como la observancia del marco jurídico vigente que el Estado debe desarrollar para la protección del ciudadano frente al Estado mismo. Sus principales elementos son el derecho y la justicia represiva.	3) Seguridad pública: es la acción que desarrolla el Estado para evitar alteraciones al orden social, a la convivencia entre los individuos y al respeto de sus derechos. Sus principales elementos son el orden público y la policía.

Fuente Modulo de Introducción a la Seguridad, 2016

2.1.5. Seguridad publica

En su definición tradicional, la seguridad pública hace referencia al mantenimiento de la paz y el orden público que se logra a través de los mecanismos de control penal y de las acciones de prevención y represión de ciertos delitos y faltas administrativas que la vulneran, particularmente a través de los sistemas de procuración e impartición de justicia.⁶ En el ámbito institucional, la seguridad pública ha sido definida como "(...) función del Estado que tiene como fines salvaguardar la integridad y los derechos de las personas, así como preservar las libertades, el orden y la paz públicas...".

Estas definiciones están a su vez enmarcadas en la realidad por dos grandes enfoques que dan sustento a las políticas de seguridad pública: el punitivo y el preventivo. El primero de ellos se basa fundamentalmente en el castigo a los delincuentes. El segundo se concentra en las causas que originan la delincuencia. Una política ideal sería aquella donde existiera un equilibrio entre ambos enfoques. La definición de seguridad pública, con un enfoque preventivo, implica además una concepción integral en dos ámbitos: el de la gestión intergubernamental que contempla la participación de los tres órdenes de gobierno, federal, provincial y municipal, para promover las políticas de seguridad con un enfoque ciudadano— y el de la multiplicidad de entornos, ya sean de tipo social, cultural, económico o político, que condicionan la eficacia de la seguridad. Estos entornos a su vez se asocian a la seguridad económica, a la seguridad comunitaria, a la seguridad ambiental y a la seguridad política con sus respectivos indicadores. Frente a estos estas condicionantes se proponen políticas sociales orientadas a atender las necesidades básicas. "La finalidad es generar por parte del Estado los mecanismos para que la población acceda a los medios idóneos para cubrir sus requerimientos mínimos de seguridad." Desde esa perspectiva, el diseño e implantación de políticas sociales eficaces permite elevar aspectos como la educación, el empleo y la salud que pueden evitar conductas antisociales. Es decir, la política social tiene una orientación preventiva porque

pretende evitar la interacción de los factores de riesgo delincuencia, sobre todo en la población infantil y juvenil.

Una concepción integral de la seguridad pública implicaría, pues, superar la limitación del concepto tradicional que la considera como una simple aplicación del derecho penal, equiparándola con la eficacia policíaca, es decir, con un enfoque punitivo. Esto se plantea porque la seguridad pública está condicionada por factores determinantes sin los cuales no podría existir como el ambiente social, la cultura política, la educación cívica, el desarrollo económico, niveles mínimos de bienestar y de acceso a servicios públicos fundamentales, así como de un Estado de derecho. La redefinición de la seguridad pública hacia una seguridad ciudadana se justifica en función de los principios de libertad, de justicia social, de participación ciudadana y de igualdad que debieran tener su expresión a través de una gestión eficaz de la prevención del delito. Un enfoque integral y efectivo de la seguridad pública puede evitar escenarios de inseguridad pública generalizados, pero una menor capacidad institucional para prevenir y combatir la inseguridad pública, así como un tejido social dañado por factores socioculturales, puede conducir a problemas tales como caos social, deslegitimación institucional e inestabilidad política, enemigos todos ellos de la seguridad. (Ramos García José María, 2005, p. 35-37).

“La seguridad”, continúa González de la Vega: “es un estado de cosas, fáctico, que el derecho tutela para salvaguardar una situación dada”.

Así la seguridad pública “se debe connotar en tanto protección de la situación social de los seres humanos en comunidad, a partir de los órganos e instituciones del Estado, tanto preventivos como represivos, considerando a éstos, tales como el procurador y el aparato policial, que conlleva la noción de orden, tanto correctivo como preventivo”.

La seguridad pública se entiende como todas las condiciones de orden y poder que garantizan la paz de una comunidad.

“La seguridad pública comprende la prevención de todas clases de riesgos y calamidades, desde los acontecimientos naturales hasta los hechos del hombre y que requiere, de la tranquilidad y el orden públicos, entendiendo por tranquilidad pública, el estado o situación que se requiere para eliminar ciertos hechos que son perturbadores del orden, que pueden provocar desgracias o calamidades pública”.

2.1.6. Objetivos de la seguridad

Estos son algunos de los objetivos que a lege lata se mencionan en torno a la seguridad pública:

- Lograr que los habitantes de una ciudad vivan un ambiente de paz y tranquilidad que les permita ejercer sus derechos y cumplir sus obligaciones a fin de desenvolver libremente su vida diaria y alcanzar su desarrollo personal y colectivo.
- Mantener el orden público.
- Proteger la integridad física de las personas, así como sus bienes.
- Prevenir la comisión de delitos e infracciones a los reglamentos gubernativos y de policía en el ambiente en que se desarrollan las personas.
- En la investigación y persecución de los delitos.
- Auxiliar a la población en caso de siniestros y desastres.

2.1.7. Inseguridad y sensación de inseguridad

Lo contrario a la seguridad, es la “inseguridad”, que genera emociones angustiantes, de incertidumbre, de intranquilidad y de falta de protección. Es decir, que la violencia tiene dos

dimensiones claramente diferenciadas e interrelacionadas: la inseguridad que es la dimensión que hace referencia a los hechos concretos de violencia objetiva producidos o, lo que es lo mismo, la falta de seguridad, y la percepción o sensación de inseguridad que hace relación a la sensación de temor y que tiene que ver con el ámbito subjetivo de la construcción social del miedo generado por la violencia directa o indirecta.

Ésta segunda dimensión, se puede definir como, un imaginario complejo construido socialmente, que se caracteriza por existir antes de que se produzca un hecho de violencia (probabilidad de ocurrencia), pero también después de ocurrido (por el temor de que pueda volver a suceder). Es anterior, en la medida en que existe el temor de que se produzca un acto violento sin haberlo vivido directamente y, puede ser posterior porque el miedo nace de la socialización (allí el papel de los medios de comunicación) de un hecho de violencia ocurrido a otra persona. (Carrión, 2007)

2.1.8. Causas de la inseguridad

Más adelante se mencionan las causas de la inseguridad:

- Acentuada crisis económica.
- Explosión demográfica
- Ineficiente capacitación de los cuerpos policíacos.
- Penuria económica.
- Falta de coordinación entre autoridades federales y locales.
- Corrupción.
- Ausencia de espíritu de servicio.
- Irreflexiva conducta de medios de comunicación masiva.

- Escasa participación ciudadana.

Es insoslayable que el peso e influencia de cada uno de estos factores es distinto, independientemente de que ya existe un reconocimiento oficial de factores ajenos a la mera disuasión o represión de conductas antisociales en el mundo de la reacción penal del Estado.

Sin duda, la situación económica, política y social de una comunidad se refleja en la seguridad pública que ésta vive. Crisis económica, explosión demográfica y corrupción no se combaten con la sola maquinaria represiva estatal, todo esto implica un cambio estructural de fondo que demanda una respuesta multidisciplinaria que atienda a todas las aristas del fenómeno, englobadas en un nuevo concepto de cultura de seguridad donde población y gobierno participen en un esfuerzo común.

En esta nueva visión de la seguridad pública no hay culpables e inocentes, se trata sólo de un esquema de ausencia de oportunidades o de fomento de conductas de corrupción. Sirva de ejemplo citar, por una parte, las constantes denuncias de abusos y errores policiales que son magnificados y tratados de manera amarillista por la prensa, ante la total o casi total ausencia de artículos que hablen de los resultados obtenidos por las corporaciones policiales en materia de prevención, investigación y persecución de delitos.

Otro factor por considerar es la actitud de la sociedad, que no ha creado conciencia de que a mayor seguridad habrá mayor sacrificio del anonimato personal tanpreciado en la mayoría de las culturas urbanas y de masificación. A este respecto es oportuno citar a Juan Bustos quién en su manual de derecho penal español afirma:” viviendo en sociedad, el hombre recibe las ventajas de la protección y de la ayuda para el desenvolvimiento de la propia personalidad física, intelectual y moral. Por ello debe también sufrir restricciones y sanciones correspondientes que aseguran aquel mínimo de disciplina social, sin el cual no es posible ningún consorcio civil (Ferri)”.

2.1.9. Seguridad humana

La seguridad humana es definida de la siguiente manera en el IDH 1994:

“(…) tal vez sea útil contar con una definición más explícita. Se puede decir que la seguridad humana tiene dos aspectos principales. En primer lugar, significa seguridad contra amenazas crónicas como el hambre, la enfermedad y la represión. Y, en segundo lugar, significa protección contra alteraciones súbitas y dolorosas de la vida cotidiana, ya sea en el hogar, en el empleo o en la comunidad”. (Estado, democracia y seguridad ciudadana. (Julián Bertranou y Fernando Calderón p. 11).

2.1.10. Seguridad ciudadana

Generalmente se distinguen dos conceptos sobre la seguridad ciudadana. En un sentido restringido, se vincula al sentimiento de confianza de la población por no verse expuesta a hechos de violencia física. Se ha dicho que se constituye “por la razonable expectativa de preservar y conservar los valores más estimables, tales como la vida, la libertad personal, la integridad corporal, la libertad sexual. El otro criterio enfoca el término no circunscripto a los directamente físicos, sino a obtener efectivamente el respeto de los derechos humanos para la satisfacción de las necesidades y la realización personal. (Tavosnanska, 2006, p. 29).

2.2. Cap. II: El Conflicto

2.2.1. Definición

El conflicto existe desde los inicios de la humanidad siendo inherente al ser humano, teniendo que convivir con él, ya que interacciona con otras personas con las que discrepa y tiene intereses contrapuestos. Los conflictos no suelen tener una causa única, a menudo son complejos, son “algo vivo”, por más que queramos evitarlos siguen creciendo y haciéndose grandes, siendo cada vez más difícil de manejar.

El modo de afrontar los conflictos de una forma constructiva es lo que marca la diferencia entre la paz y la guerra, entre la palabra y la violencia, entre la prevención y la destrucción. Se resuelven mejor conociendo sus causas, estableciendo remedios y aceptando que no son una característica que deba ser eliminada o ignorada, ni por la razón ni por la fuerza, sino que tienen una función importante que cumplir dentro de las relaciones humanas.

El camino no es eliminar el conflicto, sino percibirlo como una oportunidad para mejorar. De hecho, el mundo necesita de los conflictos, ya que ponen de relieve las situaciones injustas de nuestra sociedad. Hay que transformar la manera en que lo gestionamos, rechazando soluciones destructivas y violentas y orientarnos de manera positiva y constructiva utilizando otras herramientas. No se trata de pensar en que no debemos tener conflictos, sino en cómo resolverlos.

Para definir al conflicto, existen multitud de definiciones, unas limitándose a identificar los rasgos más generales mientras que otras se centran en explicar la esencia de los conflictos que se producen entre individuos, grupos y organizaciones diversas. Entre ellas, algunas de las definiciones de conflicto pueden ser:

- Conflicto entendido como mera existencia de actividades incompatibles (Deutsch, 1977).
- El conflicto supone una situación en la que los diferentes actores persiguen diferentes metas, valores o intereses de forma simultánea y competitiva, buscando el control del oponente (Touzard, 1981).
- El conflicto se identifica con las acciones de dos o más partes que contienden por el control de materiales escasos o recursos simbólicos (Ross, 1995).
- El conflicto no es sino una percepción de las partes, según la cual las metas que persiguen unos resultan perjudiciales para los otros. El conflicto supone

entonces que, a la hora de interactuar, las partes aprecian una incompatibilidad en los objetivos respectivos (Smith y Mackie, 1997).

- Conflicto como aquella situación en la que se encuentran, por lo menos, dos partes, que tienen soluciones diferentes a un problema emergente que les afecta directa o indirectamente, diferencia de visión que es percibida negativamente por las mismas. (Palou I Loverdos).

2.2.2. Etimología

Según el Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española¹ la palabra “CONFLICTO” procede de la voz latina “CONFLICTUS” que significa lo más recio de un combate. Punto en que aparece incierto el resultado de una pelea. Antagonismo, pugna, oposición, combate. Angustia de ánimo, apuro, situación desgraciada y de difícil salida. Implica posiciones antagónicas y oposición de intereses.

2.2.3. conflictos funcionales y disfuncionales

La teoría moderna de los conflictos sostiene que éstos no son ni buenos ni malos en sí, sino que son sus efectos o consecuencias los que determinan que un conflicto sea bueno o sea malo.

Conflictos Funcionales

Son aquellos conflictos que se presentan y son de intensidad moderada, que mantienen y, sobre todo, mejoran el desempeño de las partes; por ejemplo, si promueven la creatividad, la solución de problemas, la toma de decisiones, la adaptación al cambio, estimulan el trabajo en equipo, fomentan el replanteamiento de metas, etc. Otro ejemplo podría ser cuando en una empresa se decide el otorgamiento de un bono económico a la mejor idea que se presente para resolver un problema específico o para la creación de un lema para el Programa de Calidad de

la Empresa. Solo un trabajador o un grupo de trabajadores podrá obtener el bono ofrecido si la propuesta es la más original y representa mejor los objetivos del Programa de Calidad.

Pertenecen a este grupo, los conflictos que posibilitan un medio para ventilar problemas y liberar tensiones, fomentan un entorno de evaluación de uno mismo y de cambio.

I.L. Janis, en una investigación realizada con seis decisiones tomadas durante cuatro gobiernos de los Estados Unidos, observó que el conflicto reducía la posibilidad de que la mentalidad del grupo dominara las decisiones políticas. Encontró que el conformismo de los asesores presidenciales estaba relacionado con malas decisiones. Por el contrario, un “ambiente de conflicto constructivo y pensamiento crítico estaban relacionados con decisiones bien tomadas”.

Conflictos Disfuncionales

Contrario a lo anterior, existen conflictos que tensionan las relaciones de las partes a tal nivel que pueden afectarlas severamente limitando o impidiendo una relación armoniosa en el futuro. Generan stress, descontento, desconfianza, frustración, temores, deseos de agresión, etc., todo lo cual afecta el equilibrio emocional y físico de las personas, reduciendo su capacidad creativa, y en general, su productividad y eficacia personal. Si este tipo de conflictos afecta a un grupo le genera efectos nocivos que pueden llegar, incluso a su autodestrucción. Como es fácil concluir, los conflictos disfuncionales o negativos, constituyen el campo de acción del conciliador.

De todo lo anterior, podemos reiterar que los conflictos se distinguen entre sí, fundamentalmente, por sus efectos y consecuencias, los cuales determinan que un conflicto sea bueno o malo, funcional o disfuncional, positivo o negativo.

2.2.4. Concepciones del conflicto

Desde que el conflicto fue objeto de estudio sistémico y materia de investigación para analizar sus causas y su naturaleza, y fundamentalmente, sus formas de resolución, hasta llegar al momento actual, se han dado tres corrientes o enfoques: el tradicional, el de relaciones humanas y el interactivo.

Enfoque tradicional:

Tuvo vigencia en las décadas de 1930 y 1940. Defendía la idea de que todo conflicto es malo, que es sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad, y que por tanto había que evitarlo, porque afectaba negativamente a las personas, grupos y organizaciones. Para resolverlo o prevenirlo, plantea que sólo hay que atacar sus causas, que según este enfoque son la mala comunicación, la falta de franqueza y de confianza, entre otros. Este enfoque es el que la gran mayoría de nosotros tiene acerca del conflicto. No obstante, ya hemos visto que no es así y que existen evidencias demostrables que no siempre el conflicto es negativo.

Enfoque De Relaciones Humanas:

Este enfoque fue vigente desde fines de la década de 1940 hasta mediados de la década de 1970. Sostiene que su presencia en las relaciones humanas es un proceso natural y que por tanto es inevitable y que debemos aceptarlo como tal. Sin embargo, plantea que no siempre es malo o negativo y que puede ser beneficioso para el desempeño de las personas y los grupos. Significó un avance en el manejo o gestión de conflictos.

Enfoque Interactivo:

El enfoque interactivo acepta el conflicto como algo natural, pero además sostiene que es conveniente fomentarlo. Sostiene “que un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo, tiende a ser estático, apático y a no responder a las necesidades del cambio y la

innovación.”. Recomienda estimular el conflicto en un grado manejable que incentive la creatividad, la reflexión, la forma más eficiente de tomar decisiones, el trabajo en equipo, la disposición al cambio y el establecimiento de metas ambiciosas y alcanzables, contribuyendo a un sentido de logro.

2.2.5. Elementos y principios de un conflicto

De todo lo expuesto hasta este momento, podemos resumir los elementos y principios clave de un conflicto, de la siguiente forma:

Elementos:

- Las partes: pueden ser dos o más
- Oposición de intereses: Las partes no ceden
- Choque de derechos o pretensiones

Principios Clave:

- El conflicto no es positivo ni negativo
- Es parte natural de la vida
- Nos afecta a todos
- Entender y analizarlo ayuda a resolverlo en forma efectiva y productiva.

2.2.6. Análisis del conflicto

Al analizar un conflicto, debemos estudiar su proceso teniendo en consideración cada una de sus etapas o fases, toda vez que por ellas transcurren las personas y los grupos cuando enfrentan el conflicto. Pero este análisis debe ser efectuado viendo en cada etapa la oportunidad de su resolución. El análisis de un conflicto no debe ser efectuado como un ejercicio académico

y en forma estática, si no como algo dinámico y con sentido práctico para que sirva de herramienta al conciliador (y a cualquier persona que enfrente un problema y que tenga que ver por su solución).

Roger Fisher, sostiene que un elemento clave para comprender por qué suceden las cosas, es saber por qué las personas toman decisiones del modo que lo hacen. Allí la importancia de analizar un conflicto, pues de lo contrario no se dispone de información necesaria para su solución. Para ello debemos conocer a los protagonistas del conflicto, su cultura para entenderlos mejor, los paradigmas que prevalecen, las causas que lo originaron, los problemas de comunicación subyacentes, las emociones, las percepciones de las partes, los valores y principios, formas de reaccionar, la influencia de los factores externos, sobre todo, las posiciones, intereses y necesidades de los protagonistas.

2.2.7. Etapas o Fases de un Conflicto en relación a sus elementos constitutivos

Teniendo en consideración lo anteriormente señalado, podemos señalar seis etapas o fases que caracterizan el proceso de un conflicto, y que deben servir de base para analizar cada controversia, buscando posibilidades de solución. Para este efecto nos basaremos en S. Robbins y en K. Girard / S. J. Koch. Estas fases son las siguientes:

- a. Los orígenes o protagonistas
- b. Las causas o fuentes
- c. El conocimiento y personalización
- d. Los tipos de conflicto
- e. Formas de resolución
- f. Posturas: posiciones e intereses

a. Los Orígenes o Protagonistas

Analiza el conflicto desde el punto de vista de las personas o grupos que enfrentan un conflicto o desavenencia. Considera los niveles en que se da la disputa y la cultura de cada uno de los protagonistas.

Niveles

El conflicto puede darse en cuatro niveles:

1. A nivel intrapersonal: lo experimenta una persona consigo misma
2. A nivel Interpersonal: entre dos o más personas
3. A nivel intragrupal: al interior de un grupo
4. A nivel intergrupar: entre dos o más grupos.

El estudio del primer nivel obedece a la necesidad de determinar posibles causas de tipo personal (desajustes emocionales, aspiraciones, deseos, frustraciones, temores, etc.) que pueden afectar las relaciones interpersonales.

Es necesario tener en cuenta, que los conflictos pueden abarcar uno o más niveles, por ejemplo, entre el Gerente de Producción y el Jefe de Ensamble de una empresa (interpersonal e intragrupal) que luego puede ampliarse al Gerente de Logística (intergrupar) por las características técnicas de un equipo requerido para su compra.

Cultura

Es la forma como una persona ve el mundo y está determinada por el conjunto de experiencias y valores que ésta acumula a lo largo de su existencia, lo cual determina su forma de sentir, pensar y actuar. El análisis de la cultura que establece en cierta forma la conducta de los protagonistas de un conflicto es importante no sólo para conocerla, sino también para

comprender la forma de actuar de los protagonistas, a fin de encontrar aspectos que puedan servir para solucionar el conflicto.

El análisis de la cultura de los protagonistas de un conflicto es de particular importancia y debe ser tratada con especial atención.

M. Nakagawa, define la Cultura en los siguientes términos:

La Cultura es aquella parte de las interacciones y experiencias humanas que determina como uno se siente, actúa y piensa. Es a través de la propia cultura como uno sienta pautas para distinguir el bien del mal, la belleza y la verdad y para hacer juicios sobre uno mismo, así como de los demás. Las cosas e ideas que uno valora y aprecia, como uno aprende, cree, reacciona, etc., todas están inmersas y son impactadas por la propia cultura. Es la cultura la que determina el sentido mismo de la visión que tiene el individuo de la realidad.

Es necesario tener en cuenta, que la cultura de las personas puede variar al cambiar su actividad, lugar de trabajo, zona donde ubique su residencia. También puede cambiar a lo largo de su vida al cambiar sus intereses básicos y por tanto sus necesidades. Por ejemplo: un muchacho que se educa en una comunidad campesina y que luego se traslada a una gran ciudad a continuar sus estudios superiores, donde logra una profesión sobresaliendo por su capacidad, lo cual le permite escalar posiciones profesionales, laborales y sociales. A lo largo de su vida, inicialmente, habrá estado condicionado por la cultura de su comunidad, y posteriormente, su conducta, sus valores, la forma de ver el mundo y solucionar sus problemas tendrán un enfoque distinto por influencia de la cultura a la cual se ha asimilado.

Por otro lado, dentro de una cultura, pueden darse subculturas. Así, por ejemplo, en una gran empresa que tenga sucursales en Lima, Huancayo, Arequipa y Piura, tendrá una cultura organizacional, definida por los valores, políticas, procedimientos de trabajo, etc., dentro de la cual están todos sus trabajadores independientemente del lugar donde laboren. Sin embargo,

cada una de las sucursales responderá a las influencias particulares del medio: mayor o menor acatamiento a la disciplina, mayor o menor vocación por el trabajo en grupo, mayor o menor cohesión y a los lazos de amistad, etc., que harán que existan cuatro subculturas

La raza, la religión, las etnias, el sexo, ocupación, profesión, zona geográfica, situación socio económica y otros muchos aspectos más definen grupos culturales. Dentro de una cultura pueden darse subculturas. La cultura de una persona puede cambiar, al cambiar su entorno.

b. Las Causas o Fuentes

Es todo aquello que ha podido originar o motivar el conflicto. Para su determinación podríamos plantearnos la siguiente pregunta: ¿Cuál es el motivo de este conflicto?

Un conflicto puede originarse por una gran cantidad de factores, los cuales pueden ser clasificados de distintas maneras. Esto es, por su sencillez y claridad adoptaremos la clasificación en tres grupos propuesta por S. Robbins, en los cuales ubica todas las posibles causas de un conflicto:

- Las personales
 - Las derivadas de las comunicaciones
 - Las estructurales o del entorno
- Causas Personales En este grupo se ubican los sistemas de valores individuales y las características de la personalidad que explican el temperamento, el modo de ser y las diferencias individuales.

Causas derivadas de las comunicaciones

También pueden generarse conflictos por problemas de comunicación entre las personas o grupos, tales como malentendidos, desinformación, problemas semánticos, por mentiras o engaños, los gestos y actitudes que forman parte del lenguaje corporal, las comunicaciones poco claras o transmitidas a través de terceros (teléfono malogrado), etc.

Causas estructurales o del entorno

El entorno tiene muchísimas variables que pueden afectar a las personas y grupos y a sus relaciones. Por ejemplo: disposiciones legales (el despido arbitrario y su secuela, la desocupación); la política tributaria del País (fuerte carga tributaria que afecta la liquidez de las personas y las empresas); la falta de trabajo, la baja calidad del servicio de salud a cargo del Estado o la seguridad social (hace necesario tener un seguro particular); las condiciones inseguras de trabajo (hacen peligrar la salud del trabajador); la escasez de recursos (no se tiene lo suficiente para cubrir los gastos de la familia); el sistema de reconocimiento o premiación en el trabajo (puede generar insatisfacción si se percibe injusticia); el estilo de mando duro y exigente, falta de límites a la autoridad y responsabilidad, las funciones en el trabajo que no están claramente definidas, metas antagónicas entre áreas de una misma empresa, posesión irregular de bienes, etc.

c. El Conocimiento y la Personalización

Cuando se da una causa no se produce necesariamente el conflicto. Para que esto suceda, la causa tiene que ser percibida y sentida como algo que afecta de manera negativa los intereses y necesidades de las partes. Al percibirse un hecho que nos afecta negativamente, entonces, surgen sentimientos y emociones que preceden a una disputa.

S. Robbins sostiene que esta etapa “es importante porque es el punto donde se suelen definir las cuestiones del conflicto. Es el punto del proceso donde las partes deciden de qué trata el conflicto. Y a su vez esta “creación de sentimiento” es medular porque la forma en que se defina un conflicto indicará, en gran medida, el tipo de resultados que podrían resolverlo.”

“Las emociones desempeñan un papel importantísimo para dar forma a las percepciones. Por ejemplo . . . las emociones negativas producen una simplificación exagerada de las cuestiones, disminuyen la confianza y provocan interpretaciones negativas de la

conducta de la otra parte. Por el contrario, los sentimientos positivos aumentan la tendencia a encontrar posibles relaciones entre los elementos de un problema, a encontrar una visión más amplia de la situación y a encontrar situaciones más innovadoras.”

Si no hay percepción, es decir, si no se personaliza un estímulo o causa, no se da el conflicto. Las emociones contribuyen a dar forma a las percepciones, y éstas pueden desencadenar el conflicto.

d. Tipos de Conflicto

Al igual que en las otras fases, en ésta también se hace necesario que analicemos el tipo de conflicto que enfrentan las partes a fin de determinar las formas de lograr su solución. Estos pueden ser de dos clases:

- conflictos irreales
- conflictos reales

Conflictos Irreales

Son ocasionados por problemas de comunicación y de percepciones. Cuando la causa es atribuida a problemas de comunicación, puede resultar su solución bastante manejable con sólo aclarar los malentendidos, mejorar la comunicación, etc.

En este tipo de conflictos se encuentran las percepciones. Lamentablemente, las cosas y los hechos no siempre son percibidos de igual manera por dos o más personas. La historia de relación que en el pasado han tenido los protagonistas, puede hacer ver y sentir la actuación de una persona o grupo, como negativa y peligrosa para los intereses de la otra parte. Aquí se dan los prejuicios.

Cuando las causas se ubican en el campo de las percepciones (que desencadenan sentimientos y emociones) son de más difícil solución.

Las cosas y los hechos no siempre son percibidos de igual manera por dos o más personas. Los hechos son interpretados por las partes, entre otros aspectos, según la historia en común que han tenido.

Conflictos reales

Se derivan de causas estructurales o del entorno (económicas, legales, condiciones de trabajo, ruidos molestos, posesión irregular de bienes, etc.)

e. Creencias o formas de actuar

Esta parte del análisis del conflicto está referido al desenlace que podría tener el conflicto. Considera al estilo que generalmente tienen las personas de actuar para resolver sus problemas o discrepancias. El conciliador tiene que evaluar la disposición que tienen las partes para prever como se resolverá el conflicto. El estilo o forma de actuar de cada una de las partes determinará la posible solución. En esto tiene gran influencia los aspectos culturales de cada una de las personas, que como ya se vio anteriormente, condicionan la forma de sentir, de ver y actuar de las personas.

La solución de un conflicto depende mucho, no sólo de los aspectos culturales de las partes, sino también del medio donde se dé el conflicto. Por ejemplo, una empresa, en la cual existe una cultura organizacional, que de una u otra forma condiciona la manera de resolver sus conflictos: en forma impositiva y vertical o en forma dialogada.

Si una persona vive y se desarrolla en un ambiente de gran agresividad, es muy probable que su estilo sea de “GANAR-PERDER”, es decir, que verá en una desavenencia, un “campo de batalla”, en donde su único objetivo es ganar a cualquier precio y que la otra parte pierda o que por lo menos no gane tanto.

Si este es el caso de ambas partes, los resultados se verán afectados y probablemente determinados en forma poco adecuada para una solución satisfactoria para las partes. Es muy probable que uno gane en base a su poder o que ambos pierdan. Moore considera que en este caso el medio de solución del conflicto podría ser la mediación o el litigio judicial, incluyendo acciones extrajudiciales como la acción directa no violenta y la violenta.

El otro extremo puede ser de una persona con principios que rigen sus relaciones y sus formas de actuar frente al conflicto, mediante la persuasión y la cooperación. Su estilo predominante será el de “GANAR-GANAR”. Si las partes comparten este estilo, ambas saldrán beneficiadas con un acuerdo creativo y satisfactorio. Aquí el conciliador tiene una excelente posibilidad de actuar, ayudando a las partes a encontrar una solución creativa y que sea beneficiosa para ambos, orientándolos hacia la satisfacción de sus intereses y necesidades.

Entre estos dos extremos, podemos ubicar distintas formas de actuar que tienen las personas. Para clasificar las formas cómo reaccionan las personas frente al conflicto, existe una gran variedad de modelos. Kenneth Thomas, identifica cinco posibles resultados ligados a la forma de actuar de las personas que viene a ser su estrategia para resolver el conflicto.

f. Posturas de las Partes

En los reclamos que plantean las partes se dan las posiciones y los intereses que es necesario determinarlos y analizarlos.

Posiciones:

Son las posturas, exigencias y demandas que inicialmente plantean las partes. Es todo aquello que las partes creen que quieren. Se limitan a metas específicas.

Para su discusión, generalmente se plantean límites secretos mínimos y máximos hasta dónde ceder. Cuando una discusión se basa en posiciones, las partes entran en una etapa de

regateo, donde la obtención de una concesión equivale necesariamente a que la otra parte ceda en algo. Muchas veces no se logra un acuerdo cuando una de las partes adopta una posición rígida y no cede en lo más mínimo. El balance de poder es importante en este tipo de negociación. Discutir en base sólo a posiciones, generalmente daña la relación y limita que en el futuro las partes puedan trabajar en forma productiva.

Intereses y necesidades:

Detrás de una posición, casi siempre, existen determinados intereses y necesidades que las partes pretenden satisfacer. A diferencia de las posiciones, los intereses y necesidades pueden converger, posibilitando una solución mucho más satisfactoria para ambas partes que la simple atención de la posición inicialmente planteada. Entre las necesidades podemos citar las siguientes:

- Solucionar sus problemas de forma amigable.
- Examinar sus problemas.
- Identificar y entender las causas subyacentes al conflicto.
- Comunicarse constructivamente.
- Encontrar opciones que puedan ayudar a manejar sus problemas
- Escoger las mejores soluciones mutuamente aceptadas.
- Alcanzar acuerdos mutuamente aceptables que les ayudarán a lidiar con sus conflictos.

2.2.8. Estrategias de solución de un conflicto

- La competencia.
- El evitamiento.
- La adaptación.
- El compromiso negociado.
- La cooperación.

La competencia

Posición Gana-Pierde, por cada punto que cede “A”, es un punto ganado por “B”. Una parte satisface sus intereses a expensas del otro. Las posiciones son rígidas y generalmente existe una sola solución. Se negocia en base al poder que tienen las partes. Ejemplo: cuando una parte trata de convencer a la otra de que su posición es la correcta y que la otra parte está equivocada.

El evitamiento

Cuando una parte trata de evitar el conflicto por distintos motivos. Se da cuando una persona que enfrenta un conflicto desea retirarse o acabarlo. La persona elude diplomáticamente un conflicto o lo posterga. Ejemplo: cuando se presenta un proyecto sobre el cual nuestro jefe no desea pronunciarse, puede manifestar: “lo voy a estudiar, ya te aviso.”

La adaptación

Una persona deja de lado sus propios intereses para satisfacer los de la otra parte. Se presenta cuando una parte tiene mucho interés en mantener en buen nivel las relaciones con la otra parte.

El compromiso negociado

Se comparten las pérdidas y ganancias. El poder de las partes es similar, de tal manera que ninguna de las partes puede forzar una solución que los favorezca. Ejemplo: un arreglo extrajudicial antes de que salga una sentencia cuyos resultados podrían ser riesgosos para ambas partes. Se intercambian concesiones. Un ejemplo son la mayoría de las negociaciones colectivas.

La cooperación

Es la típica negociación basada en intereses. Las partes trabajan codo a codo para satisfacer sus intereses y necesidades. Buscan en forma conjunta alternativas de solución que consideren “paquetes” que atiendan necesidades de las partes. Requiere que las partes confíen uno del otro a fin de que puedan discutir con transparencia cada uno de sus intereses y necesidades. Algunos de los intereses resultan interdependientes lo cual posibilita soluciones eficientes a entera satisfacción de las partes.

2.2.9. Gestión Del Conflicto

Una vez estudiado el conflicto, habría que plantearse la gestión del mismo, con el fin de administrarlo, dirigirlo o encauzarlo con arreglo a ciertos fines, aunque no siempre puede llegarse a la resolución. Para ello, es conveniente la utilización de estrategias, procedimientos y técnicas para tratar el conflicto.

El objetivo de la gestión alternativa de conflictos aplicado a la convivencia ciudadana es el restablecimiento de la comunicación y de la cooperación en las relaciones humanas, así como la resolución de problemas o conflictos que se hayan podido generar por errores, malos entendidos, tensiones o accidentes entre personas o grupos, manifestaciones tempranas de violencia que podrían derivar en conflictos de mayor complejidad e incluso en actos de violencia propiamente dichos.

El conflicto nos puede ayudar a aprender mejores caminos de resolver problemas, a construir relaciones mejores y más duraderas y a conocernos más a nosotros mismos y a los demás.

Hay que distinguir lo que significa resolver un conflicto y gestionarlo. Resolverlo implica la reducción, eliminación o finalización del mismo si es posible. Gestionarlo supone diseñar y utilizar estrategias que ayuden a minimizar los efectos negativos del conflicto y maximizar sus aspectos positivos, su funcionalidad.

Una vez que hemos tenido experiencia sobre lo constructivo de la resolución de conflictos, será más probable que alcancemos soluciones positivas en futuros conflictos. Una resolución constructiva del conflicto beneficiará al grupo entero y a las personas individualmente. Se fortalecerán las relaciones entre los miembros del grupo, se reforzará la identidad y el sentido de crecimiento del grupo.

El conflicto puede darse como una controversia entre dos o más personas relativa a determinada cuestión, que podrá ser resuelta por los contendientes y por otras vías diferentes al proceso judicial, por ejemplo, a través de la Mediación la Policial. Recuperado: <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/Teor%C3%ADa-del-conflicto-social-ASOPDES-2003.pdf>

2.3. Cap. III: La mediación y el mediador

2.3.1. Concepto

Son muchos los autores que han propuesto diversas definiciones de la mediación.

Una de ellas es la aportada por Mejías Gómez (1997), definiéndola como “una forma pacífica de resolución de los conflictos, en las que las partes enfrentadas, ayudadas por un mediador, puedan resolver sus disputas, en un foro justo y neutral, hasta llegar a una solución consensuada, que se traduce en un acuerdo satisfactorio y mutuamente aceptado por las partes”.

Para Touzard (1977), la mediación constituye un proceso de negociación con participación de una tercera parte neutral, que interviene activamente, a través de la realización de sugerencias y recomendaciones para el acuerdo, y que carece de autoridad y responsabilidad para tomar decisiones orientadas a la resolución del conflicto.

Folberg y Taylor, en 1984, abordan la mediación como un “proceso mediante el cual los participantes, junto con la asistencia de una persona o personas neutrales, aíslan sistemáticamente los problemas en disputa con el objetivo de encontrar opciones, considerar alternativas y llegar a un acuerdo mutuo que se ajuste a sus necesidades...”.

Grover Duffy, Groschy Olczaklak (1996) precisan la mediación como la “intervención en un conflicto de una tercera parte neutral que ayuda a las partes opuestas a manejar o resolver su disputa”.

Otra definición es la aportada por Schiffrin (1996), como una “técnica mediante la cual son las partes mismas inmersas en un conflicto quienes tratan de llegar a un acuerdo”

Por todo ello desde nuestra perspectiva definimos la mediación de la siguiente manera:

La mediación es un proceso flexible en el cual dos o más personas inmersas en un conflicto puntual complejo, no relacional, en los términos en los que su cultura entienda el concepto de la relación que les vincula, solicitan la presencia de uno o más mediadores profesionalmente formados, para que trabajando con las partes con equidistancia funcional y sin directiva alguna de orden jerárquico institucional o profesional, procuren que las partes se apropien activamente del conflicto y alcancen el objetivo de tomar alguna decisión informada en relación al mismo.

Análisis de la definición:

- Es un proceso flexible y no adversarial.
- Dos o más personas.
- Conflicto puntual complejo no relacional.
- Concepto cultural del conflicto.
- Solicitan.
- Uno o más mediadores.
- Profesionalmente formados.
- Trabajando con las partes.
- Equidistancia funcional.

- Sin directiva alguna de orden jerárquico institucional o profesional. Procuren que las partes se apropien del conflicto.
- Alcanzen el objetivo de tomar alguna decisión informada en relación con el mismo.

Un proceso flexible y no adversarial:

El concepto de proceso es intrínseco con el de mediación. Es un tema que ya no se discute que el cambio de paradigma que implica pasar de las actitudes ganador-perdedor a ganador-ganador no se logran sin que los clientes recorran un camino en el que pasarán por distintos estados según la escuela de mediación que lo describa. Estados dependerán del encuadre con que cada uno trabaje, pero hay que recorrer un camino que va desde la postura de haber intentado resolverlo por ellos mismos y no haberlo logrado a la de elegir apropiarse del conflicto y decidir hacer algo con él. Esto no ocurrirá por generación espontánea ni como un hecho instantáneo. Necesitará de un proceso y este tendrá que ser flexible.

Ahora bien, desde nuestra perspectiva, dado que el proceso se crea con las partes, el mismo debe ser flexible para poder ser útil a las necesidades de cada parte y a las que exigen los distintos momentos por los que transcurre el proceso.

No se aplicarán las mismas técnicas, por ejemplo, de preguntas reflexivas, durante la etapa de arrear la crisis y sí para poder cambiar el nombre al problema o cambiar la narrativa. Pero podemos estar en pleno proceso creativo de gestación de alternativas a partir de la nueva narrativa y una situación emocional puede llevar a las partes a un proceso regresivo que implique la necesidad de volver a arrear la crisis en relación a esta nueva situación.

Asimismo, ya hemos hablado de la flexibilidad del mediador. Esta aptitud es imprescindible para poder llevar adelante un proceso flexible.

También podemos decir que es un proceso no adversarial; ya que en la mediación no se trata a las partes como oponentes sino como colaboradores y co-constructores de la solución para su conflicto. Es un método pacífico porque se basa en la comunicación, el entendimiento y la recuperación de las relaciones.

Dos o más personas:

Me refiero aquí tanto a personas jurídicas como físicas. Es necesario que existan personas vinculadas por un conflicto y que han decidido consultar la posibilidad de gestionarlo por medio de la mediación. Por lo tanto, excluimos los conflictos campo de trabajo de la psicoterapia. Excluirlos no significa desconocer su existencia ni su influencia en la conducta de las partes a lo largo del proceso. Ya hemos tratado el tema del lugar de los sentimientos y de su manifestación a través de las emociones.

Conflicto puntual complejo no relacional:

Este es uno de los temas más espinosos en el momento de definir la mediación y discriminarla de otras intervenciones como el coaching, asesoramiento psicológico o las psicoterapias.

El conflicto, no obstante que sea complejo, como lo son siempre pues intervienen múltiples aspectos del sentir, pensar, hacer y decir de cada una de las partes, debe poder expresarse como un conflicto único o múltiples conflictos individuales. Es aparentemente más sencillo nombrar el conflicto cuando se trata de personas jurídicas cuyas voluntades se expresan a través de sus representantes, pero al tener estos que hacer el doble esfuerzo de discriminar sus aspectos personales (sentir, pensar, hacer y decir) de aquellos de las personas jurídicas que representan hacen el trabajo con los mismos mucho más complejos.

Concepto cultural del conflicto:

Es de vital importancia incluir el conjunto de valores, creencias, normas y conductas que la cultura de cada una de las personas intervinientes tiene en relación al conflicto. No se puede trabajar desde la perspectiva de la cultura del mediador, ni siquiera en un conflicto intercultural entre un inmigrante y un local. No obstante que la cultura predominante sea la del local, para que ellos puedan apropiarse del conflicto y puedan hacer algo con él deberán registrarse como personas distintas, con valores y culturas distintas y que ambas son tan válidas al momento de trabajar desde la cultura de la mediación. Si se quisiera resolver desde valores jurídicos, desde valores morales o religiosos, pues aquí sí valdría la imposición de aquel conjunto de valores que ambas partes han acordado usar como patrones comunes de resolución o gestión del conflicto. Pero en la mediación, a diferencia de la conciliación, lo que importa es la solución humana compleja que necesariamente sólo conocen las partes involucradas en el conflicto.

Solicitan:

Mucho hemos hablado ya de la voluntariedad, se refiere a la derivación a las partes por terceros con autoridad.

Uno o más mediadores:

La cantidad de mediadores no está dada porque una parte proponga uno y la otra otro para compensar las posibles parcialidades, como ocurre en el nombramiento de peritos o de árbitros. Lo que determina la cantidad de mediadores es la complejidad del conflicto, la cantidad de partes intervinientes, las diferencias culturales que tengan tanta importancia que

impidan a un solo mediador conocer desde dónde habla y se expresa cada persona. Los problemas de género que en muchas ocasiones nos enfrentan a los mediadores con limitaciones propias en nuestra capacidad de discriminación y escucha. Hemos mencionado ya las diferencias entre la concepción multidisciplinar que determina la necesidad de que el mediador conozca de contenidos relativos al conflicto como para dar su opinión a la concepción interdisciplinar, en la cual el mediador lo que debe es poder entender a los clientes, pero son ellos los que conocen el contenido técnico del conflicto.

Profesionales formados:

Reconocemos que existen personas con aptitudes personales innatas para poder realizar la tarea de mediadores. No obstante, son muy pocas. De la misma manera que a lo largo de la historia hay pocos Mozart, Callas, etc., hay miles de músicos y cantantes que trabajan todos los días en todas las orquestas y coros del mundo y que lo hacen muy bien a base de trabajo, estudio, formación, placer con la tarea que hacen y también sacrificio. Con los mediadores ocurre lo mismo. Habrá algunos que han nacido siéndolo, pero todos los demás hemos llegado a esto después de mucho trabajo y desarrollo de aptitudes y actitudes que he descrito a lo largo de este trabajo. La formación sola no garantiza la habilidad, sobre todo si la misma nace de una formación basada en la información y no en el hacer. No obstante, es el primer escalón que tiene el carácter de necesario, aunque no suficiente.

Trabajando con las partes:

A lo largo de todo el trabajo creo que hemos dejado claro que el mediador trabaja con lo que hay, con lo que los clientes traen y estos trabajan junto y más que el mediador. El conflicto es de ellos y, desde la mediación, la solución también lo será y eso solo se logra si trabajamos juntos, en el mismo plano y haciendo cada uno su tarea.

Equidistancia funcional:

Las definiciones habituales suelen usar la palabra neutralidad lo mismo que las leyes de mediación como lugar en el que se debe colocar el mediador.

Ya hemos dicho que no creemos en que la neutralidad sea un lugar posible en el que ubicarse en ningún hecho de la vida. El propio hecho de creer que se puede ser neutral implica que la postura propia frente a las cosas es neutra o que si tenemos una postura propia podemos hacer que no afecte nuestra tarea. Somos seres sensibles no máquinas. Tenemos historias afectivas, racionales, hechos y momentos que nos van condicionando nuestra forma de ser. Estamos atravesados por culturas las cuales suelen ser dominantes en nuestra crianza y proceso de aprendizaje. En fin, la neutralidad es un deseo, una aspiración, como la felicidad, la bondad entre otras virtudes. Pero como la mediación trabaja con lo que hay y no con lo que nos gustaría que hubiera, el mediador debe trabajar con lo que es y no con lo que le gustaría ser. Por lo tanto, como hemos visto, la equidistancia funcional es ese lugar, ese espacio en el que nos movemos durante nuestra tarea, en virtud del cual nos acercamos o nos alejamos de las partes. Esto lo hacemos en base al registro personal que hacemos de lo que nos ocurre y que nos determina los niveles de compensación que debemos hacer para ser funcionalmente útiles para nuestro trabajo de mediadores.

Sin directiva alguna de orden jerárquico institucional o profesional:

Esto implica estar en la misma línea que las partes, pero con distinto rol. Si por razón de nuestro cargo debemos operar en una determinada dirección pues los clientes están yendo en otra no compartida por la autoridad para la que trabajamos, no podremos consentirles que lleguen a los acuerdos que ellos desean. Esto se ve con absoluta claridad con temas tales como el mejor interés del menor o el cumplimiento de requisitos legales. Un funcionario del ayuntamiento no puede hacer una mediación pues antes deberá ser investido de

la potestad de no hacer cumplir los criterios de mejor interés del menor que tiene ese ayuntamiento y ser relevado de la obligatoriedad de hacer cumplir los criterios que al respecto tiene el propio ayuntamiento. Lo mismo ocurre si el mediador es un Juez, donde la perspectiva legal del conflicto es determinante para su resolución. En todos estos casos en los que esta condición no se da y sí se dan las demás estaríamos ante una conciliación, que como ya hemos dicho no es ni mejor ni peor que la mediación. Es sólo distinta y hemos visto las ventajas y desventajas que existen entre ellas.

Procuren que las partes se apropien del conflicto:

Este objetivo es tan condicionante de la tarea como cualquier otro. Determina en el mediador desde el inicio un objetivo que debe cumplir cuando en la mayoría de los casos la realidad nos muestra que los clientes no quieren hacerlo, sino que quieren que el tercero, el mediador, le dé la razón frente al otro. Por eso mismo es que hemos llegado a la conclusión que uno de los pasos fundamentales para que exista proceso de mediación es que las partes acepten que tienen un conflicto. Entre empresarios, siempre es el otro el que incumplió y el que debe pagar. El otro es el culpable. Igual ocurre con los maestros y alumnos. Nunca el problema lo tiene el maestro, siempre el alumno que no cumple las reglas. Cuando vienen a mediación por una separación, siempre el otro es el culpable. Ni qué decir en la mediación con menores infractores, donde siempre el menor, obviamente, es el culpable. No obstante, en todos estos casos para que la gestión del conflicto sea viable desde la perspectiva de los intereses de todas las partes y desde sus propios valores y creencias, será necesario como dice Folger que exista legitimación. Reconocimiento de la existencia del otro, y de que, si somos parte del conflicto, la solución será más satisfactoria para todos si nos sentimos también parte de la solución.

Alcancen el objetivo de tomar alguna decisión informada en relación con el mismo:

Para nosotros es importante separar la definición de mediación del concepto de acuerdo que ponga fin al conflicto. Entiendo que esa es una concepción muy de la lógica cartesiana, contractualista y determinada más por las necesidades estadísticas de valoración externa del proceso que porque sea el objetivo final. Lo importante para nosotros es que el proceso de mediación cree las condiciones para que antes de tomar cualquier decisión todos cuenten con la misma información, con toda aquella que estimen necesaria para poder elegir lo que quieren hacer. Esta elección puede intentar seguir el proceso adelante hasta lograr un acuerdo final total, o tal vez solo parcial, o tal vez acordar que lo resuelva un tercero en un arbitraje o tribunal. En fin, hay tantas posibilidades como mediaciones; porque serán los clientes los que decidirán qué quieren hacer. Por lo tanto, entiendo que una mediación es exitosa cuando ha creado las condiciones para que todos los presentes puedan elegir qué quieren hacer, algunas veces acordando sobre el núcleo del conflicto y otras no. (Bustelo, 2009, P. 139-146).

2.3.2 El lugar del mediador

El lugar del mediador va a depender del concepto de mediación con el que trabajemos y con la clara diferenciación que hagamos entre la mediación y otras formas de intervención.

Si el objetivo de la mediación es el acuerdo, el lugar del mediador estará vinculado y comprometido con el resultado preestablecido, que es la obtención de un acuerdo y por lo tanto la absoluta y libre disposición de la voluntad de los mediados estará directamente o indirectamente “manipulada” por el mediador.

Si el objetivo de la mediación es la modificación de conductas de tal forma que, una vez efectuada esta, la gente cuente con recursos de los que no disponía antes del proceso, para

poder llegar a acuerdos frente a una situación de conflicto, el mediador ocupará un lugar no sólo de poder sino también de responsabilidad profesional tal que sólo los psicólogos podrían hacer esta tarea.

Si el objetivo es el restablecimiento de la comunicación y la modificación de la narrativa, para que una vez lograda esta los mediados puedan a partir de ella reestablecer una relación fluida en forma tal que puedan enfrentar la resolución del conflicto, podríamos estar frente a una situación que debería dar un proceso similar a lo establecido en el caso anterior y, por lo tanto, se trataría de una terapia familiar sistémica. El lugar del mediador sería, por lo tanto, un lugar de poder, desde su saber, el cual está al servicio de un resultado ajeno a la voluntad de las partes. Nunca en mis años de trabajo en mediación ni en nuestra asociación ha venido nadie solicitando un restablecimiento de su comunicación. En todo caso vienen más solicitando un acuerdo y, por lo tanto, la mejora de la comunicación sería una técnica y no un objetivo.

Finalmente, si el objetivo de la mediación es que los mediados puedan tomar decisiones relativas a su conflicto de forma autónoma e independiente de los valores, creencias o criterios del mediador, apropiándose de su conflicto de tal forma que decidan hacer algo con él, sea esto llegar a un acuerdo como lo entendemos tradicionalmente, o a uno menos formal, como puede ser aceptar que no pueden o no quieren llegar a un acuerdo en ese sentido de la palabra y “acuerdan” ir a otro lugar (los tribunales) para que un tercero lo resuelva por ellos.

Si realmente creemos que los mediados son quienes realmente saben lo que les pasa, lo que quieren, y confiamos en que ellos tienen las capacidades para resolver la situación como lo han hecho antes de que se presente, el lugar del mediador será un lugar propio, específico y es al que me referiré.

Desde esta perspectiva, la formación previa del mediador es útil pero no determinante. No tiene por qué ser ni psicólogo ni abogado ni trabajador social, ni tampoco tiene por qué no serlo.

Que sea necesario saber algo (mucho menos de lo que habitualmente se estima) de economía, psicología, derecho, sociología, antropología, pero no significa que se deba ser profesional en alguna de estas áreas del saber.

La mediación es un saber hacer y estar frente a las partes y al conflicto desde un paradigma cultural distinto, como es aceptar el conflicto como una oportunidad, estar convencido de que los conflictos pueden resolverse desde la perspectiva ganador-ganador y el mediador está dispuesto a hacer la renuncia narcisista que implica renunciar a hacer juicios de valor o suponer que tiene la solución al conflicto de las partes.

De forma muy sencilla podemos diferenciar la intervención del mediador de aquella de las profesiones de origen de la que provenimos. Si tenemos dudas de hacer determinada intervención durante el proceso, podemos pensar si un compañero mediador proveniente de otra profesión podría hacer esta intervención que vamos a hacer con seriedad y profesionalidad, o esto lo puedo hacer exclusivamente en función de mi profesión de origen. Si la respuesta es esta última estaríamos haciendo una intervención propia de nuestra profesión y no de la del mediador.

Por ello pensamos que, en las mediaciones realizadas por un psicólogo y un abogado, en razón de sus profesiones de origen, no estaríamos hablando de una mediación, ni de un hacer interdisciplinario, sino de una intervención psicojurídica multidisciplinaria.

Por todo esto, pensamos que el lugar del mediador es aquel en que en mejor forma puede ayudar a que la gente se apropie activamente de su conflicto, para hacer con él lo que estimen más oportuno. Para ello, debe colocarse en el mismo plano de las partes, ir a la

cultura y al lenguaje de ellos y no a la inversa; renunciar al poder profesional del saber la respuesta para que sean ellos los que la indaguen y la busquen, renunciar a dar asesoramiento profesional para que sean ellos los que la deban buscar fuera de la mediación, para que al volver allí con la información el mediador siga siendo equidistante funcionalmente con ellos (que no neutral). Finalmente, renunciará a hacer juicios de valor en relación con los discursos de las partes, centrando su hacer en crear con las partes las condiciones para que estos puedan trabajar. Organizará la información que las partes suministran y hará las preguntas necesarias para que se cuestionen si realmente disponen de toda la información, evitando las contradicciones entre sus manifestaciones a lo largo de todo el proceso, estableciendo conjuntamente con ellos unas reglas de juego útiles para ellos (que no son para todos iguales), procurando que no tomen las partes decisiones sin la información suficiente.

Para ello utilizará múltiples técnicas, muchas de las cuales provienen de las ciencias empresariales, psicología (y me refiero aquí a lo que aportan todas las escuelas de esta ciencia), intervención social y del derecho, por indicar algunas. Pero no hay que confundir utilizar ciertas técnicas de una profesión con mezclar los objetivos con los que se utilizan, que esto es lo que diferencia unas disciplinas de las otras. (Bustelo, 2009, p. 76-79)

El proceso se construye con ambas partes porque ellos pueden dejarlo cuando quieran, ellos tienen el poder de hacer que el proceso continúe o no, como lo tenemos los mediadores. Ellos también tienen el poder de llegar o no a un acuerdo. No hay forma, excepto con la manipulación, de que el mediador pueda cambiar esto. Podemos trabajar con ellos para ayudarles a obtener sus objetivos, es decir, quedarse en el proceso, obtener acuerdos de una forma más sencilla y eficaz, pero no podemos quitarles a ellos el poder final de hacer lo que quieran. Por ello, la formación del mediador es tan determinante en el éxito del proceso.

Por lo tanto, estar en el mismo nivel de poder es la manera de ayudarles a que se responsabilicen de su conflicto y puedan asumir que son los únicos capaces de obtener una solución al mismo. Por ello llegamos, finalmente, a la idea de que es útil para la mediación todo lo que les ayude a apropiarse activamente de su conflicto y asumir sus propias responsabilidades con el resultado, y no ayudan a la mediación todas esas acciones en las que asumimos el rol de encontrar las soluciones y en las que aceptamos la transferencia de la responsabilidad del resultado de ellos a nosotros.

Al resolver los conflictos desde pautas que no son la búsqueda de la solución humana compleja, en la cual el sentir, pensar hacer y decir de las partes están involucradas y que sólo ellos conocen, las reemplazamos por una perspectiva en la cual nosotros los profesionales, disponemos de más saber que ellos, como puede ser el derecho, la religión, la psicología o cualquier otra intervención hecha desde el saber del profesional en determinados contenidos a los que se lleva la resolución o gestión del conflicto, nos estaremos elevando del plano de poder y ellos estarán transfiriendo a nosotros parte de su responsabilidad en la solución del problema, pues el saber está del lado del tercero y no de ellos.

No obstante, a lo expuesto, esto no es una tarea sencilla para el mediador. Las partes intentarán poner al mediador en un nivel superior, para que decida o para hacer alianzas con él. Las partes intentarán subirlo, haciendo alianzas, buscando aprobaciones, queriendo que avale posturas de alguno de ellos, y su tarea será conservar ese plano. Además, este modelo creemos que nos permite constatar que una cosa es estar en el mismo plano y otra es ser igual. Cada parte y cada mediador son seres distintos, ubicados en lugares distintos, con roles distintos, pero en el mismo plano. Esto no quiere decir que el mediador no tenga poder. Lo que queremos indicar es que no tiene más poder que las partes.

Esta es la razón por la que la preocupación para que el mediador conserve su equidistancia funcional se convierte en un tema de especial interés para comprender el concepto de mediación.

Pensamos que una de las formas de ser “neutral” es ser profundamente subjetivo. Intentaremos explicar esto. Ser subjetivo significa conocerse a uno mismo y conocer tus propias reacciones, y esto permite detectar las alianzas que se pueden producir dentro de uno mismo y que se verán reflejadas en la tarea.

A esto nos referimos cuando afirmamos que ser subjetivo es la mejor manera de ser “neutral”. La técnica y la práctica profesional obviamente ayudan, pero un profesional también, con mucha práctica, puede adquirir muchos vicios si su formación no ha sido la adecuada.

La mediación tiene su fundamento operativo en la entrega de la palabra, la voz, a las partes. Son ellos quienes tienen la palabra, quienes tienen que escuchar la propia y la de los demás, y quienes tienen que ponerle palabras a su conflicto y a sus soluciones. La palabra del mediador debe ser usada por este con mucho cuidado. Es imprescindible entender que, quienes vienen con un conflicto, vienen afectados por una profunda crisis. Han intentado por todos los medios resolver ellos el conflicto con anterioridad y no lo han logrado, por lo tanto, existe la tendencia cultural de procurar que sea otro quien dé las soluciones con el objeto de evitarse el doloroso proceso de asumir las propias responsabilidades y consecuencias del conflicto. Por eso, sobre todo en un principio, cualquier cosa que diga el mediador será escuchada desde esta perspectiva, es decir, desde el lugar del que sabe, del que nos puede orientar en la solución, de quien nos puede aliviar con su saber nuestra angustia propia de la crisis. Por eso mismo, si lo que pretendemos es que sean ellos quienes encuentren la solución a su conflicto será necesario mantenernos lo más lejos posible de este lugar. El mediador debe hacer una renuncia narcisista importante en relación con su conocimiento sobre cómo puede ser la solución del conflicto.

Pensemos por un momento, por ejemplo, en la mediación familiar. Cuánto podemos conocer a las partes tras dos o tres entrevistas, para poder opinar sobre cuál puede ser una solución con la que puedan vivir ellos el resto del tiempo, o al menos durante un tiempo importante del mismo. En cuanto opinemos sobre las soluciones o demos nuestra opinión sobre lo que les pasa, aliviaremos su angustia, pero reduciremos su responsabilidad en el acuerdo y, por lo tanto, siempre podrán decir luego que el acuerdo no fue el de ellos sino el que propuso el mediador y que aceptaron porque les pareció razonable, pero que pasado el tiempo, cuando perciben que no es realmente su acuerdo pueden incumplirlo. Lo mismo ocurrirá en cualquier tipo de mediación, comercial, penal o cualquier otra. (Bustelo, 2009, p. 83-85)

2.3.3. Encuadre necesario para un proceso de mediación

El encuadre de cualquier actividad profesional es determinante para su correcto desarrollo y para el cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto, habrá que analizar cuál será el mejor encuadre para lograr que las partes se apropien mejor de su conflicto para poder, en base a una decisión informada, hacer algo con él.

En el encuadre debemos explicar a las partes como se va trabajar:

- En principio una breve explicación en que consiste la mediación.
- Se le explica que el policía mediador es una persona neutral en el acuerdo, lo que busca es solucionar los conflictos de las partes para una mejor convivencia.
- El policía estará vestido con ropa de civil en las entrevistas, para que las partes se sientan cómodas, ya que algunas personas suelen tener miedo o algún tipo de prejuicio hacia el uniforme de la institución policial.
- El mediador debe adaptarse al lenguaje de las partes.
- Cuantos mediadores van a trabajar con las partes.
- Las reglas con que se van a manejar las partes y el mediador.

- Las entrevistas no duraran un periodo superior a las 01:30 horas.
- El lugar para llevar a cabo las entrevistas en un principio será en la comisaria, hasta que se provea un lugar mas adecuado.
- Las partes deben ser puntuales para dar inicio a las entrevistas.
- Si una de las partes no comparece a la segunda entrevista, se por finalizado el proceso de mediación, quedando así la otra parte liberada para iniciar las acciones legales que correspondan.
- En caso de que una de las partes no esté de acuerdo con el proceso, no pudiendo llegar a una mediación en conjunto, la otra parte podrá iniciar una causa contravencional siempre y cuando el tema del conflicto amerite.
- Cada vez que le toque a una de partes o al mediador hablar, no puede ser interrumpido, los restantes deben escuchar, y solamente podrán expresarse cuando le toque su turno.
- La clara explicación por parte del mediador sobre la firma del acta de confiabilidad.
- Explicación del acta de acuerdo.

2.3.4. Objetivo del proceso de mediación

Por lo tanto, ya es necesario precisar cuál es el objetivo esencial de la mediación.

Existen, según las escuelas, distintos objetivos:

- Llegar a un acuerdo.
- Reestablecer la comunicación entre las partes.
- Evitar un conflicto.
- Resolver un conflicto.
- Procurar una transformación en los usuarios/clientes.
- Apropiarse activamente del conflicto para decidir hacer algo con él.

Se puede apreciar que en función del concepto que tengamos de la tarea será la respuesta a la pregunta relacionada con el objetivo de esta, y por lo tanto serán necesarias aptitudes específicas en el mediador. (Bustelo, 2009, p. 109-110).

2.3.5. Aptitudes Y Actitudes Del Mediador

Resulta, por todo lo expuesto, importante detenernos en la persona mediadora. Para ello, previamente diferenciaremos las aptitudes de las actitudes.

Las primeras responden a habilidades propias de la persona. Pueden ser tanto innatas como adquiridas por medio de la formación y el trabajo. Habrá también casos en que por características personales le resulte imposible al profesional la adquisición de estas aptitudes. Será el caso en que esa persona no podrá ejercer dicha profesión. Discutíamos una vez hace muchos años en Dublín, con “John Haynes”, si los mediadores nacen o se hacen. Creo que como en todos los campos del hacer humano hay gente especialmente dotada para algo y casi no necesitan formación. Pero la gran mayoría desarrollamos nuestras aptitudes a partir del trabajo constante y fecundo.

Todo proceso de generación de aptitudes para el trabajo en el campo de las relaciones humanas implica un esfuerzo y transformación personal. La mediación no es una excepción.

Es imprescindible poder discriminarse uno mismo de los clientes sin necesidad de poner barreras artificiales o frialdades supuestas. Sin tener que tomar distancias ni dejar de sentir. El lugar del mediador es totalmente contrario a estas posturas. Debe saber que se puede permitir ser espontáneo, sentir y emocionarse porque se puede discriminar. Porque no está confundido y puede discriminar los sentimientos y emociones que le provoca la situación con las de los mediados. Porque la verdad es que, el lenguaje no verbal del mediador se ocupará de transmitir a sus clientes toda la información a pesar de sí mismo de la misma manera que lo hace el lenguaje no verbal de sus clientes con relación a la información que él recibe de los mismos.

Las actitudes son manifestaciones hacia afuera de lo que serían estas aptitudes. Es decir, son su expresión. Por lo tanto, no podemos expresar lo que no tenemos. Cuando intentamos esto hacemos “como si” tuviéramos las aptitudes, sólo mostramos un envase sin contenido. Esta última actitud es de alto riesgo toda vez que el cliente/usuario por su estado de necesidad, debido a las tensiones que el conflicto le genera, está especialmente sensible y por lo tanto perceptivo. Esta contradicción entre la manifestación de actitudes sin las aptitudes que las generan en forma auténtica puede producir una percepción inconsciente de inseguridad que en el caso de la mediación es contraproducente, toda vez que la confianza del mediado en el mediador y en el proceso es fundamental para que se apropie activamente del conflicto y se pueda crear ese tercer espacio al que hemos hecho referencia. En términos habituales se dice que es saber ser y saber estar como mediador.

Las aptitudes que debe desarrollar el mediador desde nuestra perspectiva son:

- Empatía.
- Flexibilidad.
- Creatividad.
- Registro personal.

- Confianza en el proceso.

Empatía

Utilizamos esta palabra con un sentido algo distinto o más específico que el habitual. Se entiende normalmente por empatía la capacidad para ponerse en el lugar del otro. Nosotros procuramos identificarla con un proceso interno del profesional, anterior, que le permite ponerse en el lugar del otro, generar una buena “química”, crear un clima adecuado, etc.

Podemos ver en nuestra vida diaria como a quien tiene interés en saber algo no le hace falta hacer ningún curso, ni escucha activa para que sepa hacer todas las preguntas abiertas, cerradas, reflexivas, hipotéticas, etc., con tal de obtener una información que interesa. Llamamos cotillas a quienes saben hacer esto. Pues bien, podemos aprender mucho de esas personas para nuestra tarea de mediadores.

Pensamos que lo que es importante es que tengamos interés en los mediados como personas. Es fundamental que cuando recibamos a los mediados en nuestro despacho se sientan recibidos a título personal, como alguien con nombre y apellido y no como un caso más. Además, si es la primera vez que vienen es probable que estén nerviosos. Tenemos que intentar recibirles con flexibilidad (ya veremos qué entendemos por esta aptitud), con deseo de recibirles para que nuestra expresión así lo refleje. Si no es el primer encuentro, nuestra actitud debe reflejar nuestro interés en volver a verlos, en saber cómo están y qué ha pasado desde el último encuentro. Para ellos su conflicto es de las cosas más importantes que les pasa en ese momento y, por lo tanto, así deben sentir que lo comprendemos nosotros.

Es para poder hacer esto que aconsejamos a nuestros alumnos, y nosotros ponemos en práctica, la ejecución de ciertos pasos antes de atender a nuestros clientes.

Primero. El último cliente de la tarde tiene tanto derecho como el primero de la mañana de ser atendido bien. Por lo tanto, antes de ponernos a trabajar con ellos, procuremos tomarnos

un tiempo para ver cómo nos sentimos. Tres minutos de relajación (para poder hacer esto es necesario un entrenamiento especial que debería hacerse a lo largo de la formación), registrar cómo estamos, cómo nos sentimos, ver desde qué estado de ánimo trabajaremos, es fundamental. Es reconocernos y estar abiertos a sentirnos. No es dejar los otros problemas que tenemos fuera. Es reconocerlos, admitirlos y, desde allí, desde cómo estamos cada día, prepararnos, conectarnos con nuestros otros aspectos y potencialidades necesarias para atender a nuestros clientes.

Luego, para aquellos que trabajamos con rotafolio, buscamos el rollo correspondiente a los clientes que atenderemos, lo colocamos en el soporte y vamos pasando todas las hojas desde la primera. Las imágenes pasarán ante nuestros ojos recordándonos todos los momentos de los encuentros anteriores al de hoy. No será necesario entrar en los detalles, ellos vendrán solos a nuestra mente con poderosas imágenes de los estados anímicos que existieron durante los encuentros.

Finalmente, preparamos el resumen con el que les esperaremos, tarea útil para ellos y que nos obliga a centrarnos totalmente en la labor que estamos próximos a empezar. En ese momento y si nuestros clientes ya están en la sala de espera o han tocado el timbre, les abriremos la puerta, y les preguntaremos qué tal con los niños, o qué tal con el Juez, o cómo van los negocios, o lo que sea que tenga que ver con ellos y no con otros. Esto es generar en nosotros un real interés por ellos y que no se transformen en un simple trámite profesional u otro caso más de ese día.

Flexibilidad

La flexibilidad es para nosotros la capacidad de no hacer juicios de valor respecto de lo que los mediados nos manifiestan y expresan. Es intentar determinar desde la propia escala de los clientes qué es importante o no para ellos. Lo que el mediador piense desde su propia escala

de valores no tiene importancia sino sólo para su propia deontología profesional. Es decir, si lo que los mediados trabajan y desde la perspectiva desde la cual lo hacen es absolutamente inadmisibles para nosotros, tendremos que considerar la posibilidad de dar por concluida la mediación por nuestra causa, pero nunca porque deben adecuar sus pautas de valores a las nuestras. Esta es una de las diferencias importantes entre hacer mediación o utilizar técnicas de mediación para resolver conflictos. En el primer caso hay que estar a lo expresado. En el segundo, cuando por nuestro cargo o lugar como tercero que ayuda a resolver el conflicto debemos hacer respetar ciertos valores a los que deben los mediados someterse y nosotros somos quienes calificamos la adecuación o no a los mismos, entonces no estaremos haciendo mediación sino sólo utilizando técnicas de mediación para ayudar a resolver un conflicto. Estaremos haciendo una conciliación con técnicas de mediación.

Esta aptitud es una de las más difíciles de desarrollar. Tiene que ver con diferenciar entre tolerar y respetar, por un lado, y por el otro comprender cabalmente que el conflicto es de ellos y no nuestro.

Lo primero, aunque obvio merece ser mencionado. Cuando toleramos, somos nosotros los “buenos” que aceptamos lo distinto. Somos flexibles, pues no estando de acuerdo, comprendemos que debemos hacer un esfuerzo para aceptar esto distinto. Por el contrario, el respeto implica la cabal convicción de que el otro tiene tanto derecho como yo a ser distinto. Es decir, él tiene tanto derecho a ser tan distinto de mí como yo de él. Él es para mí lo que yo soy para él y esta simetría genera la imposibilidad de hacer un calificativo sobre el otro. Esto no quiere decir que todo debe ser respetado, pues hay valores y conquistas de derechos como los derechos humanos que una vez adquiridos no resulta tolerable la falta de respeto de los mismos. Pero estamos en una mediación y nuestra postura de tercero, equidistante funcionalmente con las partes, amparado en la confidencialidad, nos exige un nivel

deontológico muy estricto que nos obliga a respetar a nuestros clientes y no tolerarlos. Si no lo podemos hacer, será uno de los motivos por los cuales no podremos llevar adelante la medición.

En relación con el segundo aspecto, al conflicto, solo ellos lo conocen y nunca nos podrán ni contar ni nosotros podremos entender en el contexto de una mediación, respecto de la complejidad del mismo y de la cantidad de historias que los ha llevado a este punto, tanto desde lo que les ha unido como lo que les ha separado. El conflicto es de ellos y la solución también. Si la línea de montaje se ha quedado sin componentes y está detenida, si el producto entregado es defectuoso y ha generado un producto final defectuoso, si el vecino pone la música muy fuerte impidiendo a todos los vecinos dormir, si a la pareja no les alcanza el dinero, si no pueden comunicarse con el hijo, si todo esto ocurre no es un problema nuestro. Si han cometido un delito y están con la víctima no es un problema nuestro (en el caso de la mediación penal). Esto no significa no ocuparse ni desentenderse, pero el concepto de ayuda en mediación es distinto al que puede usarse en otros trabajos y es muy importante tenerlo claro. Por eso suprimimos el uso del nosotros por el de ustedes. Ayudar en mediación, desde nuestra perspectiva, significa generar las condiciones para que no puedan evitar que se apropien del conflicto, de que obtengan toda la información necesaria y que puedan tomar decisiones útiles para ellos.

Creatividad

Los mediados por su estado de posiciones enfrentadas suelen estar bloqueados en su capacidad de ver alternativas distintas u otras miradas posibles al conflicto. Somos nosotros los que tenemos que poner nuestra capacidad de mirar el problema desde otras perspectivas a su disposición, pero no por medio de sugerencias o alternativas sino de preguntas que los lleven a reflexionar y llegar por ellos mismos a alternativas posibles para ellos. Nuevamente vemos aquí la importancia de tener claro el objetivo de nuestra intervención. Si nuestro objetivo es que las partes lleguen a un acuerdo nosotros ofreceremos alternativas concretas, en forma clara

o manipulada, para tratar de abrir el campo de posibilidades de solución. Si lo que buscamos es la apropiación activa del conflicto, procuraremos que sean ellos quienes lleguen a la generación de las alternativas. Puede ser que esto parezca un camino más largo y difícil, pero tenemos también que tener en cuenta que de nada sirve un acuerdo si no son capaces de llevarlo adelante una vez salidos de la sala de mediación. Es necesario que el acuerdo se mantenga en el tiempo.

Esto último determinará si la eficacia está en la rapidez o en la durabilidad del acuerdo. Para este último caso está la mediación, para lo otro existe otros medios muy utilizados como son la conciliación, el arbitraje o el dictamen de la autoridad de aplicación al conflicto del que se trata y que son tan útiles y buenos como la mediación. Depende del objetivo que tengan las partes.

Registro personal

Lo que el niño avanza en conocimientos lingüísticos y en desarrollo de operaciones abstractas lo va perdiendo en sensibilización corporal. Así, la mayoría de los adultos viven el mundo desde conceptos intelectuales fijos e inmóviles, transmitiendo esa inmovilidad a su propio cuerpo. El registro personal implica no hacer juicios de valor respecto de nosotros mismos, ser flexibles en el sentido antes visto y esto implica serlo tanto externa como internamente, y lograrlo demanda una tarea. La dificultad de ser flexibles nos lleva a tener ideas preconcebidas y a manejarnos con paradigmas que logran limitarnos a una sola mirada o perspectiva del conflicto, impidiendo ver que existen otras alternativas que pueden enriquecer nuestra práctica profesional. Este hecho nos dificulta el registro personal.

En nuestra relación con el mundo muchas veces colocamos una defensa de rigidez por fuera para protegernos de aspectos nuestros que sentimos más vulnerables. En vez de ser una especie de espacio abierto a todas las sensaciones, nos convertimos en un “búnker” a través del

cual solo se abre una puerta y una ventana, manteniendo el resto de la sensibilidad herméticamente cerrada.

Es obvio que, si estamos trabajando, nuestra persona siempre estará implicada en lo que se está haciendo. Por eso, nosotros pensamos que el mediador debería ser consciente de qué es lo que le interfiere y qué es lo que le facilita de lo personal para que su tarea se vea enriquecida y favorecida. Queda claro que ésta es una indagación sobre él mismo, ya que entramos en el terreno de lo subjetivo. Esto nos lleva a un concepto importante del que he hablado y es la equidistancia funcional.

Imaginemos el escenario de una mediación, unos jóvenes en crisis, con enfados, peleas, violencia. Este es un escenario donde el mediador “ve” del otro lado cosas que van a movilizar sus propias subjetividades. Miedos, angustias, tensiones, que conocemos. Lo que está ocurriendo ante sus ojos les remite a cosas propias.

Pues bien, ¿qué hacer con esto? Podemos tener al menos dos actitudes: una negarlo, pasarlo por alto, y resolver la escena con técnicas, descritas en una extensa bibliografía, o la otra utilizar esta fuerza operativamente. En este último caso, que es el elegido por nosotros, practicamos el registro personal. Registro que nos permitirá utilizar nuestras propias posibilidades y limitaciones para favorecer la técnica que emplearemos.

Detallaremos un ejemplo para ser más preciso: si somos muy sensibles frente al dolor ajeno, cuando la otra llora nos invade la angustia, este sería un punto en que la angustia puede no favorecer a la escena que tenemos que resolver. Si negamos la angustia, y el tema lo resolvemos con técnicas, el trabajo se nos hará “trabajoso” y procuraremos que nuestro cliente deje lo antes posible ese estado emocional que nos afecta. Si transitamos la angustia desconociendo que la tenemos, podríamos implicarnos en la escena en que debemos ayudar, ya que es nuestro trabajo, pero no seríamos objetivos a la hora del empleo de las técnicas.

Es por ello que pensamos que, el conocimiento de esa angustia y su manejo con operatividad, pero no con desconocimiento, hace que no nos confundamos y así poder comprender más el caso. De esta forma, positivizamos una fuerza que podría ser negativa. En el caso de que descubramos que se tienen valores que favorecen a la escena, se utilizará en forma positiva, pero con pleno conocimiento que ésta es una facilidad propia del mediador, como, por ejemplo, cuando nos referimos a un mediador cuya capacidad de humor es muy grande.

Puede ocurrir, además, según nuestra experiencia, que una aptitud positiva en algunos casos puede no ser así en otros. Tomando como ejemplo el caso referido del humor, utilizarlo en un momento que no corresponde se tomaría como una reacción negativa para ese caso en ese momento.

Nuestras facultades o dificultades deben estar a nuestro servicio y no nosotros al servicio de ellas.

Así, todas las capacidades del mediador, incluso las que interfieren, son energía útil para la práctica de su tarea. Su conocimiento, conjuntamente con la técnica, le permite encontrar esa equidistancia funcional en la que pueda ser operativo en su trabajo.

Lo mismo puede ocurrir en una mediación comercial en la cual la actitud de una de las partes nos puede resultar desagradable, poco razonable o intolerante. Qué nos pasa a nosotros con esas actitudes, qué nos genera, es importante detectarlo para poder legitimar quién actúa de forma que a nosotros nos molesta.

En consecuencia, el mediador necesita un buen conocimiento y un buen manejo de estos sentimientos para poder moverse en esta situación con todo este material, el suyo propio, para que su evolución sea más íntegra, para que sea más operativa. Para que su propia fuerza actúe a favor se utiliza, entonces, el registro personal y la equidistancia funcional.

Por ello, una de las primeras cosas que procuramos enseñar en los cursos de formación en mediación, en cualquier campo de la misma, es transmitirles que, empezando con ellos mismos, siguiendo con los miembros del grupo y luego, finalmente, en la tarea con los mediados, siempre estén dispuestos a encontrar nuevas alternativas, a buscar y preguntarse si están seguros de haber ayudado a sus clientes, que ellos han agotado todas las alternativas posibles y de si en las que han encontrado todos quedan lo más a gusto posible.

Esta “actitud” de concebir la posibilidad de acuerdos ganador-ganador no pretendemos “venderla” como un acto de pensamiento positivo, o de control emocional o mental ni como un deber ser. Creemos que desde allí no serviría. Desde la sola voluntad no es posible que estas costumbres milenarias de resolución de los conflictos con el paradigma ganador-perdedor cambien. No será en nuestra generación ni tampoco en la que viene. Simplemente intentaremos tomar conciencia vivencial, es decir emocional y racional en forma simultánea, para luego trasladarla al hacer y decir resultantes. Así probablemente descubramos lo difícil que es realizar estos acuerdos desde esta disposición interna, pero también, y aunque sea paradójico, lo fácil que es para los mediados realizarlos cuando descubren que pueden establecer acuerdos, a pesar de sus distancias, y finalmente se lanzan decididamente a la búsqueda de soluciones creativas.

Hemos visto que somos mucho más creativos de lo que suponemos. El entrenamiento en la capacidad de desarrollar el registro personal nos permite encontrar esta posibilidad, reconociendo qué es lo que podemos y lo que no podemos hacer. Podremos reforzar lo primero, de manera tal que aumente en proporción a lo que no podemos, dejando a esto último cada vez con menor peso específico dentro de nuestro campo de posibilidades creadoras.

Confianza en el proceso

Esta cuarta aptitud ha sido incluida por indicación de la reconocida mediadora de Nueva México (Estados Unidos) Melinda Smith en una presentación, no publicada, realizada en

Madrid con motivo de un seminario organizado por la AIEEF. Estimamos que es fundamental sobre todo por dos motivos:

- Para no acelerar el proceso fruto de nuestra propia ansiedad
- Para confiar en el concepto de proceso como camino o recorrido que debe transitarse y que determina que es imposible llegar al final si no se ha recorrido el mismo.

Esta aptitud es la más difícil de obtener durante el proceso de formación, cada vez que cuando no se ha practicado la medición no se la conoce como para confiar en ella realmente, y cuando ya se la conoce y si se sigue trabajando con ella es que se confía en sus resultados. Por lo que la confianza previa, hay que tenerla sobre todo al inicio del trabajo profesional, requiere mucha práctica simulada, trabajo en equipo, observación de mediaciones, trabajos en comediación y una adecuada supervisión.

Como se puede deducir, el desarrollo de estas aptitudes va a significar un esfuerzo y una transformación personal del alumno de mediación, sobre todo en el desarrollo de la flexibilidad. Es muy difícil acostumbrarse a no hacer juicios de valor, a no prejuizar, a no calificar y encasillar. Genera mucha inseguridad la escucha activa y la tolerancia a lo distinto. Renunciar al poder que significa ocupar un plano de influencia sobre los demás y escuchar para el otro y desde el otro resulta muy difícil. Es necesaria una sólida formación para ello. Esta es otra de las grandes diferencias con la conciliación y por eso estimamos que tiende a confundirse. La formación personal es totalmente diferente entre una actividad y la otra. Esto hace que la formación interdisciplinar del mediador no sea fácil de adquirir ni pueda ser hecha sin un esfuerzo importante por parte del aspirante a mediador, que no se logra en un curso breve o muy intensivo de muchas horas en poco tiempo. Es un trabajo que se inicia en un curso serio y que se continúa trabajando en él el resto de la vida. La mediación significa un cambio de paradigma cada vez que no sólo renunciamos al uso de un tercero que resuelva por nosotros,

sino que la resolución sólo es viable si todas las partes involucradas quedan satisfechas. Esto implica, como además ocurre con todo cambio de paradigma, un proceso transformador en el mediador que demanda trabajo, compromiso y honestidad con uno mismo y los demás. (Bustelo 2009, p. 115-125).

2.3.6. Los antecedentes argentinos sobre mediación

El 19 de agosto de 1992 el Poder Ejecutivo de la República Argentina bajo Decreto 1480/92 declara de interés Nacional la institucionalidad y el desarrollo de la Mediación como método alternativo de solución de las controversias.

El Decreto define a la mediación como un método de solución de conflictos.

Para identificar en las características básicas:

- Es voluntario y confidencial
- Es informal
- Los plazos son prorrogables
- Las partes participan plenamente en el procesamiento
- El procedimiento lo guía el mediador
- La mediación, es aplicable a cualquier tipo de asunto, excepto los penales y puede internarse tanto en el trámite judicial como extrajudicial.

Este Decreto era el único antecedente hasta la aprobación de la ley 24.573 de Mediación y conciliación, y se integra al sistema con lo estatuido en los Decretos 1021/95 y 477/96.

Esto dio pie a la experiencia piloto desarrollada sobre mediación, experiencia que incluye la escuela de Mediación y el cuerpo de mediadores que inicialmente y designados por el Ministerio de Justicia tuvo como antecedentes en mediación a 8 abogados y 2 psicólogos.

Estos últimos actúan como co-mediadores dado que la experiencia ha mostrado en principio que es difícil trabajar con un solo mediador, da más resultado de a dos. Recuperado: https://www.academia.edu/15771289/ANTECEDENTES_DE_LA_MEDIACION

2.3.7. Análisis De La Ley 24.573

Esta ley, reconocida como de mediación y conciliación fue sancionada por el Congreso Nacional el 4 de octubre de 1.995 y promulgada por el poder Ejecutivo el 25 de octubre del mismo año.

Esta normativa, es de alcance local, aplicable a los tribunales de la Capital Federal y los Federales en las provincias.

Se está incursionando legislativamente sobre el particular y que el tema ofrece aún mucho espacio para el intercambio de ideas.

Esta legislación establece en su esencia el criterio de agilizar la Justicia.

Entre las consideraciones generales más importantes puede decirse que instituye con carácter obligatoria la mediación en forma previa a la administración de justicia. Con las excepciones que la propia ley establece, buscándose con esta medida, disminuir el número de procesos.

El procedimiento de dicha mediación está regido por la propia ley y la intención no es otra que establecer el contacto directo entre las partes, para obtener una solución extrajudicial de la controversia.

El propio artículo exime a las partes del trámite de mediación previa, si está ya ha existido por ante un mediador registrado por el Ministerio de Justicia.

Esto supone dos tipos de mediaciones: la jurisdiccional y la extra jurisdiccional.

En la jurisdiccional, la parte que sostenga una controversia deberá realizar previamente al juicio propiamente dicho una mediación con la intervención del magistrado competente.

En la Extra-Jurisdiccional, la mediación se cumple ante mediadores registrados en el Ministerio de Justicia, es decir la mediación o se realiza ante el magistrado competente sino ante un funcionario del ministerio de referencia y solo en caso de no lograrse acuerdo ante el mismo, se puede poner en funcionamiento la administración de justicia, con la previa acreditación que tal mediación extra jurisdiccional, se ha cumplido sin resultado feliz.

Por otra parte, establece:

- El registro de mediadores
- Las causales de excusación y recusación
- Una comisión de selección y contralor
- Las retribuciones de mediador
- Los honorarios de los letrados de las partes
- La creación de un fondo de financiamiento
- Disposiciones transitorias y modificaciones no solo en materia procesal

civil, sino también comercial en los respectivos códigos nacionales.

El artículo segundo señala en forma clara y detallada cuales son los supuestos en los que no será de aplicación la mediación obligatoria, ellos son:

- En causas penales
- En las cuestiones de familia
- En los procesos de declaración de incapacidad y rehabilitación

- Causas en que el estado Nacional o sus entidades descentralizadas sean parte.
- Amparo, habeas corpus e interdictos.
- Medidas cautelares
- Diligencias preliminares y prueba anticipada
- Juicios sucesorios y voluntarios
- Concursos preventivos y quiebras
- Causas ante la justicia de trabajo

Luego de establecer expresa y taxativamente cuales son los supuestos en los que no es de aplicación la mediación obligatoria, la ley establece en el artículo tercero cuáles serán los supuestos en los que la misma es optativa para el reclamante, debiendo el requerido someterse a dicha instancia.

Como puede apreciarse la ley faculta únicamente al reclamante, para optar por la mediación obligatoria. El demandado no puede oponerse a la mediación obligatoria.

Y esto es lógico, pues tanto en los juicios de ejecución, como en los de desalojo, lo que está en juego es un derecho que una parte tiene y que la contraparte no le permite ejercer sin tener derecho legítimo a ello.

Si se le permitiera al demandado ejercer la opción de la mediación obligatoria previa, por ejemplo, al juicio de desalojo se estaría promoviendo el incumplimiento obligación al y la ocupación ilegal de viviendas.

El procedimiento de mediación obligatoria está establecido en once artículos que van desde el cuarto al décimo cuatro y que en resumen establecen que:

a) Se deben formalizar las pretensiones mediadoras por ante la mesa general de recepción de expedientes correspondientes, detallándose en un formulario las bases de sustento de tal pretensión. Una vez presentada la pretensión se sortea al mediador y se asigna al juzgado que subsidiariamente y en caso de no ser exitosa la mediación entenderá en la litis (art.4)

b) Desde el momento de su presentación el reclamante ha de tener conocimiento de la persona del mediador y del juzgado que eventualmente interviniente podrá intervenir.

c) Una vez cumplimentado el formulario por el pretensor, la mesa de entrada se lo entregara debidamente intervenido para que este en el plazo de tres días lo remita al mediador asignado. (art.5) Aquí cabe preguntarse qué pasaría si el pretensor no remite el formulario? Podrá suponerse que desistió de la mediación obligatoria. O que arreglo con la contraparte.

En el caso que hubiese arreglado con la contraparte, no existe ningún problema, se termina la posibilidad de derechos controvertidos y por lo tanto la posibilidad de entablar litis alguna.

d) Una vez enviado el formulario al mediador, este dentro de los diez días de haber tomado conocimiento de su designación debe fijar la fecha de la audiencia a la que deban concurrir las partes.

e) Fijada la fecha de la audiencia, debe notifica por cedula a las partes adjuntando copia del formulario previsto en el artículo 4°.

El mediador una vez tomado conocimiento de su medición, que se supone ocurre porque el pretensor le mando el formulario, tiene diez días para fijar la fecha de audiencia entre las partes y debe notificar a las mismas de tal fecha agregando copia del formulario, la notificación

debe hacerse por cedula, que diligenciará el mismo mediador si el requerido está en su jurisdicción, y si está en extraña jurisdicción deberá diligenciarla el requirente.

Vale la pena preguntarse: ¿Qué pasaría si al requirente no se le adjunta copia del formulario? Entiendo que, si esto sucede, puede alegarse nulidad de la notificación.

f) El artículo 7º faculta a las partes a tomar contacto con el mediador antes de la fecha de la audiencia para hacer conocer el alcance de sus pretensiones y por el 8 se faculta al mediador para citar a comparecer, a propuesta de parte o de oficio, a terceros de intervención necesaria. Si los terceros incurren en incumplimiento del acuerdo transaccional que los involucre, pueden ser alcanzados con las sanciones que la propia ley prevé.

g) La mediación tiene un plazo general para resolverse de 60 días corridos contados a partir de la última notificación al requerido, y/o al tercero en su caso y un plazo especial de 30 días para los casos del artículo 3. Pero dichos plazos, pueden ser prorrogados por acuerdo de partes.

El mediador dentro de esos plazos puede convocar a las partes a cuantas audiencias considere necesario para cumplir con los fines que prevé la ley.

Si la mediación no puede llevarse a cabo por la incomparencia de las partes a la primera audiencia, los incomparecientes deberán pagar una multa equivalente a dos veces la retribución básica que le corresponde recibir al mediador por su gestión.

Solo si comparecen personalmente (se entiende a la primera audiencia) y previa intervención del mediador, las partes pueden dar por terminado el procedimiento mediador (art.10).

Este artículo establece facultades para el mediador, como llamar a todas las audiencias que considere necesario e impone sanciones a quienes incumplen su comparencia a la primera audiencia (multa) y faculta a las partes, a dar por finalizada la mediación con la exigencia de la presencia personal y la intervención del mediador.

No dice nada respecto a las partes que habiendo comparecido a la primera audiencia no lo hacen en las sucesivas, pareciera que el mediador no estaría facultado a imponerles multa que no puede deducir de ello que finalizo la mediación.

Decíamos, que esta primera ley fue muy controvertida en su sanción.

Agrios fueron los comentarios de entonces en donde el Senado fue acusado de estar comprometiendo con intereses creados por los profesionales del derecho y otras aseveraciones no lejos de la realidad

Recuperado: https://www.academia.edu/15771289/ANTECEDENTES_DE_LA_MEDIACION

N. FECHA CONSULTA: 08/10/19

2.4. Cap. IV: El proceso de mediación

2.4.1. Perspectivas desde las cuales se puede entender

Este tema puede ser visto desde muchas perspectivas distintas.

Hemos visto que una de las características diferenciadoras de la mediación con la conciliación es el distinto objetivo de las mismas. La primera procura una apropiación activa del conflicto para que puedan decidir con relación al mismo lo que quieran, en cambio en la segunda el obtener un acuerdo forma parte esencial del mismo. Asimismo, para lograr estos dos objetivos distintos, el mediador se ubica en la misma línea que las partes, pero con distinto rol, y en el segundo se ubica en un plano superior para poder de esta manera conducir el proceso hacia el acuerdo. (Bustelo, 2009, p. 143).

Por lo tanto, en el proceso de mediación se tendrá en cuenta a la persona con todos sus aspectos, es decir los aspectos racionales y emocionales, en cambio en la conciliación los aspectos emocionales si son tenidos en cuenta puede que sean al solo efecto de hacer una catarsis y poder así pasar a la elaboración racional del acuerdo o para transformarlos en positivos evitando los negativos, que en el fondo implica una valorización de los mismos que depende del mediador.

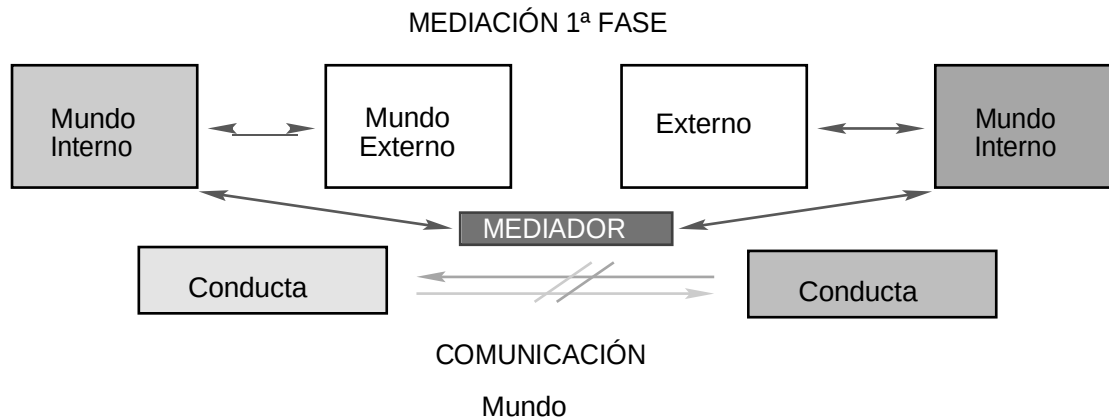
2.4.2. El proceso desde la perspectiva del espacio simbólico que representa la mediación

Si procuramos expresar lo anteriormente expuesto en grandes fases en las que podemos dividir el proceso siguiendo con el paradigma diseñado para diferenciar la mediación de otras intervenciones profesionales, podríamos hacerlo de la siguiente manera.

Resumiremos el proceso de mediación en tres etapas, las cuales luego se subdividirán en más, pero a los efectos de clarificar el concepto de proceso de mediación es suficiente.

- **Primera fase de la mediación**

Así entonces llegamos a la primera fase de la mediación, que es la de arrear la crisis. En un principio nos referíamos a esta etapa como “contener la crisis” pero la palabra contener tenía un sentido distinto para profesionales de origen jurídico que la de aquellos provenientes del campo psicosocial: para los primeros era separar, evitar, alejar. Para los segundos era recibir, hacerse cargo, acercar. Por ello y gracias a un alumno, del que lamento no recordar su nombre para poder citarlo aquí, utilizamos la palabra arropar que expresa mejor el sentido de lo que hacemos y tiene igual significado para todos. Arropar es hacerse cargo temporalmente de una situación que exige un cuidado que incluye un componente de cariño o ternura. Lo expresamos de la siguiente forma en los gráficos que venimos utilizando:



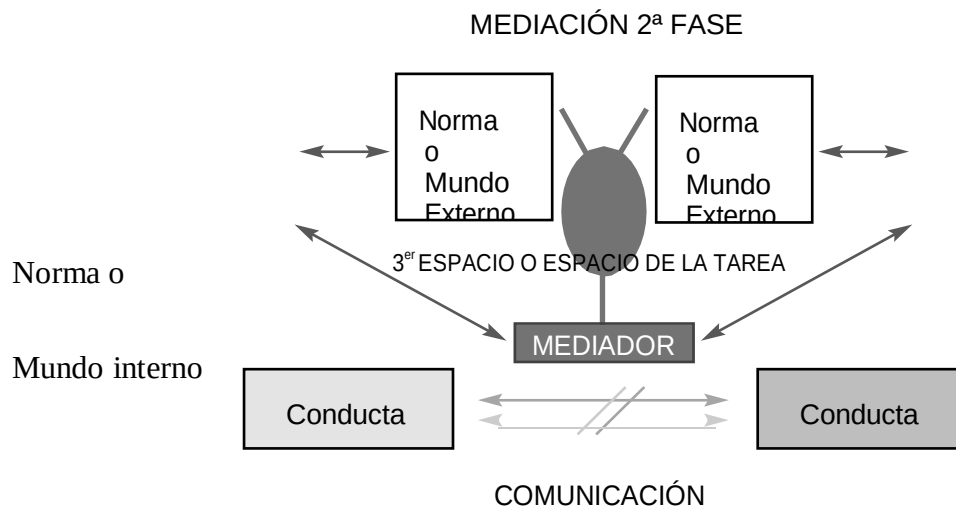
Aquí el mediador genera una comunicación con los mediados en el plano de las emociones y devuelve lo que han expresado, es decir utiliza las técnicas de escucha activa, reformulación emocional y su correspondiente plasmación en un registro escrito en la pizarra.

Cuando esto se produce, es decir, cuando los clientes se sienten escuchados desde sus emociones y pensamientos, el nivel de tensión en el campo del mundo interno se reduce (al solo efecto del conflicto, que quede bien claro y solo en forma temporal) y podemos pasar a la segunda fase.

- **Segunda fase de la mediación**

Una vez arropada la crisis, tarea imprescindible para poder pasar a esta segunda fase, nos permite ver en la próxima figura la siguiente situación:

Esta fase se caracteriza por la creación de un tercer espacio virtual o por el cual se transformado el espacio físico de la sala de mediación desde un lugar a donde las partes vienen a buscar una solución desde la disputa, el paradigma ganador-perdedor y buscando en el tercero, el mediador, un Juez que les dé la razón, a un espacio en el cual han internalizado que como el conflicto es de ellos, sólo ellos pueden encontrar una solución que les sea útil y mutuamente conveniente. (Bustelo, 2009, p. 143-145).



La creación de este tercer espacio virtual por parte del mediador y su internalización por parte de los mediados es lo que permite que ellos se pongan a trabajar en sus asuntos y sus conflictos.

Vemos aquí que, en este tercer espacio o espacio de la tarea, intervienen los tres elementos del sistema relacionados: mediados y mediador en un plano de igualdad, fundamental para nosotros, y donde cada uno tiene su tarea. Cuánto más se circunscriba el mediador a su tarea, más se logrará que la propia dinámica del proceso lleve a los mediados a hacerse cargo de la de ellos. Cuanto menos intervengamos en los contenidos, más tendrán que trabajar ellos sobre los mismos. Cuantas menos pautas demos sobre sus conductas, más tendrán que hacerse cargo ellos de las que les son útiles y de las que no les son.

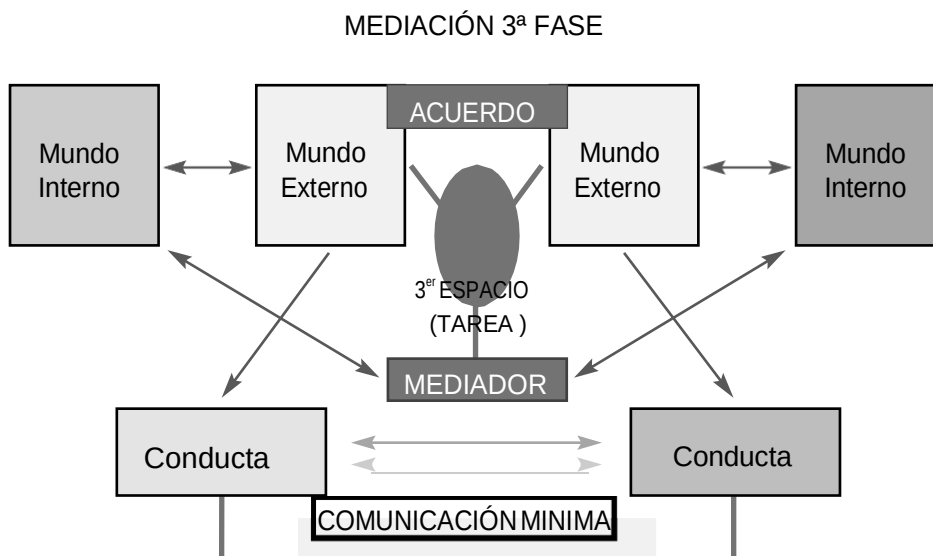
En esta fase no se toman decisiones ni se cierra el proceso. Aquí, sobre todo, se intercambia información, se cambian narrativas, se dan nuevos nombres a los problemas en forma tal que se transformen de dilemas en problemas, se legitima y se convalida la postura de cada parte, se aclara la comunicación, se formulan preguntas que permiten a los mediados mirar el conflicto desde otra perspectiva y por lo tanto pueden generar nuevas alternativas en base a toda la tarea anterior. Desde nuestra perspectiva de la mediación, toda negociación que comienza antes de tiempo retrotrae el proceso a la etapa anterior, generando desconfianzas,

resistencias y por tanto vuelven las partes a los sistemas ganador-perdedor, a sus posiciones anteriores, resultándoles más difícil moverse de ellas y pasar a la consideración de los intereses subyacentes.

Esto es así pues dado que el objetivo de la tarea no es el cambio de conductas y actitudes, tareas propias del asesoramiento o terapias psicológicas para el caso de la mediación familiar, social o escolar, en esta etapa solo creamos un contexto en el que puedan recuperar capacidades existentes, y en general disminuidas por el conflicto y esto se da tanto en el campo de los conflictos comerciales como los otros mencionados. (Bustelo, 2009, p. 145-146).

- **Tercera fase de la mediación**

Cuando se ha intercambiado la información suficiente y se han generado alternativas se produce la negociación y se llega así al acuerdo.



Como se puede ver en el gráfico, al acuerdo llegan ellos, y en esta área el mediador no está interviniendo. El mediador recoge el acuerdo para luego darle forma y redacción, la cual no tiene que adaptarse al formato y terminología jurídica. El lenguaje tiene que ser el de ellos, el de los clientes. Tienen que poder leerlo y comprenderlo, les tiene que hacer recordar la

vivencia de cuando lo discutieron, lo que acordaron y los intereses que ellos mismos pudieron tener presente.

Será un abogado el que dote de elementos legales y contractuales al acuerdo de las partes, como ocurre con cualquier contrato y que para eventuales casos en los que sea necesaria una interpretación por terceros en el ámbito jurídico-legal su lenguaje sea comprensible y de interpretación común en el sentido que se les da a las palabras en los contratos y negocios jurídicos que deben ser interpretados desde el Derecho.

Es decir, se reproduce la situación de cualquier negocio en donde las partes involucradas lo plantean, discuten, negocian, acuerdan, acudiendo posteriormente al abogado para que lo plasme en un contrato jurídicamente válido. No por esto diremos que la actividad del abogado es ser un traductor o desvalorizar la tarea de este, como en ocasiones se escucha. Este tema requiere un espacio propio que no es motivo de este trabajo, pero sólo quiero dejar clara mi posición respecto de la importancia del trabajo profesional del abogado en la defensa de sus clientes para que estos se separen o regulen sus relaciones futuras de cualquier índole como mejor estimen conveniente para ellos y todas las personas a las que este acuerdo pueda afectar. Redactar un contrato es una de las tareas más difíciles y complejas de las tareas jurídicas. Se deben allí prever incumplimientos, conflictos, y se deben establecer soluciones. Un convenio regulador o acuerdo de separación no sólo debe contener lo que las leyes exigen de él, sino que debe representar la voluntad fehaciente de los cónyuges expresada en su acuerdo de mediación, logrado por ellos mismos tras muchas horas de trabajo. Esto que resulta bastante obvio en el campo del derecho comercial, resulta difícil verlo desde el del derecho de familia.

Retomando con las fases de la mediación, las descritas como 2º y 3º, se repiten una y otra vez con cada tema que las partes tienen interés de acordar y el acuerdo se va plasmando y modificando a medida que se avanza en este proceso hasta llegar al acuerdo final y definitivo.

Esto no quiere decir que en ciertos temas que evocan sentimientos fuertes y sus correspondientes expresiones a través de las emociones, no sea necesario hacer un breve paso por la primera fase para arrojar la crisis.

Para llevar a cabo esta tarea, a diferencia de la conciliación y otras formas de resolución de conflictos en donde la tarea se centra en el resultado y en la negociación, reiteramos que es necesario el desarrollo por parte del mediador de ciertas aptitudes además de la adquisición de técnicas y conceptos teóricos. (Bustelo, 2009, p. 147-149).

La introducción de lo público (el profesional) en lo privado (el conflicto personal) genera la creación de un vínculo entre el profesional y su cliente o usuario. En función del objetivo que persigan profesional y usuario o cliente, será la naturaleza de este vínculo, pero no debemos olvidar nunca que desde la perspectiva del mediador el conflicto es de ellos y por lo tanto la solución también lo será. Uno de los cambios más importantes que he experimentado al cambiar de actividad profesional, de abogado a mediador, ha sido el estrés. Cuando ejercía de abogado, los clientes dejaban el despacho y el problema me quedaba a mí. Como mi padre decía cuando se refería a este tema, y trabajó más de 60 años de abogado, él se levantaba con el problema, se afeitaba con él, viajaba en el autobús y entraba a su despacho con él y le acompañaba permanentemente hasta que le encontraba una alternativa de solución. A mí me pasaba lo mismo. Como mediador, la situación es absolutamente distinta. Trabajo con mucha tensión y concentración durante el encuentro, termino cansado, pero no estresado. Ellos se van y se llevan el problema con ellos pues es de ellos. Yo me quedo conmigo, me registro mi proceso durante el encuentro, repaso mentalmente el mismo o inclusive vuelvo sobre el vídeo si tengo alguna duda sobre lo que ocurrió. Pero luego cuando dejo el despacho, sé que no hay nada que pueda hacer por encontrar la solución que ellos necesitan. Solo ellos serán capaces de hacerlo. (Bustelo, 2009, p. 149-150).

2.4.3. El proceso desde la perspectiva de la tarea que realizan mediador y mediados

Esta forma de ver el proceso de mediación la hago desde la perspectiva de la organización de la tarea que hacen los mediados con la cooperación del mediador. Este proceso es para nosotros lo único estructurado de la mediación. Es lo único que el mediador impone para el éxito del proceso tal como lo hemos definido a lo largo de este trabajo.

Comienza el proceso con lo que hemos llamado arrojar la crisis y la apropiación del conflicto, para luego centrarnos más en la búsqueda de información. Es imprescindible decir aquí que cada parte no es un compartimento estanco. Mientras arrojamos la crisis, mientras la gente discute y se pelea, hablan a la vez y no se escuchan, dan mucha información no especulativa, nacida desde sus entrañas, desde sus sentimientos. Esta información será vital para dos cosas: a) conocer cosas que de otra forma no hubieran dicho y que tienen que ver con sus intereses y sus sentimientos y b) nos servirá para que al momento de que estén elaborando el acuerdo podamos hacer preguntas que les permitan medir si se ajusta a la satisfacción de esos sentimientos expresados a través de esas emociones iniciales y que serán parte fundamental de la viabilidad del cumplimiento del acuerdo. Si se ha expresado mucha desconfianza en esta primera parte, veremos luego si el acuerdo alcanzado satisface esta desconfianza o será necesario algún retoque más o nueva reelaboración para que se garantice su cumplimiento entre las partes.

Mientras que se está en la segunda etapa de búsqueda de información, momento clave y que hace la diferencia con la negociación asistida o la conciliación en las cuales la información se retacea y es parte de lo que se negocia dar o no dar, el mediador al haber creado el tercer espacio virtual de la tarea, puede ayudar a las partes a desvelar información en forma organizada, recogerla en el rotafolio para que no se pierda y esté disponible en el futuro si hace falta. De esta manera podrán las partes trabajar sobre la misma para que ambas queden seguras de que la información suministrada es cierta y veraz al saber y entender de ellos, regenerando

así la confianza que en algún momento han tenido entre ellas y poder así pensar en la utilidad de generar alternativas que permitan encontrar algún posible acuerdo. (Bustelo, 2009, p. 150-152).

Ahora se podrá cambiar el nombre al problema de forma tal que el mismo en vez de presentarse como una situación dilemática tenga múltiples posibilidades de alternativas de solución. En un caso de mediación penal con menores infractores, el interés de la víctima sea que se castigue al menor y se le encierre y el del menor todo lo contrario. Esta postura siempre lleva a que uno gane y el otro pierda. No obstante, si se le hace a la víctima la pregunta: ¿Para qué quiere usted que se le castigue y se le encierre? Seguro que saldrán múltiples intereses que pueden ser resueltos de otra manera que no sea el encierro y el castigo, por ejemplo, asegurarse de que no lo hará más, etc. Para estas cosas habrá muchas más alternativas que el encierro y el castigo. Esto según ciertas escuelas es cambiar el nombre al problema y desde una perspectiva más compleja es cambiar la narrativa para que la misma sea abierta y no determinista y cerrada.

Como hemos expresado anteriormente, para nosotros es importante que el cambio de narrativa no provenga de una intervención “lúcida” del mediador, sino que sea la resultante racional que los mediados pueden hacer con la colaboración del mediador de la información recopilada y la utilidad, el para qué, que los mismos han hecho de sus intereses expresados.

Ahora será posible para los clientes buscar alternativas, se habrán dejado las posturas defensivas y podrán pensar en función de los propios términos complejos del conflicto que solo ellos conocen. Ahora los empresarios podrán dejar de ver el conflicto como un tema de incumplimientos reparables por indemnizaciones para poder abordarlos desde donde ellos realmente son especialistas, es decir desde la perspectiva comercial del mismo. Lo mismo ocurrirá en un conflicto familiar, social, escolar, etc. (Bustelo, 2009, p. 152-153).

Por eso la lluvia de ideas sólo no funciona en la etapa de la generación de las alternativas. Es necesario que previamente hayan podido los clientes, por medio de la

apropiación del conflicto, el cambio de nombre al problema o de narrativa, compartir ese tercer espacio simbólico de trabajo creado por el proceso de mediación, haberse podido legitimar y sentirse seguros, reconocer la existencia del otro, el interés de hacer algo con el conflicto y ese algo sea buscar un acuerdo conjunto. Y para lograr todo esto es imprescindible la existencia, entre otras cosas, de la información compartida y que la misma sea veraz basándonos en la exigencia de una actuación realizada desde la buena fe de todos.

Como indican las flechas del gráfico, en cualquier momento puede ser necesario volver a arropar la crisis. Una palabra, un gesto, un tema específico, puede volver a poner a las partes en forma enfrentada. Como esto no es una terapia en la cual se pretende elaborar los sentimientos y sus expresiones en emociones y que podría tener sentido concebirla como actividad complementaria en una mediación familiar, sería inútil en una mediación comercial. Por ello, en mediación sólo las reconocemos como existentes y por lo tanto estas regresiones son habituales y se van trabajando cada vez más rápidamente. Ellos mismos, al estar trabajando en el tercer espacio virtual creado, rápidamente pueden volver a la sensación de reconocimiento y legitimación que el mediador ha generado y que les permite retomar el control de su propia situación.

Finalmente, la etapa de la negociación se caracteriza por una postura en la cual a diferencia de la mayoría de los autores que hablan de conductas cooperativas, a nuestro entender en ese momento la gente está instalada en lo que llamamos un sano egoísmo. Es decir, piensan en ellos, pero pueden tener en cuenta al otro, no tanto porque le haya legitimado y reconocido la otra parte, lo cual puede ocurrir, pero no es para nosotros indispensable, sino que entienden que les conviene tener en cuenta al otro para poder conseguir lo que quieren.

Como se ve en este último gráfico, al igual a los anteriores, el acuerdo es una consecuencia y no un objetivo de nuestra mediación. Si se tiene confianza en el camino, si las partes pueden recorrerlo en su totalidad, el acuerdo será su resultado.

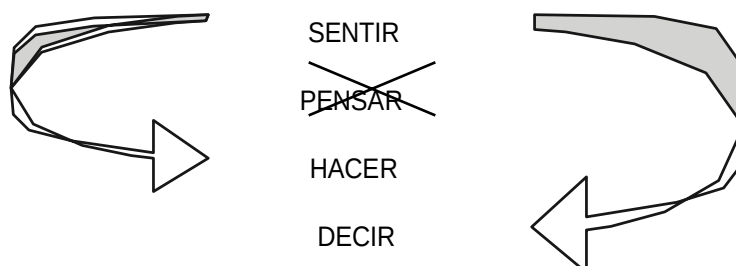
Uno de los aspectos que consideramos más importantes para poder lograr todo lo anteriormente expuesto es que el mediador se mantenga en la misma línea que las partes. Esto permitirá que los clientes se escuchen a sí mismos y a los demás, pasen de un estado de pasiones a uno de posiciones y de allí a uno de intereses que les permita entonces tomar una decisión respecto de lo que quieren hacer para satisfacer los mismos; quedarse en la mediación y negociar un acuerdo o irse a otro ámbito como puede ser el litigio o la conciliación.

Procuramos aquí desde una perspectiva interdisciplinar pulir alguna de las diferencias que han separado tanto a las escuelas basadas en los intereses por ser consideradas insuficientes e incompletas, frente a las que aportan más perspectivas basadas en las relaciones y valores considerados más importantes como son los aportados por las escuelas transformadoras y sistémico narrativas. (Bustelo, 2009, p. 153-154).

2.4.4. El proceso desde la perspectiva de la escuela de Harvard, pero con una mirada interdisciplinar

Si cada uno de nosotros, como hemos dicho, podemos describirnos por nuestras capacidades de sentir, pensar, hacer y decir, representaríamos entonces cada estado de la siguiente manera:

- **Estado de pasiones**



Vemos aquí, según la dirección de las flechas, que el pensar se encuentra eliminado y que es el sentir quien condiciona totalmente el hacer y el decir. Podríamos decir que existe una “incapacidad mental transitoria”. En este momento el enojo, el dolor, el miedo, la angustia o cualquier otro sentimiento intenso, no deja pensar a la gente. Dice cosas aparentemente surgidas de su pensamiento pero que suelen no tener ningún sentido, son tan contradictorias que exasperan y nos llevan a pedirle que piense, que razone. Lo que ocurre es que nos cuesta aceptar que no pueda, que se encuentre invadido por sentimientos muy fuertes que le absorben toda la visión de su situación. Por eso es que lo que haga o diga estará relacionado con esta situación. Es por este motivo que cualquier intento de comunicación racional está destinado al fracaso, pues la razón no está operativa. Las *ground rules* o normas básicas de conducta que, conforme ciertos modelos de mediación se suelen establecer al inicio del proceso, pretenden evitar que se llegue a esta situación y, si se llegase, para estos modelos no se deberían consentir de manera alguna pues la mediación es un proceso racional y voluntario que no permite estas conductas. No estamos de acuerdo pues entendemos que el proceso debe desarrollarse dentro de las pautas y formas de ser de los clientes, que, si llegasen a un acuerdo, deberá cumplir esas condiciones. La mediación no es un proceso ni educativo ni terapéutico, por lo que el cambio de la forma de relacionarse de las partes no está dentro del objetivo de la misma. (Bustelo, 2009, p. 154-156).

Cuando hemos reconocido los sentimientos que dan lugar a las emociones que se expresan, establecemos una comunicación emocional con el cliente, es decir nos hemos podido conectar con él desde donde él necesita ser escuchado. Desde su dolor, su tristeza, su frustración, su ira, su soledad o cualquiera sea el sentimiento que le invade y necesita que se le reconozca. Logrado esto, nuestro cliente podrá disponer de su pensar, apaciguar temporalmente la invasión de sus sentimientos y abrirse a los registros más racionales de su conflicto que lo llevan a la mediación.

Es importante en esta etapa que distingamos entre agresividad y violencia.

Lo primero de todo es el preconceito que tenemos sobre la agresividad. Hay que distinguir ésta de la agresión o de la violencia. La primera es un acto de cuidado personal, un intento de lograr, a través de actuaciones, que no pongan en riesgo al otro, ser escuchados. En cambio, la segunda la forman actos contra el otro, que pretenden callarlo, eliminarlo. Los enojos son sentimientos y, como tales, no los podemos calificar de buenos o malos. La gente los siente y no tiene sentido que nosotros los mediadores hagamos disquisiciones éticas o filosóficas respecto de la bondad o maldad de los mismos. Podrán, en todo caso, calificarse de útiles o no para la mediación, y es aquí donde difiere nuestro modelo de los nacidos de la escuela de Harvard, es el circular narrativo o transformador. Para nosotros, para cierta gente, son útiles pues permiten, a través de su escucha y utilización a favor de la mediación, convertirse en muy convenientes, sin los cuales el acuerdo al que las partes podrían haber llegado sería muy racional. Lo perjudicial de esto es que cuando los sentimientos originados por la memoria emotiva aparecieran el acuerdo entraría en una grave crisis, pudiendo incumplirse definitivamente, aumentando la frustración y la sensación de fracaso.

Podemos ver que me refiero ante todo a la necesidad de arrojar la crisis. En este proceso vemos que el mediador es una herramienta para ello. Creemos, efectivamente, que en estos trabajos en donde los contenidos emocionales están tan presentes el mediador es la primera gran herramienta. No podemos referirnos a normas externas *ground rules* sin correr el riesgo de que la persona, al obedecerlas, solo intervenga desde su pensar y no desde la integridad de su persona que está expresada en su pensar, sentir hacer y decir. Si esto ocurriera, en el momento de llevar el acuerdo adelante, ya fuera por el marco de la mediación, el sentir volverá a aparecer y si era relevante para esta persona, será un conflicto que no ha sido tratado y que por lo tanto no ha habido posibilidad de reconducirlo a favor de los intereses de las partes. Por eso es que decíamos antes que la formación del mediador debe tener características especiales

para que éste pueda ser una herramienta al servicio del cliente. Es el saber ser y saber estar frente a este tipo de situaciones.

Las técnicas propuestas normalmente (levantarse, dejar la reunión, mostrar enfado, ponerse de pie entre los mediados, batir palmas, etc.), en el mejor de los casos, solo reprimen el enojo dejándolo latente, ya no solo con la otra parte sino también con el mediador. Cabe decir que, si esto había sido una de las raíces del conflicto y si el mediador con esta actitud de límites a través de normas apoya el criterio de una de las partes, la otra perderá aún más su capacidad de trabajar libremente en la mediación. (Bustelo, 2009, p. 156-157).

Por lo tanto, el pasar de pasiones a posiciones requiere de ciertas herramientas y aptitudes.



Las herramientas a las que me refiero en el gráfico son las siguientes:

– Nosotros mismos: es decir, el mediador. Como hemos visto en el desarrollo de las aptitudes del mediador, debe formarse para poder desarrollar una tarea en la cual la única y verdadera herramienta es él mismo. Si fuera sólo un tema de usar técnicas, serían siempre exactas y fiables pero la realidad es que las técnicas dependen de quién las utiliza y cuándo. Esta capacidad de convertir a la técnica en algo útil o no, sólo la tiene el mediador y por eso es su herramienta principal.

Y las técnicas fundamentales son:

– Dejar fluir las pasiones y las discusiones, los enojos y hasta los gritos. Es esencial no ponerse nervioso cuando esto ocurre. Observar muy bien a ambas partes, a la que está enojada para que sienta que la estamos escuchando y a la otra para poder controlar como lleva esto que ocurre, si le molesta mucho o le hace daño o, por el contrario, muestra que es algo conocido y que tiene claro que no lleva a ninguna parte.

– Reformular no solo asertivamente sino también emocionalmente. La primera técnica todos la usamos habitualmente, pero es menos frecuente la segunda. Es necesario reconocer la emoción que está presente y legitimarla, pero no con una simple reflexión intelectual: “comprendo que usted se siente muy mal, pero es necesario para poder escucharnos que controle un poco sus emociones”, etc. Esto probablemente ponga más nervioso a nuestro cliente. La reformulación emocional promueve una comunicación emocional que es necesaria en este momento para que se nos escuche. Nadie en este estado escucha si no se siente escuchado antes y, por lo tanto, es necesario llegarles a sus emociones y no a sus razonamientos. Es habitual que en estos momentos digamos “sea usted razonable,” o “pensemos un poco en esto que usted está diciendo”. Esto sería muy útil en alguien cuya conexión racional esté vigente, y que tiene un sentido de lo pragmático que le da contención. En los casos a los que me estoy refiriendo esto no es así. Es necesario comunicarse a través de los afectos y no de la razón. Explicaré un poco más esto en adelante.

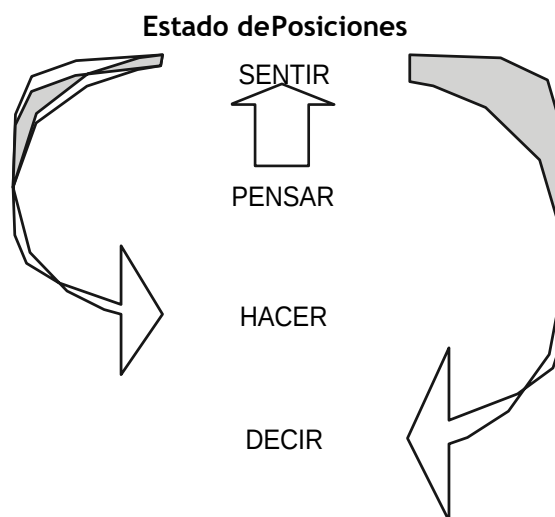
– Escribir en un lugar grande y que todos lo puedan ver (rotafolio) los resúmenes de las reformulaciones realizadas para que, tanto a la persona enojada como a la otra les pueda quedar claro lo que se ha querido decir y con qué emoción se ha dicho o se siente al hablar o referirse a este tema.

En cuanto a las aptitudes es imprescindible tener interés en las personas en conflicto (empatía), no hacer juicios de valor sobre lo que uno escucha (flexibilidad), tener mucho

registro personal para poder discriminar entre las emociones propias y las de los clientes, y confiar en el proceso de mediación no queriendo buscar resultados en forma inmediata sino como resultado de un camino que recorren los clientes acompañados por nosotros. (Bustelo, 2009, pág.157-159)

- **Estado de posiciones**

Acogidos en sus estados de pasiones, los clientes se sitúan en el conocido estado de posiciones. Pasan, por tanto, al siguiente nivel con el que se debe trabajar.

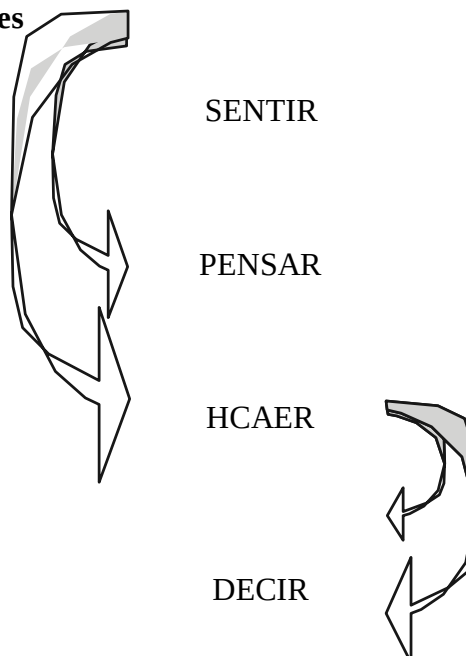


Vemos aquí que el pensar existe, pero no controla el decir o hacer, sino que está al servicio del sentir. Son esas situaciones tan conocidas por todos, en las cuales el pensamiento circular del cliente, muy racional y correcto, impide que la otra parte o nosotros (los mediadores) entremos en ese círculo para abrir alguna puerta con otras preguntas o reformulaciones. La frase típica es por ejemplo “tiene razón, pero...”. Aquí la situación emocional es la que manda, pero no se está en el estado mental antes descrito. Los clientes miran desde el cristal, que suele ser el de los miedos, inseguridades y sentimientos de pérdida, que hacen que, en aras de defenderse de ellos, su pensamiento esté al servicio del cuidado de estos sentimientos. Tienen que protegerse de algo que les hace sentir vulnerables. Las técnicas a aplicar aquí son las que nos aportan, sobre todo, el modelo circular narrativo y la escuela de Harvard. Las preguntas van girando de las exploradoras a las reflexivas. Se va procurando, a

través de ellas, separar a las personas del conflicto, a continuar trabajando con la legitimación. Se van abriendo más alternativas a partir de que se va obteniendo más información, no ya producto de las narrativas de los hechos según sus propias formas de hacerlo sino a partir de los nuevos procesos que generan las preguntas reflexivas, sean hipotéticas o circulares. No obstante, todavía encontraremos grandes barreras dadas por estos sentimientos que deben ser protegidos a través de las racionalizaciones por parte de los clientes.

El mecanismo de defensa de la racionalización es usado en forma especial por los clientes. Necesitan protegerse por medio de planteamientos cerrados que no admitan injerencia ni dejen abrir una puerta a otra alternativa. Muchas veces, para poder avanzar hacia el siguiente paso, es necesario que busquen información objetiva sobre el conflicto en cuestión para que desde asesores externos pongan límites objetivos a sus planteamientos. (Bustelo, 2009, pág.161-162).

- **Estado de intereses**



Vemos aquí que hemos logrado que tanto el sentir como el pensar actúen libremente sobre el hacer y el decir. Es en esos momentos donde se ve muy claro que el enfado como pareja o como empresa, de ambas partes, se mantiene, pero son capaces de hablar sobre los temas de los hijos, de los bienes o de los clientes comunes desde una perspectiva racional.

En este estado la gente puede elegir en vez de optar. Esta diferencia es lo que hace que la mediación no sea un sistema perdedor-perdedor, como he escuchado decir entre algunos abogados en Estados Unidos o un sistema en el cual no quedamos satisfechos con el acuerdo.

Sin entrar en un análisis semántico, la palabra optar (“escoger algo entre varias cosas”) siempre tiene como connotación final una restricción a la libertad porque debemos escoger. Es decir, está claro que no podemos tener todo lo que queremos, que en todo momento estamos haciendo elecciones u opciones. Pero existe esta diferencia importante. Pesa más lo que no podemos tomar, lo que dejamos, que lo que nos llevamos. No nos queda otro remedio, pero si se hubiera podido nos hubiéramos llevado más de una cosa. En cambio, en la elección (“escoger, preferir a alguien o algo para un fin”) conscientes de que todo no lo podemos tener, agregamos al concepto limitativo de optar a un adicional que es tener un fin para el que hacemos esta opción. Tratamos de que aquello que más nos interese para un determinado fin sea lo que nos llevemos, de manera tal que quedemos satisfechos con el resultado de la resolución y de la gestión del conflicto. (Bustelo, 2009, pág.162-163).

2.4.5. Construcción del proceso

Por lo expuesto intento demostrar que permitir la introducción de las pasiones en la sala de mediación, cuando los clientes lo necesitan, es sumamente útil y facilitador para ciertas personas con temperamentos más fuertes y explosivos. Para ello lo que es necesario es generar aptitudes y habilidades en el mediador que suelen implicar, como se ha dicho, una modificación sustancial de sus paradigmas y sus propias premisas. De esta manera respetando aquellas culturas que tienen esta característica en su forma de ser y no imponiéndoles modelos que partan de escenarios distintos, manteniéndonos en el mismo plano y no imponiendo desde el poder el cuidado de las formas, podrán ellos también ser dueños de sus procesos. El proceso

de mediación es construido entre el mediador y sus clientes, para que exista coherencia entre el objetivo de que se apropien activamente del conflicto y lo que hacemos durante el proceso.

Quiero decir con esto que los clientes no solo se apropian de los contenidos del proceso, sino que también se apropian de las formas del mismo. Es imposible pretender imponer las formas sin que esto no determine de alguna manera los contenidos. Esta separación teórica entre formas y contenidos puede servir como una disgregación desde el punto de vista pedagógico, pero como ya he dicho, todo paradigma de este tipo es reduccionista de la realidad. Estando en el mismo plano permite que el proceso se construya tanto en sus formas como en sus contenidos. Es necesario que sientan la necesidad de algo, como puede ser el no gritarse o interrumpirse para que luego pueda surgir como una norma. Adelantarnos a esa necesidad e imponer la norma como forma de “ganar” tiempo y ser más eficientes, no nos hace más eficaces. Los procesos psíquicos requieren su tiempo y como dice la palabra se trata de un proceso que no es sólo externo sino también interno de los mediadores y los clientes. Sin conciencia de la necesidad, la norma es una imposición. (Bustelo, 2009, pág.164-165).

2.4.6. Qué temas se pueden tratar en mediación

Se ha ido desarrollando una división de campos de aplicación de la mediación con especialidades que estimo responden más a distintos elementos ajenos a la mediación que a las necesidades o especificidades de la misma.

Según el origen profesional de quienes aplican la mediación parecen descubrir especificidades propias que las diferencian de otros campos de la mediación. Así la mediación familiar parece ser más propia de las escuelas sistémicas por provenir quienes la han desarrollado del campo de la psicología (Sara Cobb y Marinés Suares en el exterior, e Ignacio Bolaños en nuestro país). La mediación comercial parece encajar mejor con la escuela de Harvard, cuyo origen está en la escuela de Negocios de dicha Universidad y que se ajusta más

al modelo de pensamiento y trabajo de los juristas. Van apareciendo así escuelas de mediación educativa, mediación social, mediación intercultural, etc.

Una posible explicación a la proliferación actual de escuelas puede deberse al carácter interdisciplinario de la mediación. Como he dicho, la mediación expresa un saber ser, saber hacer y saber estar del mediador frente al conflicto. Exige sobre todo el desarrollo de aptitudes que abran la capacidad de escucha, la creatividad, la confianza en que nadie sabe ni conoce la mejor solución posible que los propios implicados en el conflicto.

Ahora bien, cuando estudiamos en la formación conceptos de derecho, de psicología, de ecuación o trabajo social, de economía o negociación, no es para poder aportar dichos conocimientos a nuestros clientes, ni para poder darles asesoramiento, pues para ello están mucho mejor capacitados los profesionales de las respectivas disciplinas. Lo hacemos para aumentar nuestra capacidad de escucha. Para poder disponer de información específica de cada campo que nos permita comprender mejor la complejidad del discurso de los clientes de forma tal que nuestras preguntas se dirijan a producir información organizada, reflexiones propias y escuchas recíprocas que les faciliten a ellos llegar a algún tipo de decisión respecto de qué hacer y cómo gestionar el conflicto.

En los inicios de la formación que la AIEEF (asociación interdisciplinaria en asuntos de familia, es una asociación que lleva impartiendo formación en mediación desde 1993, son la primera escuela de mediación en España); ofrecía dábamos mucha importancia a la teoría del conflicto. Hoy y desde hace muchos años hemos dejado de hacerlo en la formación básica, pues esto llevaba a los alumnos a estar más preocupados, cuando se encontraban frente a los clientes, en tratar de clasificar el conflicto de ellos para saber cómo operar con él, que realmente en escuchar a los mismos para que ellos pudieran apropiarse del conflicto y decidir hacer lo que quisieran con él.

Lo que sí tenemos que poder hacer es escuchar y comprender lo que hablan nuestros clientes. Es como querer hacer una mediación en un idioma que no conocemos. Por ejemplo, si no sé inglés y quiero hacer una mediación en ese idioma.

Por lo tanto, los temas que se pueden tratar en mediación son todos aquellos que quieren tratar los clientes. Partiendo del principio de que los mediadores entendemos que el conflicto es una oportunidad para que con su apropiación activa tengan los clientes una mejor calidad de gestión del conflicto. Por lo tanto, tendremos que tratar todos aquellos que para ellos sean importantes para llegar al objetivo de la mediación. Esto no significa que todos los temas que ellos quieran tratar serán útiles para ellos, pues muchas veces algunos conflictos se les da mayor importancia para evitar otros. No obstante, esto no es algo que definimos los mediadores. A través de nuestras preguntas reflexivas, reformulaciones, resúmenes, uso del rotafolio y demás técnicas serán ellos quienes irán viendo la importancia que para cada uno tiene cada tema. Por el contrario, cuando los temas están condicionados de antemano por el proceso o por la ley estaríamos ante un proceso conciliatorio relacionado a un conflicto determinado. (Bustelo, 2009, pág.166-168).

2.4.7. El lugar de la información

Desde la perspectiva expuesta, si los temas a tratar en la mediación sean estos comerciales, vecinales, escolares, de familia o cualquier otro, los vamos a tratar desde un lenguaje ajeno a las partes y propio de la cultura de la racionalidad adversarial, del discurso jurídico, los clientes tendrán una actitud especulativa, de desconfianza y de inseguridad. Por ello, suministrar información al “contrario” será algo que se evitará y solo se dará aquella que entendemos imprescindible para llegar a un acuerdo. Dado que, en algunos procesos regulados por los sistemas legales descriptos, los abogados de las partes están presentes en el proceso de

conciliación (mediación en algunos textos legales) esto reforzará el carácter extrajudicial de la resolución y no el carácter de sistema alternativo.

En cambio, en la mediación la información debe ser ampliamente compartida por todos, pues es una de las formas más importantes de igualar el poder negociador de las partes. Además, esta información deberá ser veraz. Es sorprendente cómo las leyes de mediación suelen evitar incluir este requisito dentro del proceso. Es decir, las partes deben comprometerse a dar información veraz, pues de lo contrario todo el acuerdo puede caerse al conocer que se había mentido o retaceado la información.

Ahora bien, esto solo será posible si el mediador ha logrado crear un clima de confianza en el proceso y una legitimación recíproca de las partes que se encuentren realmente inmersos en el tercer espacio de la tarea, ya explicado. Cualquier intento de hacer esto antes de tiempo, así como de generar opciones antes de tener toda la información o de negociar antes de tener las opciones, producirá un proceso de desconfianza entre las partes y las retrotraerá al paradigma ganador-perdedor produciéndose, por tanto, el efecto contrario al necesario para que se apropien activamente de su conflicto y pasen por las etapas de pasiones, posiciones e intereses. (Bustelo, 2009, pág.172-173).

2.4.8 La negociación

Desde la perspectiva analizada, la negociación a la que llegan los clientes después de recorrer el proceso previo que les permite haber obtenido toda la información necesaria, tener legitimada sus intereses y los del otro, adquirido la confianza en sí mismos necesaria para elegir y negociar, entrarán en la fase de negociación que, por lo tanto, no será ni especulativa ni basada en la desconfianza. Será una negociación basada en la posibilidad de ambos de obtener la satisfacción de sus intereses sin necesidad de excluir los del otro para obtener los propios. No será necesario hacer renunciamentos recíprocos, propios de la negociación de

regateo, sino que podrán elegir entre lo deseado y lo posible tratando de apropiarse de cada decisión de forma tal que tenga más valor lo elegido que lo dejado. Algo parecido pasa en mediación. En este proceso de cambio de posiciones a intereses, de lo que ocurre con el cambio de narrativa, lo que significa la legitimación y el empowerment, lo que da haber creado el tercer espacio de la tarea y no de la confrontación, es el poder elegir entre todas las alternativas posibles, porque es de mi interés resolver el conflicto en forma tal que pueda seguir con mi vida, mi negocio, mi empresa, con mi vecino, en mi escuela, en cualquier ámbito donde se utilice la mediación. Poder elegir significa valorar lo que me llevo del proceso. Por eso, el haber trabajado para ello hará que cumpla con el acuerdo, que lo defienda a capa y espada. De lo contrario, cuando el acuerdo resulte de una opción racional, sin contenido emocional, es probable que, frente a los primeros inconvenientes en su cumplimiento, falten las fuerzas para llevarlo adelante, y ya sea poco a poco o de golpe, que se incumpla y se vuelva a aumentar la frustración y el dolor anterior al que se le agregará ahora este nuevo incumplimiento. Los clientes de mediación terminan con la sensación de que han obtenido las cosas que realmente les eran importantes más que la sensación de haber tenido que renunciar a intereses en aras de obtener un acuerdo. Estaríamos ante la diferencia entre “mejor un mal acuerdo que un buen juicio” y “mejor un buen acuerdo que un mal acuerdo”. (Bustelo, 2009, pág.174).

2.4.9. El acuerdo

El acuerdo no es el objetivo de la mediación, pero sí suele ser el de la conciliación. En la mediación es la resultante posible del proceso. Es una de las posibilidades, siendo la otra la falta de acuerdo, pero en base a una decisión comprendida y por lo tanto legitimada de uno de ellos o de ambos de no querer acordar y buscar otra forma de resolver el conflicto

Por lo tanto, el mediador no participa en la creación del acuerdo desde el punto de vista de los contenidos del mismo. Participa en el acompañamiento de sus clientes en el

proceso, el cual si ha sido vivencialmente recorrido les permitirá a ellos, como resultado de su apropiación activa del mismo, tomar decisiones que son la consecuencia natural del camino recorrido.

Lo que sí hará el mediador será redactar este acuerdo en el lenguaje de los clientes, recopilando los fundamentos con los que llegaron a cada uno y expresándolos con claridad, de forma tal que, si en el futuro hubiera cualquier duda, el documento sea un reflejo lo más ajustado al proceso en base al cual se tomó cada decisión. Para redactar este documento será de fundamental ayuda el rotafolio en el cual hemos ido escribiendo todo lo que ha sido relevante para los clientes. Los sentimientos con los que se han traído los temas tratados, pasando por la información relevante para ellos al momento de generar las alternativas, y finalmente al acuerdo parcial que en cada tema han ido obteniendo como fruto de la negociación mantenida. Este documento obviamente no será ni tendrá contenidos ni lenguaje jurídico. Como ya he dicho, será después el abogado de las partes quien le dará esa forma y deberá comprender los contenidos para poder expresarlos en lenguaje jurídico sin alterar la esencia del mismo. Es una tarea creativa y jurídica para la cual sólo los abogados están capacitados a hacerla. Intentar hacer contratos o convenios regulatorios según sea el caso, en la mediación, es muy probable que sean actos de intrusismo profesional.

Nuevamente se presenta aquí una diferencia entre la conciliación y la mediación. En la primera, y como veíamos en el gráfico sobre esto para el cumplimiento del acuerdo será necesaria una mayor participación de terceros que puedan ir ayudando a las partes frente a las dificultades que se encuentren en el cumplimiento del acuerdo. Esto ocurre en muchas oportunidades cuando estos acuerdos se cierran desde la influencia ejercida por el tercero en forma consciente o inconsciente. Son aquí los profesionales como los abogados, asesores de las empresas, en oportunidades familiares, quienes ayudan a las partes a llevar adelante el acuerdo.

En la mediación las partes han recuperado capacidades que tenían en su vida de relación anterior al conflicto, por lo que han recuperado la totalidad de las aptitudes, muchas o pocas, que tenían mientras que la relación entre ellos era operativa y por lo tanto dispondrán de la capacidad de encontrar ellos mismos formas de hacer operativo el acuerdo. El mismo responderá a sus posibilidades, intereses y elecciones. Puntualmente vuelven a mediación frente a un nuevo conflicto, pero en general no lo hacen por problemas en el cumplimiento del acuerdo establecido sino porque han surgido nuevas circunstancias que les obligan a renegociar el mismo. Por lo tanto, es muy importante saber que cuando por distintos motivos nos estamos moviendo en una mediación hacia una conciliación y el acuerdo lo logramos dentro de este proceso, deberán luego contar con el apoyo de una red profesional que les permita materializar el mismo. (Bustelo, 2009, p. 174-175).

2.5. Cap. V: La mediación policial

2.5.1. Policía Mediadora

La opinión de un grupo importante de la ciudadanía hacia la figura del policía tiene un efecto negativo, esta opinión y percepción se construye a partir de experiencias personales, de la familia, en el trabajo o el círculo de amistades, aunados la que generan los medios de comunicación. “Los cuerpos de Policía son visualizados por la ciudadanía como corruptos, ineficaces, ineficientes e insensibles, por ende, podríamos decir que este organismo se encuentra inmerso en una profunda crisis” (Cabello, 2015, p 34), no obstante, lo anterior sería grave generalizar las opiniones y comentarios urbanos, al existir policías eficientes, honestos, diligentes que cumplen en el día a día con su actividad

policíaca.

La justicia tradicional jurisdiccional a través de la intervención policíaca, no le ha sido posible en lo general, erradicar los delitos, de ahí que se debe de crear las condiciones para

una política responsable que privilegie la justicia alternativa, desde la acción inminente del policía.

La actuación de los cuerpos de seguridad en relación a la ciudadanía se ha visto afectada debido a que la sociedad, los gobiernos y las instituciones trabajan en base a políticas públicas obsoletas, adaptando su trabajo en base al paradigma que mejor ajuste o convenga al gobernante en turno.

Una reforma policial ayudaría a la construcción de nuevas políticas públicas democráticas de seguridad y de una política social responsable que dé lugar a la intervención del ciudadano en el eje de estos programas. Los tiempos han cambiado en forma vertiginosa, en la actualidad la mayor parte de los ciudadanos conocen sus derechos y libertades, lo que conlleva a exigir la protección y respeto de sus derechos, por ello se requiere un cambio de paradigmas en la actuación de los cuerpos de seguridad e instituciones policíacas, partiendo desde este punto, se deben analizar planteamientos sobre la forma de intervención del policía, no solo desde el punto de vista del cumplimiento de los protocolos y procedimientos conforme a la ley o reglamento, si no exigiendo que el policía sea capaz de responder a los diferentes conflictos sociales en su afán genuino de gestionar y resolver los conflictos de los ciudadanos.

La actual policía se enfrenta constantemente a problemas concretos donde se constriñe la aplicación de la norma jurídica con un camino a la Justicia retributiva, es decir a la sanción del ofensor por la presunta responsabilidad en un ilícito, lo cierto es que rompiendo la inercia del Policía tradicional, la actuación policial moderna científica con conocimientos y habilidades en Mecanismos Alternos de Solución de conflictos, tendrá la posibilidad de aplicar la Justicia Restaurativa, con el objeto de que los involucrados en un conflicto pues resolver sus diferencias sin necesidad de la aplicación estricta del derecho y además restaurar sus relaciones fracturada, para ello el policía se enaltece en su actuación frente a la comunidad de una forma

democrática y eficiente en la búsqueda de aplicación de modelos de gestión policial a los nuevos retos que requiere la sociedad.

Cuando la policía cambia su percepción de la ciudadanía y deja de ser un cuerpo extraño enquistado en la sociedad, la relación será completamente diferente, acoplando los métodos a una realidad en la que el uso de la fuerza acabara siendo mínima y la eficacia social frente al conflicto multiplicado (Vinyamata, 2005) en este contexto la policía mediadora permitiría una corresponsabilización de los ciudadanos en relación a sus conflictos desde la detección del conflicto hasta la forma y fondo en su resolución.

El modelo de policía tradicional de protector a los derechos de los ciudadanos se tendrá que alejar de la realidad en que vivimos. La mediación policial se convertirá en un puente de comunicación en la comunidad, un modelo estratégico innovador, transformativo de prevenir, contener y resolver los conflictos de convivencia por el administrador denominado mediador policiaco, fomentando el diálogo, manejo de emociones, escucha activa, como una de las herramientas más importantes ante cualquier contingencia, dejando a un lado el tolete y las armas al nuevo papel del policía mediador, ampliando sus competencias de actuación, lo anterior es así, al “Activar una nueva sintonía con las comunidades a través de la mediación, para que utilice la fuerza física solo cuando el consejo y la advertencia no sean suficientes” (Gallardo, 2012, p.142).

La policía en su función mediadora deberá de constituirse en un defensor de los derechos fundamentales, generando una convivencia pacífica y armónica en los miembros de la sociedad con un enfoque diferente en la forma de realizar su actividad, para estar en aptitud de enfrentar los conflictos denominados bajo impacto que desencadena posteriormente situaciones de delito de alto impacto.

La mediación policial es un cambio de cultura, aportando innovación y creatividad para generar un clima de confianza con la ciudadanía, donde las personas encontraran soluciones a sus diferencias, “El mediador ejerce poder sobre las partes al mostrar control en el procedimiento demostrándolo con las palabras que demuestran su conocimiento y dominio del proceso que las partes desconocen” (Saenz, 2015, p 26), es decir el mediador policiaco ejercerá el poder en base a su investidura pero el ejercicio de su autoridad lo canalizara a través del dialogo y de la comunicación efectiva con herramientas procedimentales de la mediación alejadas abismalmente a su actuación tradicional en el uso de la fuerza y de las armas.

La mediación policial permite detener la escala de los conflictos, en razón a que los implicados colaboran en la solución del conflicto, así, el policía mediador se convierte en un facilitador del procedimiento para zanjar la controversia. La cultura de la mediación policiaca tiene valores propios de compromiso ciudadano, de fomento a la igualdad y el respeto, de participación ciudadana y del ejercicio de la democracia. El mediador policiaco en su actuación deberá generar los entornos de confianza para facilitar el sometimiento de los involucrados a su potestad, de lo contrario será difícil y complicada su intervención.

La cultura de la gestión de conflictos supone, un nuevo modelo de intervención policial, proactivo más que reactivo, que atiende las diferencias de la comunidad, pero con énfasis a la convivencia, ofreciendo la fuerza de la paz y generando sinergias de conocimiento con otras instancias de control social, como la familia, la escuela o las instituciones de servicio social.

2.5.2. Características de la Mediación Policial

- Detiene la escalada del conflicto.
- Rápida y efectiva al inicio del conflicto.

- Reconstruye relaciones interpersonales.
- Visualiza el conflicto al futuro.
- Los participantes se empoderan y son protagonistas en la búsqueda de solución útil, realista y consensuada.
- Las partes se responsabilizan del acuerdo y sus propias decisiones
- Aprendizaje en la gestión y resolución de conflictos futuros.
- Menos desgaste emocional y económico.
- La mediación policial se activa en el mismo momento de la controversia.
- Las herramientas procedimentales de la mediación se construyen en el mismo momento del conflicto.
- La eficacia del acuerdo se lo otorgan los intervinientes del pacto.

La cultura de la mediación policial es un cambio de hábitos, costumbres y rompimientos de paradigmas para concientizar a los miembros de la comunidad, una nueva forma de atención a los conflictos, así como también del ejercicio del quehacer policiaco, que servirá para mejorar el servicio a la ciudadanía, promoviendo valores de convivencia y cultura de paz, reconstruyendo el tejido social y la convivencia pacífica.

2.5.3. Beneficios Del Policía Mediador

- Opinión positiva de la sociedad en sus actuaciones.
- Participación directa en los conflictos de la comunidad.
- Adquiere herramientas para el abordaje del conflicto.
- Tendrá habilidades, técnicas y destrezas para la gestión y resolución de

los conflictos.

- Tendrá la sensibilidad para evaluar el conflicto y sus consecuencias.
- Comprenderá un cambio de actitud en el concepto de autoridad y en la organización.
- Satisfacción en su labor mediadora.

El policía Mediador se convierte en un constructor de la paz y del orden social, una vía para armonizar las relaciones con la sociedad civil, desempeñando un nuevo rol, menos vinculado a la aplicación estricta de la ley.

Para el desempeño de su actividad mediadora tendrá formularios de acuerdos o convenios debidamente numerados e identificados a los intervinientes para la planificación de su realización y el procedimiento para su control y verificación, el acuerdo debe consistir en un medio de reparación a la víctima, material y/o simbólica. Asimismo, una bitácora para el seguimiento de los casos que atienda hasta su conclusión.

Los intervinientes del conflicto tendrán la capacidad de definir acuerdos incoercibles, “Derechos y obligaciones que se cumplen por medio de la fuerza interna del individuo o individua de manera voluntaria y espontanea” (Steele, 2014, p. 303) prevaleciendo la conciencia de los actos de las partes intervinientes.

2.5.4. Asuntos Mediabiles Por La Policía

Es claro que no todos los conflictos de la comunidad pueden ser mediables, la única limitante es el orden público, al efecto, el policía mediador podrá atender los siguientes asuntos:

- Conflictos vecinales (ruidos, estacionamientos, mascotas, basura, etc.)
- Conflictos escolares (peleas entre alumnos, maestros, cuerpo docente, padres de familia, etc.)

- Conflictos en las empresas (peleas entre empleados, jefes, sindicato u obras)
- Conflictos con el medio ambiente. (Trifulca por malos olores, problemas de salud e higiene).

Una de las habilidades del policía mediador, consistirá en activar el proceso de comunicación y dialogo efectivo, equilibrar los argumentos de los participantes del conflicto, control de sus propias crisis para contener la ira y sus impulsos, pero sobre todo actuando con imparcialidad, neutralidad y empatía.

2.5.5. Límites De La Mediación Policial

La mediación Policial, será aplicable en los asuntos que sean susceptibles de convenio, no contravengan alguna disposición legal expresa o no afecten derechos de terceros. No es mediable en los casos que los intervinientes tengan alguna enfermedad psicológica, alcoholismo, drogadicción, temporalidad senil u otra que impacte en su pensamiento y raciocinio. De acuerdo con (Gorjon, 2015, pp. 22-23).

2.5.6. El Perfil Del Policía Mediador

Partiremos de una primera reflexión: la propuesta de mediación policial requiere el planteamiento de que estamos ante una forma de ser y querer hacer las cosas, así, las capacidades personales son importantes y necesarias, pero se requerirá, además, de una capacitación, se trata de una actitud que precisa de una aptitud.

Hemos de ser consciente que el futuro próximo puede requerir especialización en dos tipos de policía: una policía experta, especializada en grupos organizados, ciberdelincuentes, terrorismo... y otra policía dedicada a la solución de conflictos y el desarrollo del capital social; es opinión común que una política penal de “cero tolerancias” tiene profundas limitaciones.

Pero lo que también parece es que la ciudadanía hoy demanda una policía que, en general, sea sensible ante la necesidad de considerar la labor policial comunitaria como una estrategia más dentro de un modelo de salud pública, una policía moderada en sus actuaciones que sabe emplear la autoridad necesaria y no más, que tiene gran capacidad de trato con el ciudadano, tacto y capacidad de mediación en los conflictos.

De esta forma la mediación policial, en sentido estricto, es una técnica de solución de conflictos que se enmarcan, esencialmente, en el ámbito del privado, pero que, considerada en sentido amplio, conecta con la nueva perspectiva ofrecida por la justicia restaurativa a modo de nueva forma de tratamiento de los problemas penales desde una óptica más criminológica y autocompositiva de los conflictos y que se integra dentro del desarrollo de la moderna “Criminología Positiva”, enfocada en la prevención, las medidas alternativas y los estudios de la criminología evolutiva, de hecho la justicia restaurativa es una filosofía, una forma de querer ser en la vida, que tiene sus herramientas, no es por tanto, ni un modelo ni una herramienta.

Visto esto, la actitud del policía que aquí proponemos ha de contar con varios componentes importantes, porque pensar y actuar desde y hacia la cultura de la paz, requiere de un proceso de transformación personal y social. En este punto, conviene que tracemos el perfil del mediador “sobre la base de un cambio desde la raíz, sobre la irrupción del aprendizaje social y emocional e nuestras vidas cotidianas porque la educación emocional es fundamental ya que si aprendemos la habilidad para tomar conciencia de las propias emociones y de las de los demás, y la capacidad para regularlas, estaremos ante la manera ideal de reducir los futuros niveles de violencia, de aumentar el altruismo, de prevenir os tambaleos de la salud”.

Así, podríamos pensar en el mediador policial como el profesional que cuenta, de entrada, con un sentimiento de corporativismo, entendido como el policía que posee vocación de servidor público, el cual asume que su misión principal es proporcionar servicio a la

sociedad-, y por tanto, es y actúa como modelo de esa sociedad a la que sirve, sabe que ha de cumplir su cometido buscando, además, el beneficio hacia la institución a la que pertenece construye ciudadanía a la vez que institución, y lo más importante, cada día se construye a sí mismo, en permanente proceso, porque está comprometido con la vida, con la sociedad y con la profesión. Este policía afronta los conflictos sin agresividad, disfruta de un control interno que hace que pueda proporcionar un eficaz servicio a los ciudadanos y a él le otorga estabilidad emocional, es capaz de desarrollar las habilidades emocionales que le van a hacer disfrutar de una vida plena, porque posee las herramientas necesarias para obtener de sí mismo el máximo rendimiento.

Como sabemos que en mediación la expresión de emociones forma parte del proceso puesto que estas sostienen el conflicto, será fundamental tenerlas en cuenta para entender como ha de ser el perfil del mediador policial, ya que este tendrá que gestionar las emociones, la angustia de afrontar el conflicto ante y junto al “otro”, y tendrá que saber dirigir un proceso donde las partes se pueden sentir legitimadas a expresar ira, temor, recelo... El mismo mediador policial es parte del proceso, está implicado porque es la tercera parte del proceso y su intervención es fundamental ya que ha de llevar las riendas, ha de saber aflojar o intensificar el ritmo, puesto que la personas vienen con el dolor del conflicto y han de sacar las cosas que les han molestado, es por ellos que las intervenciones del mediador policial van a condicionar la situación, van a mover interés... Lo que debe hacer e mediador policial es regular todo el proceso con la utilización de todas las herramientas que ha estudiado para ello, realizando preguntas potentes, -que quieren, por qué, para qué, cual es el objetivo, que le impide alcanzarlo, que responsabilidad tiene usted en esta situación... -sin bloquearse, avanzando, pero sobre todo disfrutando de sus profesión porque sabe que en esta sociedad su “granito de arena” es imprescindible, soñando con nuevos territorios, con conquistar a las personas para la construcción de una comunidad participativa y pacífica.

Preguntar es un arte, consigue que las personas tengan que pensar las respuestas y está directamente relacionado con la escucha activa; además, las preguntas bien dirigidas quitan tintes impositivos y nos permiten relacionarnos desde un lugar colaborativo, también nos abren las puertas a todo un mundo de posibilidades.

La mediación es un proceso dinámico, el recurso por excelencia de la mediación es el mediador pero obviamente este ha de disponer de un repertorio de recursos para resolver en cada intervención del conflicto, ya que, aunque las capacidades personales capaciten, muchos de estos recursos también son técnicos y el mediador ha de saber escuchar con atención, comprender diferentes puntos de vista, pactar para construir, intercambiar impresiones, tener entendimiento, empatía... por tanto, hay un punto de partida, un camino de aprendizaje y un momento para poner en práctica lo aprendido; es por ello que hay que hablar de todas las habilidades sociales, creatividad, persistencia, buen humor, comunicación adecuada...

El autoconocimiento de las propias fortalezas, la adaptación positiva, el temperamento activo, la capacidad de superación, la regulación emocional y la conciencia debe considerarse competencias básicas para la vida, y en este caso para construir el perfil del mediador policial, ya que la persona que ha adquirido está en mayores condiciones para afrontar los retos que plantea la vida y en ultimo termino, son elementos esenciales en la construcción del bienestar personal y social.

Siguiendo con nuestro perfil, este policía es un apasionado emprendedor, ha integrado éxitos y fracasos de manera saludable y está motivado ya que la motivación, en el plano interno supone una fuente de satisfacción por el mismo policía que se siente apreciado por la ciudadanía y significa, también, el propio bienestar psicológico. Es por ello que un policía que sabe inspirara los demás porque tiene fe en sí mismo.

Cada experiencia transforma, con cada relato, con cada historia el mediador policial aprende, reflexiona, descubre de nuevo sus fortalezas y capacidades, las revisa, las potencia y las ofrece al servicio de sí mismo y de los demás; es por ello que, además, es flexible, sabe o ha aprendido a utilizar matices como, por ejemplo, a no usar los conceptos nunca, siempre, y cambiarlas por tal vez, en ocasiones... sabe escuchar para comprender y ni para contraargumentar, sabe a observar a las personas para calibrarlas y acompañarlas, las respeta y aunque no las comparta sus puntos de vista entiende que son legítimos porque se sabe que el respeto ayuda al dialogo.

Tiene capacidad de adaptación hacia el entorno en el que ha de trabajar, ofrece una imagen pulcra y adecuada, solo con su presencia transmite confianza y honestidad, es humilde, reconoce el valor de los demás y desprecia la prepotencia, sabe que nadie se fía del prepotente, es consciente de que los conflictos existen, pero usa la palabra para gestionarlos y para alcanzar sus objetivos.

Y con esta reflexión, podríamos ir definiendo que para todo esto, el mediador policial debe:

- Especializarse en las técnicas de mediación.
- Distanciarse del conflicto, porque mediar no es fácil, ya lo sabemos, no todas las personas pueden ser mediadoras, pero es importante que el mediador policial no absorba el problema, ha de ser consciente de que los protagonistas son los ciudadanos, que lo son de su conflicto y de su solución.
- Establecer las reglas de la mediación (como un hábil negociador)
- Justificar su presencia como un ahorro de coste o una alternativa menos penosa que otras.

- Debe ser capaz de dejar su autoridad para representar el papel de líder institucional de grupo.

Además, ha de perder la mentalidad represora para pasar a ser “facilitativo” sintiendo que en lugar de perder la autoridad, lo que hace es ganarla, y aquí cabe volver hablar de la estructura organizacional, de la jerarquía, porque el líder, el auténtico, para serlo, no debe sentir esto como una ofensa a su autoridad, aunque a veces debe tomar decisiones en última instancia, es como una forma de ganarse el respeto más allá de los parámetros jerárquicos, “arriesgándose” para conseguir cuotas de libertad y de justicia más amplias.

Pero aún hay más, la siguiente característica a destacar es que ha de ser una persona asertiva, esto es, ha de saber decir o hacer lo que sinceramente piensa, lo que parece justo, pero sin faltar a los derechos de los demás. Ser asertivo supone una actitud de auto afirmación y defensa de los derechos personales que incluye la expresión de los propios sentimientos las preferencias y opiniones, pero de una forma adecuada, respetando a los demás. Está relacionada con la sinceridad, la valentía y como no, con el respeto. (Martínez, Campos, Montiel, Guillamón, 2015, p. 9-15).

2.6. Cap. VI: El sistema policial y la policía de la Provincia de Misiones

2.6.1. El sistema policial

Como ya se indicó, el sistema policial argentino está conformado por los cuerpos policiales y fuerzas de seguridad federales y por las 23 policías provinciales. Los primeros están conformados por la Policía Federal Argentina, la Policía de Seguridad Aeroportuaria, la Gendarmería Nacional y la Prefectura Naval Argentina, las que dependen orgánica y funcionalmente del Ministerio del Interior a través de la Secretaria de Seguridad Interior. Asimismo, cada provincia cuenta con una policía provincial que dependen, en general, del

Gobernador a través del Ministro de Gobierno o, en algunos pocos casos, del Ministro de Seguridad. (Álvarez, 2008, p. 72).

2.6.2. Evolución histórica de la noción de policía

Este vocablo “policía” proviene del griego y más concretamente de la palabra “*polis*”, que significa ciudad, o ciudad-estado. De allí derivó la palabra “*Politeia*”, con la cual se quiere significar lo relativo a la constitución de la ciudad, el ordenamiento jurídico del Estado, conducta arreglada de los ciudadanos, gobierno, calidades cívicas del individuo. Posteriormente, esta palabra pasó al latín bajo la forma de “*politia*”, para luego convertirse en castellano en el término “policía”, que el diccionario de la Real Academia de la Lengua define: “el buen orden que se observa y guarda en las ciudades y repúblicas, cumpliéndose las leyes y ordenanzas establecidas para su mejor gobierno, cortesía, buena crianza y urbanidad en el trato y en las costumbres. Cuerpo encargado de vigilar para el mantenimiento del orden público y la seguridad de los ciudadanos, a las órdenes de las autoridades políticas”.

En el estado moderno, la actividad de la policía está sujeta al orden jurídico y restringida por el sistema constitucional y un régimen de derecho que garantiza los derechos individuales, estableciendo limitaciones a través de reglamentos y normas (Poder de Policía), que garanticen el orden social y la posibilidad de ejercer los derechos sin afectar la armonía en la que debe desenvolverse la comunidad. (Mallarino, 1993, p.87-88).

2.6.3. Poder de policía

Es una expresión jurídica que el juez Marshall, presidente de la Suprema Corte de Estados Unidos de América, empleó por primera vez en el caso Brown versus Mariland. A partir de este caso comenzó a difundirse este concepto en el ámbito del Derecho administrativo, constitucional y penal. Se define como un valor para la designación de una de las atribuciones

más importantes del legislador: **la limitación de los derechos reconocidos por la ley fundamental**. (Lescano H., Modulo de Introducción a la Seguridad, 2016, p. 18).

2.6.4. Diferencia entre poder de policía y policía

Acerca del mismo tema el juez Shaw, plantea una diferencia sustantiva entre poder de policía y policía, aun cuando ambos conceptos aluden al control social. El primero es un poder de legislación, o sea, una función propia e inherente al poder legislativo que se manifiesta concretamente por medio de la ley y que tiene por fin, limitar el ejercicio de determinados poderes (sic, derechos), a fin de asegurar la tranquilidad, la moralidad, la salubridad y la economía en miras al bienestar general bien común-. La policía, en cambio constituye una función administrativa por excelencia que tiene por objeto la protección de la seguridad (sic) la moralidad y la salubridad públicas y aún la economía, en cuanto afecte directamente a la primera...”. Lescano H., Modulo de Introducción a la Seguridad, 2016, p. 19).

2.6.5. Múltiples acepciones de policía

Existen múltiples acepciones de policía. Vale la pena tocar las más importantes, así:

- La policía como poder

Puede definirse el poder de policía, como la facultad que tiene el Estado para limitar las libertades individuales y derechos, en beneficio de la comunidad. De esta manera, se hace posible el ejercicio de los derechos y libertades. Esta facultad generalmente nace en un mandato constitucional que busca evitar que se produzcan hechos o actos contrarios a derecho.

La casa del desorden público radica principalmente en el abuso en las libertades, por lo que deben ser reglamentadas por el legislador inspirado y orientado hacia un régimen de derecho, en el cual se consagran los derechos y garantías de los ciudadanos, a la vez que se

fijan y señalan los deberes Solamente cuando se violan las normas establecidas, se hace presente el Estado a través de un ordenamiento legal (Código Penal, Código de Policía).

- La policía como función

La función de policía es la actividad permanente y concreta que ejercen ciertos funcionarios llamados normalmente de policía, con el fin de preservar la armonía social y garantizar el desarrollo de las actividades dentro del orden, evitando que estas sean perturbadas.

La protección de las libertades y de los derechos que de ella se derivan, cuando se expresen o ejerzan en público o de modo que trasciendan de lo privado, constituyen parte fundamental de la función de policía. Las labores preventivas, educativas y social, son funciones esenciales de la misma.

Así, la función de la policía es la potestad del Estado para el ordenamiento de las actividades individuales, con el fin de garantizar el conjunto de elementos sociales necesarios al bienestar y al desarrollo de la actividad humana.

- El fin de la policía

A la policía le compete el mantenimiento del orden público interno. El orden público que protege la policía resulta de la prevención y la eliminación de las perturbaciones de la seguridad, la tranquilidad, de la salubridad, la moralidad pública, el urbanismo y ciertos aspectos económicos ligados directamente con el orden público.

- La policía como servicio

La policía es un servicio a cargo del Estado, encaminado a mantener y garantizar el orden público de la nación, el libre ejercicio de los derechos y libertades públicas y la convivencia pacífica de todos los habitantes de un país.

La policía como servicio tiene las siguientes características:

- ✓ Público: No tiene ánimo de lucro; no puede negarse a ninguna persona; se gobierna por leyes orgánicas de obligatorio cumplimiento; en él no hay derecho a huelga.
- ✓ Primario: Satisface necesidades esenciales para la vida en comunidad.
- ✓ Obligatorio: Es necesario para la vida en comunidad
- ✓ Directo: Indelegable en su función y prestación.
- ✓ Permanente: No puede suspenderse ni interrumpirse.
- ✓ Inmediato: Se debe prestar instantáneamente ante cualquier perturbación del orden público o requerimiento del ciudadano.
- ✓ General: No puede negarse a nadie, en igualdad de circunstancias.
- La policía como norma

El régimen de la policía se caracteriza por un conjunto de normas que limitan la libertad individual en beneficio de todos, permitiendo a la autoridad intervenir preventivamente para evitar que se viole el derecho. La ley de la Policía permite a la autoridad dictar medidas (reglamentos, permisos, ordenes) con el fin de impedir que se violen las normas en perjuicio de la comunidad social.

- La policía como profesión

El ejercicio de la actividad policial constituye una profesión, teniendo en cuenta que se trata de una tarea permanente, de dedicación exclusiva, para la que, quienes la desempeñen, deben prepararse adecuadamente hasta conseguir plena idoneidad.

El verdadero policía debe poseer formación académica integral que le permita, en los distintos niveles y jerarquías, promoción profesional, cultura y social, formación ética, liderazgo y servicio comunitario. (Mallarino, 1993, p. 87-88).

2.6.6. Filosofías de la acción policial

Hay diferentes opiniones acerca de cuál es el método de actuación policial más eficaz y de qué método de actuación policial se traduce en una mejora de las relaciones con la comunidad, en la disminución de la delincuencia, etc. Como sucede tan a menudo en materia de actuación policial, resulta difícil definir las relaciones entre causa y efecto. Los índices de delincuencia, la seguridad pública, la satisfacción pública y la violencia en la comunidad sólo se ven afectados hasta cierto punto por lo que la policía hace. La filosofía de la actuación policial que se aplica (es decir, cómo la policía alcanza sus objetivos) está estrechamente relacionada con la «filosofía del gobierno», es decir, con la manera en que el Estado se manifiesta con respecto a su población. La manera en que la policía lleva a cabo sus funciones se basa también en factores como los antecedentes históricos, culturales y económicos del país, así como en las expectativas de la población. La actuación policial es un proceso permanente y en constante evolución: situaciones diferentes requieren tipos diferentes de actuación policial, y los cambios en la sociedad exigirán a la policía la adopción de enfoques diferentes. Para que sea posible adecuar su actuación al contexto en el que actúa, la policía debe ser consciente de la evolución de la sociedad y de cómo cambian las expectativas, por ejemplo.

Las filosofías de la acción policial pueden surgir de forma más o menos gradual a partir de los nuevos métodos de trabajo que se adopten; también puede ser una elección explícita de las autoridades o de los mandos policiales para fortalecer el consentimiento público o para aumentar el control del Estado. No siempre es posible separar con nitidez las filosofías y metodologías, ya que se influyen mutuamente unas a otras. Diversas filosofías pueden coexistir en un país donde por ejemplo diferentes organismos han adoptado filosofías diferentes. Algunas filosofías –en términos generales, las filosofías que se aplican en países anglosajones– parecen estar sobrevaloradas en detrimento de otras. Como vemos a continuación:

- **Acción policial en situaciones de crisis**

La actuación policial en situaciones de crisis se define como «actuación policial represiva continuada en la que los agentes se centran en el orden y el control de la violencia». En vez de ser una filosofía propiamente dicha, se caracteriza por la ausencia de ella. Se observa generalmente en países (en algunos casos en proceso de transición), o en regiones dentro de los países, en proceso de desintegración o de desestructuración y donde el Estado corre el riesgo de perder el control. No es sorprendente que la atención se centre en el corto plazo y se base en la supervivencia del sistema del Estado. Se pasan por alto los requisitos que impone el Código de Conducta para Funcionarios Encargados de Hacer Cumplir la Ley en lo relativo a que la policía rinda cuentas y sea receptiva y representativa de las comunidades a las que sirve; la policía es una organización orientada a la fuerza y no al servicio. Las Leyes de Policía se centran en la detección del delito y el control del orden público, a costa de la asistencia a la población y de la prevención del delito. La jerga que se utiliza refleja principios militares en vez de civiles, al igual que la composición y la gestión del organismo policial.

El informe de Amnistía Internacional sobre la actuación policial en las comunidades socialmente excluidas de Brasil ofrece un ejemplo. En la medida en que estas comunidades, que viven en las favelas, son las receptoras de una actuación policial, ésta se basa en la contención de los problemas en el interior de las favelas en vez de contribuir a una solución. La policía invade las comunidades pobres, a menudo utilizando órdenes de arresto colectivas que discriminan a comunidades enteras de un golpe, y es responsable de graves violaciones de derechos humanos, incluidas ejecuciones extrajudiciales.

- **Acción policial autoritaria**

La acción policial autoritaria suele alinearse con los sistemas políticos autoritarios, pero puede persistir después de la transición a la democracia. «Generalmente, la policía o el

gobierno establecen prioridades para la actuación policial sin tomar en consideración las necesidades de la población ni las preferencias de la ciudadanía.» La policía tiende a actuar unilateralmente y a hacer lo que considere mejor. La atención suele centrarse en el control de la población, en vez de buscar una asociación. La actuación policial autoritaria siempre va unida a los sistemas centralizados, en los que los agentes de la escala básica disponen de escasa discrecionalidad en lo relativo a cómo pasar sus días y los mandos locales tienen escaso poder para decidir cómo utilizar los recursos. Una subcategoría de esta clase de actuación policial podría llamarse «actuación policial política», en la que los políticos fijan las prioridades de la actuación policial, lo que limita gravemente la independencia operativa de la policía.

En virtud de estos sistemas de actuación policial, los derechos humanos tienden a considerarse una carga adicional que impone límites a la policía. «Aunque es posible establecer algunos arreglos legales formales para satisfacer las presiones u obligaciones internacionales [...] la formulación de las normas de derechos humanos normalmente tiene en realidad escasas repercusiones». La actuación policial autoritaria, al ser tan poco receptiva a la población, se ve gravemente obstaculizada por la falta de contactos entre la policía y la población, y por tanto por la falta de acceso a la información. De hecho, hay ocasiones en que «prestar asistencia a la población» no se considera una función policial. En consecuencia, la población puede percibir que esta clase de policía tiene escasa legitimidad y la policía puede tener problemas para hacer respetar las normas en materia de rendición de cuentas.

- **Trabajo policial en la comunidad**

El trabajo policial en la comunidad puede definirse como «un esfuerzo de colaboración entre la policía y la comunidad que identifica problemas de delincuencia y desorden e implica a todos los elementos de la comunidad en la búsqueda de soluciones para esos problemas». Se basa en el supuesto de que la policía no puede controlar la delincuencia y

el desorden por sí sola, sino que necesita el apoyo de las comunidades para garantizar la seguridad. Los objetivos del trabajo policial en la comunidad incluyen: la prevención y detección del delito, la reducción del miedo al delito y la mejora de las relaciones entre la policía y la comunidad. Estos objetivos se alcanzan mediante tres esfuerzos.

- **Relaciones de trabajo con la comunidad:**

Debate de prioridades y estrategias con las comunidades.

Movilización de asistencia activa de la población.

- **Resolución de problemas:**

Atención preferente a la prevención del delito y no a la detección del delito.

Estudio de por qué las personas llaman a la policía y medidas para tratar de atajar las causas subyacentes de los problemas en vez de sus síntomas (también llamado acción policial orientada a los problemas; véase el apartado siguiente).

- **Transformación de la organización:**

Descentralización de las estructuras de mando y de adopción de decisiones, incluidas las decisiones sobre utilización de recursos.

Desarrollo de cooperación estrecha con otras partes que intervienen en la seguridad de la comunidad. (Anneke Osse, 2007, p. 102-103).

2.6.7. Policía de la provincia de Misiones

Según la ley orgánica de la policía provincial Ley XVIII N.º 22, 2011, La Policía de la Provincia de Misiones es la institución civil armada encargada de la seguridad y el orden público, conforme a las normas constitucionales y legales vigentes.

Es misión de la Policía de la Provincia de Misiones:

- a) mantener el orden público, colaborando en la obtención y mantenimiento de la paz y convivencia social;
- b) resguardar la vida, los bienes y los derechos de la población;
- c) actuar como auxiliar permanente de la justicia;
- d) ejercer las funciones de la Policía Judicial;
- e) intervenir en la prevención e investigación de delitos.

Estas misiones y otras de su competencia le confieren las facultades imprescindibles para el logro de los objetivos fijados.

Como Policía de Seguridad le corresponde:

- a) prevenir y reprimir toda perturbación del orden público, garantizando especialmente la tranquilidad de la población, contribuyendo con el mantenimiento y obtención de la paz y convivencia social;
- b) resguardar la vida, los bienes, las cosas y los derechos de la población y el Estado;
- c) actuar dentro del marco de la responsabilidad para asegurar el orden constitucional, la vigencia de los poderes de la Provincia, el libre ejercicio de los derechos cívicos y de las instituciones políticas;
- d) proteger los menores de edad, impidiendo su vagancia, apartándolos de los lugares donde esté prohibida la permanencia de los mismos y reprimiendo todo acto dañoso para la salud física o moral, en la forma que la legislación establezca, debiendo ser puesto a disposición de los padres o autoridad competente, cuando sean aprehendidos en tales circunstancias. Cooperar con las entidades públicas y privadas que ejerzan la acción social y educativa en materia de minoridad;

- e) recoger las personas dementes o con aparentes signos de demencia que deambulen por los lugares públicos, entregarlos a sus parientes, curadores o guardadores o cuando carezcan de ellos, a los establecimientos creados para su atención, dando intervención a la justicia cuando corresponda. Detener a los dementes peligrosos, para su internación en los centros asistenciales, previa actuaciones administrativas cuando no sean autores de hechos delictuosos, en cuyo caso dará intervención a la Justicia. Los establecimientos oficiales o mantenidos en todo o parte con recursos del Gobierno de la Provincia, tendrán obligación de recibir a los dementes que les confíe la Policía Provincial, sin que pretexto alguno sea causa para que se niegue su admisión;
- f) regular y controlar el tránsito público en el ámbito de su jurisdicción y aplicar las disposiciones que lo rigen. Adoptar disposiciones transitorias cuando circunstancias de seguridad y orden público lo impongan;
- g) llevar el Registro Provincial de Armas conforme a las Leyes que reglamenten su ejercicio;
- h) proveer servicios de “Policía Adicional” dentro de la jurisdicción en los casos y formas que determine la reglamentación;
- i) proveer la custodia policial del Gobernador de la Provincia adoptando de por sí todas las medidas de seguridad que sean necesarias;
- j) proceder a la verificación de automotores y moto vehículos, en toda la Provincia, disponiendo para ello de oficinas y personal especializado.

Como función De La Policía Judicial: El personal policial, como auxiliar de la Administración de Justicia, actúa en cada caso particular conforme a la Ley Procesal vigente y reglamentaciones sobre el particular.

TERCERA PARTE

3. Marco metodológico

3.1. Determinación del Universo O Población

En el presente trabajo la población de estudio está conformada por los habitantes del Barrio A 3-2 de la ciudad de Posadas-Misiones, personal policial que presta servicio en la comisaria jurisdiccional decima del mencionado barrio y cadetes del Instituto Universitario de Seguridad de la Provincia de Misiones.

3.2. Muestra

Determinación de la muestra es decisional, no probabilística porque se estima que las personas seleccionadas son típicas de la población y pueden facilitar información necesaria siguiendo el criterio del investigador (Hernández Sampieri, 2006). Se trabaja con 50 (cincuenta) vecinos de diferentes edades y sexo, como así también con 15 (quince) policías de la comisaría local, 20 (veinte) cadetes del Instituto Universitario de Seguridad, 1 (una) licenciada en trabajo social, 1 (una) presidente del foro barrial, 1 (uno) juez de paz.

3.3. Unidad de Observación

Cada uno de los 50 (cincuenta) vecinos, 15 (quince) policías y 20 (veinte) cadetes, 1 (una) licenciada en trabajo social, 1 (una) presidente del foro barrial, 1 (uno) juez de paz.

3.4. Tipo de Investigación

La investigación comenzó siendo exploratoria ya que se trata de un contenido novedoso para la Policía de Misiones, que resulta muy amplio de estudiar. Luego se realizó un estudio descriptivo que permitió arribar a algunas conclusiones y recomendaciones que permitan proponer estrategias de mediación policial en la zona en estudio.

3.5. Tipo de Diseño

Paradigma positivista e interpretativo.

La investigación es académica.

Los métodos son cuantitativos y cualitativos.

De acuerdo con los resultados de las entrevistas y cuestionarios aplicados a los vecinos del barrio, policías y cadetes, se pudo llegar a describir las opiniones vertidas, para profundizar las variables cuantitativas que permitieron correlacionar y concluir en la medida del grado de científicidad alcanzado para redactar las explicaciones veraces, confiables y consistentes de los hechos estudiados.

Se detalla a continuación, en forma concisa:

- La finalidad: Básica (genera un cuerpo de teoría, conoce y explica).
- El alcance: Longitudinal (evolución del objeto de estudio).
- Su profundidad: Exploratoria y descriptiva
- Sus fuentes: Primarias y secundarias.
- Marco o contexto: De campo
- La concepción de fenómeno: Ideográfica (enfatisa lo particular e individual).
- La modalidad: Informe de investigación (estudios de todos los aspectos).
- Orientación que asume: De aplicación.
- Tipo de ocurrencia de los hechos: Retrospectiva.
- Alcance de los resultados: Descriptiva.

CUARTA PARTE

4.1. Diseño Metodológico de la Investigación

La investigación, desde el punto metodológico, está sustentada en un diseño de campo que estudia la posibilidad de implementar a la medición policial como procedimiento para la solución de conflictos entre los vecinos del barrio A 3-2, dicho barrio conocido por ser muy conflictivo en la ciudad de Posadas, teniendo como propósito ampliar y profundizar los conocimientos para plantear una propuesta adecuada, respaldada por entrevistas dirigidas a personas que por su función en el barrio tienen o pudieron tener contactos con conflictos de los tipos estudiados en el presente trabajo y si de su experiencia surge que los mismos son resueltos eficientemente para las partes involucradas, así mismo a través de las estadísticas e informes policiales se intentará conocer si en la jurisdicción de la comisaria existe predominio del algún tipo de conflicto, y si sería posible la implementación de un procedimiento de mediación policial para solucionarlos.

De la misma forma las encuestas fueron orientadas a personas que han tenido algún tipo de conflicto y que buscaron solucionarlo por medio de la vía judicial e intentar conocer si las mismas están conformes con los resultados arribados por el sistema Judicial.

Por otra parte, el diseño de investigación de campo se entiende como el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos y entender su naturaleza. En tal sentido permitió que se pueda identificar y reorganizar los componentes del evento basándose en relaciones que se dan entre la comunidad para comprenderlos de manera más profunda.

4.2. Técnicas para la Recolección de Datos

La recolección de datos se realizó mediante la técnica del fichaje para resumir y esquematizar los valores.

Los datos numéricos se procesaron para tener la más clara y rápida comprensión de los hechos estudiados, y con ellos se construyeron cuadros estadísticos y gráficos de tal manera que sintetizan sus valores y se pueda, a partir de ellos, extraer enunciados de índole teórica, ya sea agrupando, relacionando y/o analizando los datos, para obtener generalizaciones empíricas, produciendo su análisis un conjunto de transformaciones.

En la fase de detección de la problemática se realizó a través de dos encuestas tipo cuestionarios a los vecinos, al personal policial y a los cadetes del Instituto Universitario de Seguridad de La Provincia de Misiones, consistieron en una serie de preguntas relativas a la temática, sobre las que el investigador desea obtener información. Se seleccionó este tipo de instrumento porque requiere menos habilidad para administrarlo, puede ser entregado al interesado con un mínimo de explicación y es posible aplicar a un gran número de individuos simultáneamente. Está confeccionado con preguntas cerradas, que contienen alternativas fijas como Si, No, tal vez, no sabe o no contesta.

Los instrumentos quedaron elaborados mediante el proceso de operacionalización de las variables e indicadores involucrados en el plan de investigación, quedando esquematizados a partir de la siguiente tabla de especificaciones:

Variables	Dimensiones	Indicadores
Los conflictos vecinales	- Personal - Comunitaria	- Ruidos molestos - Mascotas - Residuos domiciliarios - Reformas individuales - Lugares de esparcimiento
Percepción sobre la mediación policial	Policía de la Provincia de Misiones	- Capacitación - Adaptación - Tiempo de respuesta - Trato a la sociedad - Ventajas - Debilidades

4.2.1. Trabajo de Campo

El Cuestionario 1 se aplicó a 50 (cincuenta) vecinos que residen en el Barrio A 3-2, de la ciudad de Posadas.

El Cuestionario 2, fue aplicado a 35 (treinta y cinco) personas, entre integrantes de la Policía de Misiones con jurisdicción en el Barrio A 3-2, y cadetes del Instituto Universitario de Seguridad.

En la estadística se registraron los datos de edad, sexo, ocupación o profesión de los encuestados, registrando y codificándose los datos para extraer porcentajes de las respuestas a las preguntas.

Los cuestionarios con preguntas cerradas exigieron un punto de vista subjetivo a los fines de indagar si los encuestados asumían sus opiniones.

¿Quién obtuvo los datos?

El investigador, quien realiza el estudio en forma personal, en carácter de alumno de la Licenciatura en Seguridad de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad Católica de Salta.

Los instrumentos de observación fueron los cuestionarios mencionados, entrevistas escritas al juez de paz de la ciudad de Posadas, personal policial de la Comisaria Décima, una licenciada en trabajo social y a la presidente del foro barrial. Se analizaron informes de la comisaria anteriormente mencionada.

Los cuestionarios fueron administrados en forma auto administrado. Se proporcionaron directamente a los que contestaron, sin intermediarios y las respuestas las marcaron ellos mismos. Se plantearon las consignas claras e iguales para todos los vecinos.

En las estadísticas de las preguntas se trabajaron cada una en particular con gráfico circular, para analizar en forma particular y llegar a apreciaciones más generales.

4.2.2. Criterios de Elaboración de los instrumentos de medición

El procesamiento de los datos numéricos se llevó a cabo para ofrecer una comprensión más clara y profunda de las respuestas a los cuestionarios aplicados a los vecinos y al personal policial. Con dicha información se elaboraron tablas estadísticas y gráficos que posibilitaron sistematizar y sintetizar valores, a la vez la extracción de enunciados teóricos. Esto se logró por medio de agrupamientos, relaciones y análisis de los datos con el fin de arribar a generalizaciones empíricas y conseguir, por medio del análisis, una serie de cambios.

Para la elaboración de los instrumentos de observación se utilizaron los siguientes criterios:

Evaluar los datos: Analizando calidad, cantidad y fuentes de información, desechándose datos no comprobados o no considerados significativos.

Para editar los datos se necesita que la información sea precisa, se encuentre completa y sea consistente

En la etapa de análisis, elaboración e interpretación de los datos se lleva a cabo por medio del tratamiento estadístico-matemático de la información organizada y clasificada. El objetivo consiste en brindar explicaciones sobre las características, particularidades y propiedades relevantes de las variables trabajadas. A los fines de complementar el análisis se lleva a cabo el contraste de la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos en el estudio y de todas las operaciones desarrolladas en la investigación.

Con el propósito de mostrar de una manera más clara el análisis realizado, se elaboraron gráficos, dibujos y tablas, que ofrecen una rápida visualización de los resultados.

La interpretación de los datos se lleva a cabo durante todo el estudio, es decir, se relaciona de manera constante con el proceso de la investigación, siendo especialmente dinámica, en el sentido de la confiabilidad que otorga el hecho y considerando que mientras más datos son tabulados se amplían las posibilidades de dar explicaciones a la situación que se aborda. Por medio de la interpretación de los datos se procura:

- a) Determinar la significación y el alcance de las propiedades e inferir las conclusiones pertinentes con relación a la cuestión investigada.
- b) Buscar un significado más amplio a las respuestas mediante su relación con otros conocimientos disponibles.
- c) Valorar los datos en perspectiva de contexto y relaciones.

QUINTA PARTE

5.1. Presentación y Análisis de los Resultados

Se presentan los resultados obtenidos en el estudio y son formulados mediante la transcripción de las entrevistas realizadas y la confección de tablas y gráficos en los cuestionarios e informes de la Comisaría jurisdiccional de la Policía de Misiones que permiten realizar un análisis descriptivo.

5.1.1. Entrevistas

- 1) Entrevista al Sr. Juez de Paz de la ciudad de Posadas.

1. ¿Desde la función que desempeña, cree Usted que existe un aumento en los conflictos surgidos entre partes en ambientes habituales (vecindad, familia, amigos, trabajo), en el Barrio A 3-2?

R: Los conflictos son cada vez más, sin embargo, se debe tener en cuenta que también aumentó la población.

2. ¿Dentro de los inconvenientes en que tuvo intervención existe predominio de algún tipo de conflicto?

R: Los tipos de conflictos son muy variados, no creo que haya predominio de alguno.

3. ¿Tiene idea del porcentaje de los conflictos que atiende que fueron puestos a disposición del Sistema Judicial?

R: Somos parte del sistema judicial, todos los conflictos en los que intervenimos están con causas judiciales (contravencionales).

4. ¿Cree Usted que la respuesta del sistema judicial llega favorablemente y a tiempo para las partes?

R: La justicia es justicia, siempre será favorable para la víctima o el damnificado. Los juzgados tratan de trabajar con prontitud y rapidez para solucionar los inconvenientes de las partes, pero todo expediente dependerá del volumen de trabajo que tendrá el juzgado en ese momento.

5. ¿Sería posible una solución más rápida del conflicto por medio de un procedimiento de mediación policial, que acerque a las partes y que ellas encuentren una solución al conflicto lo más favorable para ambas partes?

R: Sería algo novedoso, habría que probar, podría funcionar, siempre y cuando sean causas que se puedan mediar y los policías tengan en claro sus obligaciones como funcionarios públicos.

6. ¿Cree que usted que el personal de la policía de la Provincia de Misiones se está capacitando en mediación?

R: Desde el lugar que ocupo, no puedo responder con exactitud, pero creería que sería lo ideal ya que la institución policial es la primera en tener contacto en los conflictos barriales, es la primera en dialogar con las partes involucradas, todos los sumarios que llegan a nuestra oficina son elaborados por la policía de Misiones, cabe destacar que una policía capacitada en mediación podría ser una posible solución para muchos conflictos que se dan en la vida cotidiana.

2) Entrevista al jefe de la comisaria decima.

1. ¿Desde la función que desempeña, cree Usted que existe un aumento en los conflictos surgidos entre partes en ambientes habituales (vecindad, familia, amigos, trabajo), en el Barrio A 3-2?

R: Bueno no sé si el aumento de los conflictos, o a crecido el acercamiento de la comunidad hacia la Dependencia, pero sí, mes a mes se van incrementando el número de distintos hechos que nos toca intervenir, que el barrio A 3-2 es conocido por ser un lugar muy conflictivo.

2. ¿Dentro de los inconvenientes en que tuvo intervención existe predominio de algún tipo de conflicto?

R: Como funcionario policial he intervenido en casos de todo tipo, desde los más disparatados, pero los conflictos por ruidos molestos son los más predominantes en la jurisdicción, creo que es un problema cultural de la zona.

3. ¿Tiene idea del porcentaje de los conflictos que atiende que fueron puestos a disposición del Sistema Judicial?

R: Según nuestra estadística en la Comisaría jurisdiccional aproximadamente el 90% de los casos ponen en marcha el sistema judicial, como funcionarios publico una vez

presente la víctima o el damnificado en la dependencia policial, los mismos exigen una solución.

4. ¿Cree Usted que la respuesta del sistema judicial llega favorablemente y a tiempo para las partes?

R: El sistema está bien pensado, sin embargo, los trámites, la distancia, el cumulo de causas y otros factores hacen que muchas veces el conflicto perdure un buen tiempo antes de que la justicia imparta alguna resolución.

5. ¿Sería posible una solución más rápida del conflicto por medio de un procedimiento de mediación policial, que acerque a las partes y que ellas encuentren una solución al conflicto lo más favorable para ambas partes?

R: En principio serviría al sistema judicial trayendo un sensible alivio de números de cuestiones, sin embargo, es imprescindible la predisposición de las partes, nada se puede lograr si no hay compromiso de los involucrados.

6. ¿Cree que usted que el personal de la policía de la Provincia de Misiones se está capacitando en mediación?

R: Por lo que tengo entendido en la formación de los futuros policías que están por egresar se está trabajando mucho en mediación policial, en el área de metodología de la instrucción policial están haciendo hincapié en ese tema, para el personal ordinario de la institución suele haber varias capacitaciones y seminarios, pero hay un problema, al no ser obligatorio no muchos se capacitan por cuestiones varias como ser el tiempo, autorización pero el principal motivo muchas veces es la falta de interés, pero un efectivo que este capacitado en mediación policial tiene facilidad de tratar con la comunidad y para resolver conflictos.

3) Entrevista al oficial de servicio de la comisaria decima.

1. ¿Desde la función que desempeña, cree Usted que existe un aumento en los conflictos surgidos entre partes en ambientes habituales (vecindad, familia, amigos, trabajo), en el Barrio A 3-2?

R: Como funcionario policial puedo decir que observamos a diario un incremento de estos tipos de conflictos en los que debemos intervenir.

2. ¿Dentro de los inconvenientes en que tuvo intervención existe predominio de algún tipo de conflicto?

R: Sí, los conflictos de tipo ruidos molestos son una gran mayoría, sobre todo basado en una sociedad carente de valores, donde se perdiendo el respecto por el prójimo.

3. ¿Tiene idea del porcentaje de los conflictos que atiende que fueron puestos a disposición del Sistema Judicial?

R: En su mayoría se inician causas de distintos tipos, contravencionales, judiciales, o con intervención del Juzgado de Familia.

4. ¿Cree Usted que la respuesta del sistema judicial llega favorablemente y a tiempo para las partes?

R: Es lo único que hay, sino confiamos en la justicia que haríamos, puede demorar, pero son los tiempos de la justicia. Y siempre hay una de las partes que no está de acuerdo con la solución de esta.

5. ¿Sería posible una solución más rápida del conflicto por medio de un procedimiento de mediación policial, que acerque a las partes y que ellas encuentren una solución al conflicto lo más favorable para ambas partes?

R: Podría servir, creo que sería de suma importancia para la policía, para la justicia y principalmente para las partes, pero hay que tener en cuenta que es fundamental la colaboración de las partes involucradas.

6. ¿Cree que usted que el personal de la policía de la Provincia de Misiones se está capacitando en mediación?

R: Si, hay una capacitación constante en la policía de Misiones, la cual es voluntaria, queda a criterio de cada efectivo capacitarse o no.

4) Entrevista a un suboficial de comisaria decima.

1. ¿Desde la función que desempeña, cree Usted que existe un aumento en los conflictos surgidos entre partes en ambientes habituales (vecindad, familia, amigos, trabajo), en el Barrio A 3-2?

R: En realidad desde que estoy en la función siempre fueron muchos los casos en los que intervenimos, uno desde afuera no se imagina que la gente tiene tantos problemas.

2. ¿Dentro de los inconvenientes en que tuvo intervención existe predominio de algún tipo de conflicto?

R: los problemas son muy variados, pero predominan los por ruidos molestos por parte de los jóvenes, que no respetan los horarios de descanso de los vecinos.

3. ¿Tiene idea del porcentaje de los conflictos que atiende que fueron puestos a disposición del Sistema Judicial?

R: Aproximadamente en la mitad de los conflictos se pone en marcha el aparato judicial, lo otros quedan en simples exposiciones.

4. ¿Cree Usted que la respuesta del sistema judicial llega favorablemente y a tiempo para las partes?

R: Por lo general no, el sistema judicial es burocrático y los procedimientos llevan mucho tiempo.

5. ¿Sería posible una solución más rápida del conflicto por medio de un procedimiento de mediación policial, que acerque a las partes y que ellas encuentren una solución al conflicto lo más favorable para ambas partes?

R: Estas cuestiones son bastante complejas, y es difícil la solución conociendo a la gente del barrio, pero sí, sería una alternativa más para ofrecer a las partes a algunos les servirá.

6. ¿Cree que usted que el personal de la policía de la Provincia de Misiones se está capacitando en mediación?

R: Desde mi punto de vista creo que las nuevas generaciones se están capacitando, la sociedad ha cambiado mucho en los últimos años y cada vez son más los conflictos que tenemos que intervenir, y sería una buena idea estar capacitado en mediación para solucionar conflictos y más en un barrio como el A 3-2.

5) Entrevista a la presidente del foro barrial.

1. ¿Desde la función que desempeña, cree Usted que existe un aumento en los conflictos surgidos entre partes en ambientes habituales (vecindad, familia, amigos, trabajo), en el Barrio A 3-2?

R: En particular en el barrio A 3-2 hay un aumento de hechos, pero relacionado proporcionalmente al aumento demográfico y de instrucción de la educación, ya que anteriormente esas cuestiones no llegaban a ninguna oficina pública o de justicia, es decir que se mantenían en el seno en que se desarrolló.

2. ¿Dentro de los inconvenientes en que tuvo intervención existe predominio de algún tipo de conflicto?

R: son diversos los conflictos en los cuales nos toca intervenir como foro barrial, no sé si hay un predominio en el tipo de conflicto, pero lo que si podemos afirmar que la gran mayoría son provocados por jóvenes de edades entre 18 y 25 años.

3. ¿Tiene idea del porcentaje de los conflictos que atiende que fueron puestos a disposición del Sistema Judicial?

R: No, no sabría con exactitud, pero como representantes del barrio hacemos lo posible de solucionar de la mejor manera esos inconvenientes ya que todos somos del mismo barrio y tenemos que vernos la cara todos los días.

4. ¿Cree Usted que la respuesta del sistema judicial llega favorablemente y tiempo para las partes? R: Y la verdad que no, generalmente no encuentran ninguna solución en la justicia, y por eso estamos nosotros para dialogar con los vecinos y hacer reuniones frecuentes para tratar los diversos inconvenientes que surgen a diario en el barrio.

5. ¿Sería posible una solución más rápida del conflicto por medio de un procedimiento de mediación policial, que acerque a las partes y que ellas encuentren una solución al conflicto lo más favorable para ambas partes?

R: Creo que sí, es más o menos lo que hacemos nosotros buscamos la mejor salida posible al conflicto, no contamos con muchos recursos, dialogamos con las partes, tratamos de organizar la manera de que encuentren una solución. Aunque también muchas veces nosotros mismos no encontramos solución y aconsejamos que recurran a la justicia para buscar una solución, pero sabemos que en la mayoría de los casos es en vano.

6. ¿Cree que usted que el personal de la policía de la Provincia de Misiones se está capacitando en mediación?

R: Desconozco esa información, pero sería fundamental para que la policía tenga un mejor trato al intervenir en conflictos y para trabajar en conjunto con el foro barrial, también nosotros podríamos aprender de ellos al trabajar con el personal policial capacitado en mediación.

6) Entrevista a una Lic. En trabajo social que trabaja en el barrio.

1. ¿Desde la función que desempeña, cree Usted que existe un aumento en los conflictos surgidos entre partes en ambientes habituales (vecindad, familia, amigos, trabajo), en el Barrio A 3-2?

R: En principio sí, vivimos en tiempos en tiempos difíciles, la mayoría de los conflictos se deben a que en la actualidad existe una pérdida de concepto de vecindad y por la individualización de la sociedad, cada uno vive en su mundo y se olvidan del entorno por la tecnología.

2. ¿Dentro de los inconvenientes en que tuvo intervención existe predominio de algún tipo de conflicto?

R: Los conflictos familiares son la mayoría, y los de más difícil solución porque se desarrollan en el seno de la privacidad e involucran los sentimientos de la o las parte involucradas.

3. ¿Tiene idea del porcentaje de los conflictos que atiende que fueron puestos a disposición del Sistema Judicial?

R: No lo sé con exactitud, pero la mayoría.

4. ¿Cree Usted que la respuesta del sistema judicial llega favorablemente y a tiempo para las partes?

R: En realidad el sistema no está preparado para atender tantas cuestiones y tan complejas, demandan muchísimo trabajo y por ende generalmente las soluciones llegan a destiempo.

5. ¿Sería posible una solución más rápida del conflicto por medio de un procedimiento de mediación policial, que acerque a las partes y que ellas encuentren una solución al conflicto lo más favorable para ambas partes?

R: Creo que sería muy útil, desde nuestra experiencia se nota que el sistema judicial es frío, y la víctima o las partes no siente que se le está prestando atención, para la justicia es un expediente más, sería muy favorable tanto para la justicia porque serían menos los casos que lleguen al juzgado, y para las partes, porque habría una policía mediadora para dar una respuesta más rápida a sus problemas.

6. ¿Cree que usted que el personal de la policía de la Provincia de Misiones se está capacitando en mediación?

R: No sabría responder esa pregunta, pero creería que sí, ya que la policía es la primera institución que tiene contacto con los conflictos, y podrían resolver sin inconvenientes estos conflictos menores sin que se llegue a judicializar.

5.1.2. Informes de la comisaria jurisdiccional Decima

Resumen: Es necesario destacar que los hechos mencionados, la mayoría fueron participes personas de sexo masculino, de edades entre 18 y 25 años, los cuales, se destacan los conflictos por ruidos molestos como principal problema entre los vecinos. A continuación,

se puede observar que son números bastante elevados los conflictos menores en los cuales se podría mediar a través de la mediación policial.

Denuncias efectuadas en lo va del año 2019:

Denuncias	Ene/19	Feb/19	Mar/19	Abr/19	May/19	Jun/19	total
Delitos contra las personas	7	9	13	14	16	21	80
Delitos contra la propiedad	8	11	14	17	22	25	97
Delitos contra la integridad sexual	2	3	3	0	0	0	8
Delitos federales	0	0	1	1	2	2	6
Por ruidos molestos	35	32	30	28	18	15	158
Por mascotas en las calles	10	13	14	17	20	26	100
Por lugares de esparcimiento	15	14	10	8	5	2	54
Por residuos en zonas comunes	9	15	19	20	28	32	123
Por malos olores	15	13	10	7	7	5	57
Por filtraciones y humedad en las construcciones	2	5	9	12	12	17	57
Total, por tipo de delito	103	115	123	124	130	145	740

5.1.3. Cuestionarios

Cuestionario a los vecinos del Barrio A 3-2 de la ciudad de Posadas sobre mediación policial.

Edad: Sexo: F..... M..... Fecha:

Oficio o profesión:

Por favor contesta el cuestionario marcando con una cruz donde corresponda.

1. ¿Tiene o ha tenido algún tipo de conflicto familiar, vecinal, laboral o similar?

Si: No: No sabe o no contesta:

2. ¿Acudió a la justicia para solucionar el conflicto?

Si: No: No sabe o no contesta:

3. ¿La justicia obro con prontitud en su cuestión?

Si: No: No sabe o no contesta:

4. ¿La policía de la Provincia de Misiones suele dialogar con los vecinos del barrio?

Si: No: No sabe o no contesta:

5. ¿Cree usted que los policías son lo suficientemente profesional al desarrollar sus funciones?

Si: No: Tal vez: No sabe o no contesta:

6. ¿En el caso de habersele ofrecido un procedimiento de mediación policial para una solución más rápida y eficaz del conflicto, usted hubiera aceptado?

Si: No: Tal vez: No sabe o no contesta:

Agradezco a su colaboración para responder el presente cuestionario que permitirá acercar a algunas conclusiones con respecto a la mediación policial como procedimiento para la solución de conflictos.

Cuestionario al personal policial y cadetes de la policía sobre mediación policial.

Por favor contesta el cuestionario marcando con una cruz donde corresponda.

Edad: Sexo: F..... M..... Fecha:

Oficio o profesión:

1. ¿Cree usted desde la función que desempeña en la posible implementación de la mediación policial como procedimiento para solucionar conflictos?

Si: No: Tal vez: No sabe o no contesta:

2. ¿Cree usted que con la mediación policial llegarían menos causas a los juzgados?

Si: No: Tal vez: No sabe o no contesta:

3. ¿La policía tiene buena relación con los vecinos del barrio A 3-2?

Si: No: Tal vez: No sabe o no contesta:

4. ¿Alguna vez se ha capacitado o participado de un seminario de mediación policial?

Si: No: Tal vez: No sabe o no contesta:

5. ¿Usted se ve como un futuro mediador?

Si: No: Tal vez: No sabe o no contesta:

Agradezco a su colaboración para responder el presente cuestionario que permitirá acercar a algunas conclusiones con respecto a la mediación policial como procedimiento para la solución de conflictos.

SEXTA PARTE

6. Conclusión

En la Provincia de Misiones en la actualidad no existe una normativa vigente donde se pueda mediar en situaciones penales, pero si lo es de suma importancia dicha incorporación, como el autor menciona al principio de este trabajo, la mediación en situaciones penales es algo novedoso para la Provincia de Misiones y la Policía.

La incorporación de este proceso va más allá de una opción para las personas, sino se vuelve una necesidad, ya se está trabajando en este tema y la policía de Misiones se está anticipando, capacitándose en mediación con el Centro Judicial de Mediación (Ce.Ju.Me), y haciendo hincapié en el área académica del instituto universitario de seguridad para que los cadetes también se capaciten y en un futuro muy próximo contar una catedra en mediación policial incorporada por el ministerio de educación.

En agosto del corriente año el defensor del pueblo de la ciudad de Posadas, el señor Alberto Penayo con apoyo de la asociación de defensores de la República Argentina elevaron un petitorio a la legislatura de la Provincia de Misiones solicitando que se sancionen los instrumentos legislativos necesarios que reconozcan primero, los principios de la justicia restaurativa, luego incorporen mecanismos de mediación penal, “así intervenimos en conflictos vecinales, en situaciones de vulnerabilidad de menores o de adultos mayores, de violencia familiar o de género, de ocupantes de lotes privados o públicos”.

La Provincia de Misiones pretende seguir los pasos de provincias como Rio Negro que en el año 2008 implementaron a la mediación penal voluntaria con Ley N.º. 4270, donde en su **artículo 1.** “Se instituye la mediación penal con carácter voluntario, como método alternativo de resolución de conflictos, en los delitos comprendidos en el artículo 180 ter, incisos 6 y 7 del Código Procesal Penal, excepto en los dependientes de instancia privada cuyas víctimas sean menores de dieciséis (16) años. La mediación penal también podrá aplicarse a la justicia contravencional.”

Los mediadores policiales deberán capacitarse en Instituto Público de Capacitación en Resolución Alternativa de Conflictos (IPCRAC), organismo que depende del Centro Judicial de Mediación, tiene la misión de capacitar y expedir los títulos habilitantes para el ejercicio de la práctica en resolución alternativa de conflictos en el ámbito de la Provincia de Misiones.

En la conclusión se comunican los resultados obtenidos, según el siguiente esquema:

El estudio busca recopilar datos y elementos que permitan reorientar y arrojar nuevas luces para la solución de conflictos en el barrio A 3-2 a través del procedimiento de la mediación policial, que este, sea una alternativa para los vecinos donde encontraran respuestas más rápidas de las que brinda el juzgado en la actualidad, así también evitando judicializar las relaciones personales y de convivencia.

Podemos decir que la mediación policial es una técnica que utiliza la policía local, para ayudar a las personas a resolver de la mejor manera posible y más rápida las situaciones de conflicto que nos pueden surgir de la convivencia diaria, para evitar que éstos acaben en largos y penosos procesos penales y lo administrativos, y que terminan rompiendo relaciones.

Hoy en día las estadísticas acerca de los conflictos en el barrio son alarmantes, estimándose que los problemas entre vecinos surgen de la vida cotidiana y en este caso la problemática planteada en el estudio fue analizar si la “Mediación Policial” sería un procedimiento eficaz para la solución de dichos conflictos.

Según las estadísticas de la comisaria decima podemos observar que sobresalen los conflictos menores, donde se puede implementar la mediación policial, entre esos conflictos predominan los problemas por ruidos molestos, dialogando con los efectivos policiales de la jurisdicción, los mismos afirman que los actores de estos inconvenientes barriales son personas de sexo masculino de edades entre 18 y 25 años, y que la institución policial está muy comprometida con la ciudadanía, siempre cuando se toma conocimiento de un hecho delictivo o conflictos barriales acuden para dar una respuesta a las partes involucradas o damnificadas.

Al desarrollar el tema de investigación el profesional se enfrenta a una serie de obstáculos tanto metodológicos como prácticos, debido a que en el momento de analizar el tema como la mediación policial para solución de conflictos, al ser un tema no muy conocido en la provincia, principalmente por las personas ajenas a la institución policial, se percibe que existe una multitud de variables de estudio. Además, existe resistencia de algunas personas para participar en cualquier actividad, como, por ejemplo: al realizar la encuesta en la jurisdicción de Comisaría Decima, los ciudadanos mostraban algunos signos de desconfianza por el tipo de preguntas que debían contestar y aunque fueron partícipes de uno o varios conflictos trataban de dar otra versión, por lo que existieron algunas dificultades para realizar una investigación de este tipo.

En los diferentes capítulos se intentaron cumplir los objetivos de la investigación, sintetizándose de la siguiente manera:

En cuanto a si la mediación policial es un método efectivo para la solución de los conflictos, el investigador manifiesta que sí, no será un trabajo sencillo, pero es algo novedoso que le produce mucho interés a la sociedad y al mismo tiempo esperanza al pensar que tendrán un método propicio para la resolución de sus conflictos.

La mediación policial tiene sus ventajas y desventajas, de las ventajas podemos citar que su acción es rápida y efectiva, reconstruye relaciones interpersonales, los participantes son protagonistas de la búsqueda de solución útil, realista y consensuada, las partes se responsabilizan del acuerdo y sus propias decisiones, existe un desahogo emocional y eso alivia las tensiones entre las partes, entre otras. Entre las desventajas podemos citar las estructuras organizativas policiales muy jerarquizadas, tal circunstancia que pueden llegar a perjudicar el desarrollo e implementación de tal técnica de resolución de conflictos.

Al analizar las estadísticas oficiales del año 2019 de la Comisaria Décima, y al dialogar con las autoridades policiales advierten que de cada tres conflictos originados en el Barrio A 3-2, es posible que hasta dos pueda intervenir el mediador policial para resolver con recursos de mediación.

En la Provincia de Misiones no hay datos que demuestren la idoneidad de la utilización de la mediación policial por parte de los efectivos misioneros, el personal se está capacitando, ya que existe una conflictiva actual, barrios muy problemáticos en la ciudad de Posadas, entre ellos el elegido por el investigador, donde se plantea las relaciones entre la labor policial y los conflictos, los nuevos enfoques acerca del rol policial y la necesidad de ampliar la mirada más allá de la mediación para pensar, sino como una herramienta que pueden ser utilizadas desde la labor cotidiana policial para la solución de diversos conflictos de la vida diaria.

Las conclusiones a las que se arriban provienen de diferentes fuentes, como son:

I. Cuestionarios a vecinos y a policías y cadetes de la Policía de la Provincia de Misiones.

II. Informes Policiales.

III. Entrevistas.

I. Cuestionarios

Son el mejor instrumento para recolectar información real y verídica sobre las experiencias vividas por los vecinos y policías, por ello se presentan a continuación los resultados obtenidos estadísticamente en dos cuestionarios realizados:

Según el Cuestionario a los vecinos del Barrio A 3-2.

- ✓ El 74% respondieron que tienen o han tenido algún tipo de conflicto familiar, vecinal, laboral o similar.
- ✓ El 82% afirman que acudieron a la justicia para solucionar sus conflictos
- ✓ El % 80 dicen que la justicia no obró con prontitud para resolver sus conflictos.
- ✓ El 60% respondieron que la Policía de Misiones suele dialogar con los vecinos.
- ✓ El 60% opinan que los efectivos policiales son profesionales al desarrollar sus funciones
- ✓ El 70% respondieron que aceptarían un procedimiento de mediación policial para solucionar sus conflictos, el 20 % tal vez aceptarían y el restante respondieron que no lo aceptarían, estos últimos conformando un 10 %.

En el Cuestionario realizado al personal policial y cadetes de la Policía de la Provincia de Misiones.

- El 80% manifestaron que desde la función que desempeñan es posible la implementación de la mediación policial para la solución de conflictos.
- El 80% opinan que con la mediación policial llegarían menos causas al juzgado.
- El 43% afirman que hay buena relación de la policía con los vecinos del barrio A 3-2, un 28% respondieron que puede ser que haya una buena relación pero no están seguros, y el 29% no sabe cuál es la relación entre los antes mencionados (ya que muchos de los encuestados son cadetes y no lo son del barrio A 3-2).
- En la cuarta consigna hay un dato importante que los encuestados respondieron que el 85% se ha capacitado o participado de algún seminario de mediación policial, esta referencia es de suma importancia para la investigación.

- El 71% de los cadetes y policías de la institución policial opinan que se ven como un futuro mediador, es decir, que no temen a las nuevas experiencias, siempre y cuando sea para una mejor convivencia de la sociedad.

En la aplicación de los cuestionarios se pudo advertir que la comunidad comenta en sus charlas, ya sea con vecinos o familiares, si su barrio es conflictivo o no, y si aceptarían la alternativa de mediación policial para una solución más eficaz de sus conflictos y esto permite obtener datos reales ajustados a la realidad.

Según la aplicación de los cuestionarios realizados a personas del Barrio A 3-2, policías con prestación de servicio en esa jurisdicción y cadetes del instituto universitario de seguridad, se ha demostrado que la mejor manera de recoger información verídica y confiable en temas de conflictos y en la implementación de la mediación policial para la solución de los mismos, es la encuesta realizada cara a cara a los ciudadanos, pues la misma permite plasmar percepciones directas y construir índices reales que busca el investigador.

II. Informes Policiales

Se realizó un análisis minucioso de las denuncias realizadas en la jurisdicción de la Comisaria Decima en el transcurso del primer semestre del año 2019. Debe tenerse presente que el análisis se realiza sólo con los hechos denunciados, sin tener en cuenta las cifras negras, es decir aquellos hechos que ocurren, pero no son denunciados.

Denuncias	Ene/19	Feb/19	Mar/19	Abr/19	May/19	Jun/19	total
Delitos contra las personas	7	9	13	14	16	21	80

Delitos contra la propiedad	8	11	14	17	22	25	97
Delitos contra la integridad sexual	2	3	3	0	0	0	8
Delitos federales	0	0	1	1	2	2	6
Por ruidos molestos	35	32	30	28	18	15	158
Por mascotas en las calles	10	13	14	17	20	26	100
Por lugares de esparcimiento	15	14	10	8	5	2	54
Por residuos en zonas comunes	9	15	19	20	28	32	123
Por malos olores	15	13	10	7	7	5	57
Por filtraciones y humedad en las construcciones	2	5	9	12	12	17	57
Total, por tipo de delito	103	115	123	124	130	145	740

Como se puede observar en el cuadro de denuncias de la comisaria jurisdiccional del Barrio A 3-2, son muchos los hechos denunciados, en su mayoría causas contravencionales por conflictos menores, también existe un número elevado de denuncias radicadas de causas

penales contra la propiedad y contra las personas. Pero lo que le interesa al investigador son los conflictos menores que abarcan un dominante porcentaje de las denuncias realizadas, ya que son esos los hechos en los que se podría aplicar a la mediación policial, dialogando con el personal de la comisaria los mismos manifiestan que en gran parte de estos conflictos el personal policial podría intervenir para proponer una mediación entre las partes ya que esos conflictos menores no están tipificados como causas penales y sí se les confecciona un sumario contravencional, es cuestión de acercarse a los vecinos y hacerle saber de esta alternativa que los facilitara la resolución de sus conflictos.

Al analizar el número de denuncias podemos ver que existe un total de 740, de las cuales 549 fueron realizadas por conflictos menores, es decir, el 74 % de las denuncias radicas son por conflictos menores en la Comisaria Decima, a las cuales se las inició y tramitó un sumario contravencional.

A continuación, veremos el porcentaje por conflictos, para saber cuáles son los que predominan según las estadísticas de la comisaria:

- El 29% de los conflictos causados en el Barrio A 3-2 son productos de los ruidos molestos, no respetando los horarios de descansos, con sus elevados volúmenes de los equipos de músicas que se hallan en el interior de su domicilio y con los sonidos en sus vehículos donde recorren el barrio, o se instalan en lugares públicos a escuchar música causando la irritación de la vecindad.
- El 23 % son causas de los residuos en lugares comunes, las personas tiran sus residuos en las calles entorpeciendo la libre circulación, propiedad de los vecinos, en zonas de esparcimientos.
- Otra gran causante de los conflictos son las mascotas, en su mayoría perros, que andan sueltos por las calles, muchos de ellos provocan miedo a los chicos, rompen las

bolsas de residuos, desparramando la basura de las bolsas por todo el barrio, como así también son causantes de varios siniestros viales principalmente despistes de motociclistas, los perros sueltos en las calles acarrearán varios problemas para los vecinos. En el barrio también suele verse caballos sueltos que por su contextura son un peligro para la seguridad vial, estos conflictos conforman el 19 % de los inconvenientes del barrio.

- El 10 % son consecuencias de los malos olores provocados por los pozos ciegos y cámaras sépticas cuando colapsan.
- Otro 10 % son provocados por las filtraciones y la humedad de las construcciones, esto sucede principalmente entre los vecinos que habitan y alquilan departamentos.
- El 9 % son producidos por el uso de lugares de esparcimientos, es decir, entre vecinos tienen inconvenientes para compartir las plazas, canchas de fútbol y vóley, plazas saludables.

Hay un dato importante que cabe destacar que las denuncias van de menor a mayor, cada vez son más, en enero según las estadísticas alcanzaron a las 103 denuncias, y terminó el primer semestre con 145 denuncias mensuales el primer mes del año, van aumentando respectivamente.

Como ya se pudo establecer en las entrevistas y con las estadísticas de la comisaria podemos afirmar que predominan los conflictos por ruidos molestos.

El investigador juntamente con el personal policial de la jurisdicción entiende que la mediación policial es una alternativa muy favorable para la solución de los conflictos.

III. Entrevistas

Las entrevistas fueron de suma importancia para la investigación ya que aportaron datos positivos para la conclusión del presente trabajo:

- En la primera consigna todos los entrevistados afirman que existe un aumento de los conflictos en el Barrio A 3-2 de la ciudad de Posadas.
- Continuando con el resultado de la entrevista, en la segunda pregunta en la mayoría opinan que predominan los conflictos por ruidos molestos.
- En el punto tres no sabrían responder con exactitud, pero opinan que la mayoría de los inconvenientes entre los vecinos fueron puestos a disposición de la justicia.
- En la consigna número 4 como que existe un empate de opiniones con respecto a la actuación de la justicia, muchos justifican que tenemos que confiar en la justicia y que los tiempos son los establecidos por la justicia, y que si las personas no obtienen una respuesta rápida es porque los juzgados están colapsados con los elevados números de denuncias y expedientes.
- En el quinto punto, el más importante para el investigador relacionado con la investigación, obtiene una respuesta 100 % favorable de los entrevistados donde manifiestan que si creen que la mediación posible sería una alternativa para la solución de los conflictos.
- En el último punto se toma las respuestas del personal policial, donde manifiestan que, si los policías de Misiones se están capacitando en mediación policial, esta capacitación empieza desde la escuela donde se instruyen para salir a la calle donde estarán a disposición de la sociedad para mantener el orden público y la convivencia pacífica, no existe una cátedra específica en mediación policial en la formación de los policías, pero se los capacita en mediación policial en la parte de metodología de la instrucción policial, y también suelen participar de diversos seminarios referidos a mediación policial, el personal ordinario también se capacita participando de seminarios y cursos de los cuales quedan a criterio de cada efectivo concurrir o no, es decir, no son obligatorios.

Podría concluirse tras la investigación y análisis de los datos recaudados por el investigador, que tal y como se ha expresado anteriormente, la policía no sólo es un instrumento del Estado para imponer el orden cuando es necesario, sino que también se presenta como un servicio público para los ciudadanos, puesto a disposición de sus habitantes para desempeñar tareas determinadas.

El concepto y modelo de las funciones de la policía ha ido evolucionando, antes se consideraba que el objetivo fundamental de la policía era exclusivamente de orden público como una función meramente profesional, y ahora hemos pasado a una función de servicio público a la comunidad, ofreciendo seguridad a la ciudadanía, buscando un acercamiento hacia ésta con el objetivo final de conseguir una mejor calidad de vida para la comunidad.

Tenemos una nueva sociedad que demanda que por parte de la policía se preste un servicio a la comunidad profesional, ágil y eficaz, que proteja a las víctimas y al mismo tiempo sea respetuoso con los infractores y con el delincuente. Que ofrezca seguridad y el mantenimiento de la convivencia y la tranquilidad ciudadana protegiendo a las personas y sus bienes, garantizando el ejercicio de las libertades y de los derechos constitucionales.

Como se pudo investigar en el Barrio A 3-2 hay una imagen positiva hacia la Policía de Misiones por parte de los vecinos. La sociedad actual ya no ve al policía únicamente como un profesional del control social, como la fuerza del servicio de la ley, sino que lo ve además como un modulador de conflictos, un factor de mediación e integración social. Hoy se le pide al policía que sea un profesional de la seguridad y de la convivencia, de la integración social, de la calidad de vida, y que se implique en los problemas en los que interviene. Se produce un cambio de filosofía en la policía para adaptarse a los nuevos tiempos de movimiento sociales, crisis, cambios continuos y demandas de una nueva ciudadanía diversa, activa y exigente.

La Mediación Policial es un recurso con el que la policía puede prestar un nuevo servicio a la sociedad, un servicio rápido y eficaz en la gestión de la convivencia que beneficia también a los propios policías, siendo percibidos y tratados de modo más gratificante por los ciudadanos, mejorando incluso la satisfacción laboral del personal policial. Los implicados en el conflicto son quienes se involucran en la solución, siendo los auténticos protagonistas los ciudadanos, ya que lo son de su problema y también de su solución, que han de aceptar voluntariamente y que perdurarán en el tiempo

Los ciudadanos se reúnen voluntariamente para resolver sus problemas, a través del diálogo, buscando una solución que satisfaga el interés de ambas partes, con ayuda de un Policía Mediador neutral, para conseguir una mayor cohesión social e integración.

Una policía eficaz y responsable, legitimada para actuar en los conflictos entre particulares utilizando técnicas de mediación, que no se posicione a favor de ninguno de los implicados, sino a favor de la convivencia social en el Barrio A 3-2.

Por ello, la policía debe adaptarse permanentemente al nuevo escenario, conociendo las nuevas realidades sociales, sus demandas y necesidades particulares para ofrecer la mejor de las respuestas posibles, teniendo como reto la capacidad para gestionar y dar respuesta al avance de los cambios sociales, promoviendo la cultura de un servicio público proactivo, frente a la reacción o la simple prevención, difundiendo la cultura del diálogo, el poder de la palabra y ofreciendo la fuerza de la paz.

Los policías han de estar dotados de recursos materiales, habilidades, estar más especializados en su ámbito de trabajo, más cerca de las personas del barrio. Un estilo policial acorde con la demanda social, mejorando la calidad en la formación. Aparece una nueva Policía vista desde un punto de vista psicológico y social, una policía cercana y próxima, que promueva

el diálogo, la cooperación y la paz como vía opuesta a la violencia, destacando los principios de solidaridad y de respeto mutuo.

La mediación policial es vista como una transformación cultural, para abordar las diferencias entre los individuos, promoviendo en los vecinos una actitud proactiva ante la búsqueda de soluciones a sus conflictos. Se produce un mayor contacto con los ciudadanos, una compenetración con la policía generando así la confianza necesaria para una vida social armónica.

La Mediación Policial es un sistema ágil y eficaz para resolver los conflictos que se producen en las relaciones sociales. Aporta la consolidación social entre los ciudadanos y sus beneficios son evidentes también para resolver conflictos entre los policías, mejora el clima laboral, disminuye tensiones, las disputas internas y eleva la calidad del servicio que se presta.

Los policías del Barrio A 3-2 deberán colaborar mutuamente en la prevención, gestión y resolución de conflictos, generando condiciones para motivar la armonía y sana convivencia en la comunidad, para ello se sugiere:

- La creación de una unidad de mediación policial dependiente de la Dirección General de Seguridad.
- Selección de candidatos de la corporación, para evaluar el perfil (ambos sexos)
- Cursos, talleres y capacitación en materia de Mediación Policial.
- Aprobación de exámenes de certificación como Mediador.
- Realizar campañas en la comunidad del nuevo modelo de policía mediadora.
- Difusión en medios de comunicación de los casos que atenderá el policía mediador.
- Presentación de los elementos policiales ante la comunidad.
- Que el policía lleve un distintivo en el uniforme para que los vecinos puedan reconocer fácilmente al Policía Mediador.

La Mediación Policial es una herramienta de trabajo, podemos decir es la forma en que las personas pueden resolver sus conflictos, por medio del diálogo y con ayuda de un Policía Mediador, que deberá ser imparcial, en donde cada una de las partes en conflicto tienen la oportunidad de exponer el problema y de colaborar voluntariamente con el fin de lograr un acuerdo que pueda satisfacer a ambas partes, reparando el daño causado y solucionando o transformando el problema. Es una nueva vía que permite esa corresponsabilización de la ciudadanía en lo relativo a sus conflictos convivenciales, tanto en su detección como en la resolución.

El policía mediador deberá motivar un cambio de óptica y cultura, una nueva comprensión en sus relaciones y conceptos de autoridad, romper paradigmas de la institución policial considerando que sus acciones serán encaminadas a ser proactivos y no reactivos, para este se requiere un compromiso serio y permanente de los policías.

Se recomienda una evaluación cuantitativa y cualitativa del personal mediador, con el objeto de conocer el cumplimiento de sus acciones y resultados.

El objetivo de la mediación policial es evitar la incoación de procesos judiciales contenciosos, mediante el acuerdo de los interesados, fomentando la comunicación entre las partes y facilitando que puedan seguir relacionándose en un futuro.

La mediación policial ha de consagrarse como medio extrajudicial de resolución de conflictos, como forma de promover un nuevo paradigma de administración de la justicia que busca la solución adecuada al caso concreto, y concede voz y protagonismo a los ciudadanos en la resolución de sus propios problemas.

SEPTIMA PARTE

7. Recomendaciones

7.1. Implementación de un servicio de mediación policial

En el contexto de nuestra sociedad actual, con los diferentes problemas surgidos en las relaciones interpersonales, vecinales y comunitarias, se pretende establecer nuevas propuestas para solucionar conflictos fuera del ámbito judicial, estando éste colapsado con problemas que son posibles resolver fuera de su ámbito de aplicación.

Tanto los ciudadanos como las policías, hemos de integrarnos en una sociedad diversa en constante cambio en la que existen múltiples modelos culturales y que da lugar a conflictos sociales, debiendo dar respuesta la Policía de Misiones adaptándose a las necesidades y demandas de los vecinos del barrio A 3-2.

Una posible respuesta es la Mediación Policial, con la ventaja de proporcionar al ciudadano una implicación directa y una responsabilidad sobre la transformación de sus propios conflictos. Al tiempo, mejora la calidad y la imagen de la Policía, siendo más cercana al ciudadano en la resolución de problemas

El motivo de la implementación de un servicio de Mediación Policial viene determinado por la evolución política y social de nuestras comunidades, derivando así en la adaptación de la policía ante esta nueva realidad.

Los principales objetivos que se pretenden alcanzar con la implantación de este programa de servicio mediación policial son:

- Promover la participación de los interesados y afectados.
- Mantener las relaciones personales y de convivencia para una vida en armonía.
- Restablecer el ambiente y las relaciones futuras con una buena comunicación.

- Evitar mayores enfrentamientos entre los involucrados.
- Evitar judicializar las relaciones personales y la convivencia.
- Facilitar soluciones consensuadas.
- Prevenir futuros conflictos.
- Obtener mayor eficacia en la respuesta policial a los problemas de convivencia.

Un servicio de Mediación Policial supone que, en numerosos conflictos, como pueden ser pequeñas discusiones vecinales, problemas por las mascotas sueltas, por lugares de esparcimiento, por ruidos molestos, entre otros, se logre un acercamiento hacia el ciudadano, escuchando los problemas de las personas sin importar el tiempo y ganándose el respeto de éstas. Hay que conocer los antecedentes y tratar de conseguir la confianza de las partes en conflicto, teniendo siempre claro que en algunos de estos conflictos no se puede actuar como mediador neutral, sino que la posición del policía viene definida en muchos casos por la Ley.

Para que el servicio de Mediación Policial se lleve a cabo con buenos resultados, es necesaria una buena formación, no solo para el grupo especializado en asuntos de mediación en su caso, sino también para todos los policías de Misiones, con un compromiso para su aplicación coordinada. Con dicha formación no sólo se pretende generar conocimientos, sino también modificar actitudes.

Es necesario establecer un protocolo de actuación y unos procedimientos pautados, pero con margen de actuación para adecuarlo a cada caso y personificarlo.

El Servicio de Mediación puede ser solicitado por el ciudadano, dirigiéndose personalmente a la comisaria jurisdiccional del barrio para exponer su problema o bien puede venir derivado del foro barrial de vecinos que pretende trabajar a la par con la policía por un barrio mejor.

Puede darse el caso también, que una patrulla sea requerida para intervenir en un conflicto puntual, y ser éste un caso adecuado para mediación, o bien un asunto de convivencia sin resolver que sucede en los diferentes turnos, poniéndose el policía asignado en contacto con las partes para ofrecer el servicio de mediación.

En cualquiera de estas formas de contacto con el Servicio de Mediación, es importante y necesario que se solicite formalmente a través de una instancia registrada en la dependencia policial, donde se decide si el asunto es mediable o no, descartándose los casos que tengan connotaciones penales graves como pueden ser los malos tratos entre otros.

Siendo la solicitud validada como susceptible de Mediación Policial y admitida a trámite, se designa al policía que se encargará de la gestión del asunto, quien se pondrá en contacto con la parte reclamante para citarlo en la comisaria. El Policía recabará toda la información posible en relación con el caso e informará al solicitante detalladamente sobre el proceso de mediación (voluntariedad, confidencialidad, etc.) sobre sus reglas (respeto, predisposición al diálogo y a la búsqueda de soluciones) y las ventajas frente a otros procedimientos judiciales. Asimismo, informará de cualquier circunstancia que pudiera afectar a su imparcialidad o comprometer el buen funcionamiento del proceso, de su profesión, formación y experiencia.

Lo mismo hará con la otra parte cuando contacte con ella y la notifique vía citación policial para una entrevista (la cual estará obligada a comparecer, en caso de no concurrir a la segunda citación se iniciaría la causa contravencional, dejando sin efectos a la mediación), poniéndola en conocimiento, además, de la petición de la otra parte por el conflicto que mantienen y preguntándole sobre su punto de vista.

Entrevistado con cada una de las partes y dando su consentimiento para continuar con el procedimiento, firman el acta inicial y de aceptación en el proceso de mediación, expresan voluntad de participación y conformidad del deber de confidencialidad.

Se realiza la sesión de mediación, siendo ya conjunta con ambas partes, en la que se dan a conocer las distintas posiciones, buscando intereses compartidos y compatibles entre ambas, escuchando las diferentes propuestas para poder llegar a un acuerdo, donde el mediador los acompaña y ayuda a que puedan encontrar soluciones, incluso a restablecer las relaciones entre ellas, si fuera posible. El acuerdo alcanzado ha de ser justo, que satisfaga el mayor número de intereses posibles de las partes para que ambas se sientan ganadoras.

Una vez conseguido el acuerdo, se refleja por escrito con la firma de los participantes, siendo un documento con el compromiso de mantener lo pactado y garantizar su cumplimiento. En caso de incumplimiento la policía de Misiones tomará las medidas necesarias, iniciando la causa contravencional correspondiente a la parte que infrinja el acuerdo.

En el acta final se reflejan los acuerdos alcanzados o los motivos por los que no ha sido posible alcanzarlo. En caso de no solucionarse el asunto, se les indicará a las partes cuál es el procedimiento legalmente establecido a seguir.

Se cierra el expediente junto con un informe realizado y se archiva en la comisaria, sin remisión a ninguna jurisdicción (si el Juzgado lo pidiese formalmente, habría que remitir copia) dando así por finalizado el caso.

Pasado un mes aproximadamente, el policía contactará con las partes para comprobar el cumplimiento de los acuerdos, para después hacer un “Informe de control y resultados” basado en una evaluación cuantitativa y cualitativa sobre el servicio de mediación, pudiendo así precisar:

- Número de solicitudes de mediación policial.
- Número de acuerdos sujetos a Mediación.
- Perfil de las personas
- Lugar del conflicto

- Número de tiempo de respuesta de las reclamaciones y sugerencias.
- Número de procedimientos resueltos en el tiempo marcado.
- Número de acciones formativas de Mediación impartidas a los integrantes del grupo de Mediación.
- Grado de satisfacción de los implicados con el servicio prestado.

Una vez propuesto el posible “servicio de Mediación Policial”, que podría ser perfectamente incorporado a la Policía de Misiones, para poder aplicar en los diferentes conflictos que surgen y por los que somos requeridos a diario en un alto porcentaje de las intervenciones, para tratar de ayudar a buscar soluciones junto a los vecinos del Barrio A 3-2 de la ciudad de Posadas.

OCTAVA PARTE

8. Referencias bibliográficas

- Alejandro Álvarez, 2008, estado, democracia y seguridad ciudadana, aportes para el debate, p. 72.
- Anneke Osse, (2006), entender la labor policial recursos para activistas de derechos humanos, ed. amnistía internacional (EDAI) Madrid, p. 102-103.
- Bertranou y Fernando Calderón, (2008,) Estado, democracia y seguridad ciudadana, PNUD, p. 11.
- Cabello, P. (2015). La multidisciplinariedad de la mediación y sus ámbitos de aplicación. México, DF: Tirant lo blanch.
- Carrion F. (2007), seguridad ciudadana, realidad o espejismo. FLASCO sede Ecuador, 1ra ed.
- Daniel Bustelo Elicabe Urriol, (2009), La mediación, claves para su comprensión y práctica, editorial hará press, p. 76-79.
- Daniel Bustelo Elicabe Urriol, (2009), La mediación, claves para su comprensión y práctica, editorial hará press, p. 83-85.
- Daniel Bustelo Elicabe Urriol, (2009), La mediación, claves para su comprensión y práctica, editorial hará press, p 109-110.
- Daniel Bustelo Elicabe Urriol, (2009), La mediación, claves para su comprensión y práctica, editorial hará press, p 115-125.
- Daniel Bustelo Elicabe Urriol, (2009), La mediación, claves para su comprensión y práctica, editorial hará press, p 143-175.
- Deutsch, M. (1977). The Resolution of conflict. Constructive and destructive processes. Morton Deutsch. Yale University Press.

Digesto jurídico de la provincia de Misiones. (20 de diciembre 1996), Ley orgánica de la policía de la provincia de Misiones, Ley XVIII, N.º 22 (antes LEY N.º 3389).

El Senado y la Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (25 de Octubre de 1995) Ley de mediación y conciliación, Ley N.º 24.573.

Folberg, J., Taylor, A. (1984). Mediación: resolución de conflictos sin litigio. México, D.F.: Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.

Gallardo, C. (2012). Mediación Policial. España: Tirant lo Blanch.

Gorjon, F. (2015). La ciencia de la mediación. México: Tirant lo blanch.

Grover Duffy, K., Grosch, J. W., Olczak, P. V. (1996). La Mediación y sus contextos de aplicación.

Lescano H. S. (2016). Módulo de Introducción a la Seguridad Publica. Licenciatura en seguridad UCASAL, p. 18).

Lescano H. S. (2016). Módulo de Introducción a la Seguridad Publica. Licenciatura en seguridad UCASAL, p. 19).

Lescano H. S. (2016). Módulo de Introducción a la Seguridad Publica. Licenciatura en seguridad UCASAL, p. 27).

Lescano H. S. (2016). Módulo de Introducción a la Seguridad Publica. Licenciatura en seguridad UCASAL, p. 28-29).

Martínez H, Campos G, Guillamón L, Montiel P, (2015), medición policial, practica para la gestión de conflictos, editorial Dykinson, s, l. Madrid, p. 9-15.

Mejías Gómez, J. F. (1997). Resolución alternativa de conflictos. Curso sobre resolución alternativa de conflictos. Generalitat Valenciana, Conselleria de Bienestar Social, Valencia, pág. 26.

Norberto r. Tavošnanska, (2006), seguridad y política criminal, p. 29.

Palou I Loverdos, J. (s.f.) La mediación como sistema de resolución de alternativa de conflictos. Una nueva visión del conflicto.

Ramos García José María. (2005). seguridad ciudadana y la seguridad nacional en México: hacia un marco conceptual. Revista mexicana de ciencias políticas y sociales. vol. XLVII. (194), pág. 35-37

Ross, M. H. (1995). La cultura del conflicto. Las diferencias interculturales en la práctica de la Violencia.

Saenz, K. (2015). La Aproximación a la Naturaleza del Poder y su influencia en el mediador en procesos de mediación. En La multidisciplinariedad de la Mediación y sus ámbitos de aplicación. México: Tirant lo blanch.

Smith, R., Maikie, D. M. (1997). Psicología social.

Steele, J. (2014). La Incoercibilidad en las Instituciones Administradoras de la Justicia Alternativa. México: UANL.

Touzard, H. (1977). La mediación y la solución de los conflictos. Barcelona: Herder

Touzard, H. (1981). La mediación y la solución de los conflictos: estudio psicosociológico. Barcelona: Herder.

Víctor Alberto Delgado Mallarino, (1993), revista instituto interamericano de derechos humanos, policía, derechos humanos y libertades individuales, p. 87-88

Vinyamata, E. (2005). Conflictología.

PAGINAS VIRTUALES

Antonela Davalos, (s.f.), Mediación: Especialización en Intervenciones Policiales rurales y Especialización en Intervenciones Policiales rurales y urbanas. Recuperado de https://www.academia.edu/15771289/ANTECEDENTES_DE_LA_MEDIACION.
fecha de consulta: 08/10/19.

Incorporación de la justicia restaurativa y la mediación penal en la justicia misionera. Recuperado: <https://misionesonline.net/2019/08/28/adpra-acompana-petitorio-del-defensor-posadas-la-legislatura-misionera-respecto-la-incorporacion-principios-justicia-restaurativa/>. Fecha: 08/10/19.

Ley orgánica de la policía de la provincia de Misiones. Recuperado: <https://policiamisiones.gob.ar/2017/ley-organica-de-la-policia-provincial>. 08/10/19.

Salvador Antonio Romero Gálvez, (2015), TEORÍA DEL CONFLICTO SOCIAL, Recuperado de <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/Teor%C3%ADa-del-conflicto-social-ASOPDES-2003.pdf> fecha de consulta: 08/10/19.

Seguridad, (s.f.), en Wikipedia, Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Seguridad>.
fecha de consulta: 08/10/19.

NOVENA PARTE

9. ANEXOS

ANEXO I Y II: Análisis estadístico y ubicación geográfica del barrio A 3-2.

ANEXO III: Cuestionarios.

ANEXO IV: Actas de la mediación

ANEXO V: Ley XVIII- NRO. 22 orgánica de la policía de Misiones y petitorio del defensor del pueblo de la ciudad de Posadas para que se implemente la justicia restaurativa y la mediación penal.