

# Buenas prácticas en mediación comunitaria



Ministerio de Justicia y Derechos Humanos  
Presidencia de la Nación



# Buenas prácticas en mediación comunitaria



Ministerio de Justicia y Derechos Humanos  
Presidencia de la Nación

Buenas prácticas en mediación comunitaria / Patricia F. Castelanelli ...  
[et al.]. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ediciones SAIJ,  
2018.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online  
ISBN 978-987-4196-54-5

1. Derecho Procesal. 2. Mediación. I. Castelanelli, Patricia F.  
CDD 347.739

ISBN: 978-987-4196-54-5

Buenas prácticas en mediación comunitaria

1ra. edición: noviembre de 2018

Editado por Ediciones SAIJ de la Dirección Nacional del Sistema Argentino  
de Información Jurídica.

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, Sarmiento 329,

CP 1041AFF, CABA

Correo electrónico: ediciones@saij.gob.ar

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre  
y gratuita en: [www.bibliotecadigital.gob.ar](http://www.bibliotecadigital.gob.ar)

Los artículos contenidos en esta publicación son de libre reproducción en todo o en parte,  
citando la fuente.

Distribución gratuita. Prohibida su venta.

**PRESIDENTE DE LA NACIÓN**

DR. MAURICIO MACRI

**MINISTRO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS  
DE LA NACIÓN**

DR. GERMÁN C. GARAVANO

**SECRETARIO DE JUSTICIA**

DR. SANTIAGO OTAMENDI

**SUBSECRETARIA DE ACCESO A LA JUSTICIA**

DRA. MARÍA FERNANDA RODRÍGUEZ

**DIRECTORA NACIONAL DE MEDIACIÓN Y MÉTODOS PARTICIPATIVOS  
DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

DRA. RAQUEL MUNT



**REDACCIÓN**

**EQUIPO TÉCNICO - DOCENTE**

DRA. PATRICIA F. CASTELANELLI

LIC. MIRIAM MARKUS

DR. ENRIQUE MUNNE BONILLA

DR. RODOLFO NEMESIO



# ÍNDICE

*página*

<b>Prólogo</b> .....	1
<b>Introducción</b> .....	3
<b>Red Federal de Centros de Mediación Comunitaria</b> .....	5
1. Planificación .....	6
1.1. Normativa .....	9
1.2. Diagnóstico del contexto local y su conflictividad.....	10
1.2.1. Instrumentos de diagnóstico del contexto local y su conflictividad .....	12
1.3. Diagramas de flujo.....	14
1.4. Recursos .....	15
1.4.1. Humanos. Roles y funciones .....	15
1.4.2. Financieros .....	19
1.4.3. Materiales .....	20
1.4.3.1. Infraestructura y mobiliario.....	20
1.4.3.2. Técnicos.....	21
1.5. Servicios.....	23
1.5.1. Difusión .....	23
1.5.2. Asesoramiento.....	25
1.5.3. Mediaciones .....	26
1.5.4. Orientación y derivación.....	28
1.5.5. Destinatarios de los servicios .....	28
1.5.6. Derechos y obligaciones de los/las destinatarios/as de los servicios.....	28
1.5.7. Características de los servicios .....	29

1.6. El procedimiento de atención al consultante en un Centro de Mediación Comunitaria .....	30
1.6.1. La consulta.....	30
1.6.2. La terminación de la consulta .....	31
1.6.2.1. El asesoramiento.....	32
1.6.2.2. La orientación .....	32
1.6.2.3. La derivación.....	33
1.7. Código de ética.....	38
2. Conclusión .....	39
<b>Anexos.....</b>	<b>41</b>
Anexo 1. Modelo de ficha para la entrevista .....	43
Anexo 2. Modelo de ficha de observación.....	43
Anexo 3. Modelo de ficha para el contacto con el referente .....	44
Anexo 4. Modelo de ficha para el relevamiento de conflictos .....	44
Anexo 5. Ficha de ingreso.....	45
Anexo 6. Convenio de confidencialidad.....	46
Anexo 7. Convenio de confidencialidad (pasantes observadores).....	46
Anexo 8. Carta de invitación.....	47
Anexo 9. Acta de mediación comunitaria .....	48
Anexo 10. Encuesta anónima de calidad de los servicios brindados en este Centro .....	49
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>53</b>

## PRÓLOGO

En esta ocasión se presenta la primera edición del *Cuadernillo de buenas prácticas en mediación comunitaria*, efectuado desde la Dirección Nacional de Mediación y Métodos Participativos de Resolución de Conflictos, que depende de la Secretaría de Justicia actualmente a mi cargo.

Este documento pretende ser un modelo de trabajo para todas aquellas instituciones que, dentro del territorio nacional, procuran fortalecer al acceso a la justicia mediante la apertura de Centros de Mediación Comunitaria. En este sentido, se ha desarrollado una guía operativa en la que se delinean las acciones, funciones y procedimientos necesarios para la puesta en funcionamiento de un Centro de estas características.

Además, el cuadernillo busca unificar criterios de intervención para aquellas instituciones que ya vienen trabajando en la temática, como así también crear mecanismos de recolección de datos estadísticos que luego permitan la adecuación de las políticas públicas, basándose en el conocimiento científico producido.

En esta misma línea, ha sido un objetivo prioritario de esta gestión el fortalecimiento de la Red Federal de Centros de Mediación Comunitaria, que se materializó particularmente a través del apoyo a los más de 198 Centros que la conforman y que se encuentran instalados en todas las regiones del país.

Cabe nuevamente reconocer la importancia del acceso a justicia en tanto derecho fundamental, entendiéndolo no solo como un mecanismo de obtención de una decisión judicial, sino también como una política de Estado que pone a disposición de las personas diversas formas de resolución de conflictos en un marco de justicia. En este caso, la mediación comunitaria contribuye al empoderamiento de los individuos al facilitar la propia construcción de la solución a sus problemas, fortalece los lazos comunitarios al proponer instancias de diálogo dentro del centro de vida, y apoya el desarrollo de una cultura de paz.

Por último, aprovecho esta oportunidad para reforzar el compromiso con el acceso a la justicia y los métodos participativos de resolución de conflictos, y para agradecer el trabajo de todas aquellas personas que han hecho posible esta publicación.

*Santiago Otamendi*

*Secretario de Justicia*

*Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación*

## INTRODUCCIÓN

La Dirección Nacional de Mediación y Métodos Participativos de Resolución de Conflictos (DNMyMPRC) depende de la Subsecretaría de Acceso a la Justicia del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

Promueve y ejecuta acciones en todo el país para formar y capacitar en métodos de resolución de conflictos y para desarrollar la mediación como una instancia de diálogo eficaz, ágil y constructiva para solucionar conflictos en la comunidad.

El objetivo principal de la DNMyMPRC es fomentar la apertura de centros de mediación en todo el territorio nacional para facilitar el acceso a la justicia a toda la población.

En el 2000 se conformó el equipo de capacitación de la DNMyMPRC, para difundir y replicar la experiencia obtenida en los centros de mediación comunitaria del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos en todo el país. Con el correr del tiempo, estas acciones se intensificaron y, como resultado de las capacitaciones, se abrieron centros de mediación en toda la República Argentina.

Teniendo en cuenta la extensión, las diferentes culturas y subculturas, y en consecuencia, las diferentes problemáticas de nuestro territorio, resultó conveniente conocer, compartir y enriquecer las experiencias de las diferentes comunidades en la implementación de los métodos de resolución de conflictos para potenciar su trabajo.

La mediación comunitaria, como base de las políticas públicas orientadas al acceso a la justicia, se realiza con la colaboración técnica, las alianzas institucionales y la federalización de sus alcances. Todo ello, por medio de **redes** que contemplan la diversidad, la participación y el compromiso de los distintos actores con distintos niveles de articulación.

Los centros de mediación comunitaria son organismos fundamentales para la gestión pacífica y participativa de los conflictos en los barrios.

Por medio de la mediación comunitaria como método, la federalización como perspectiva y el trabajo en red como modalidad, nuestro objetivo estratégico es democratizar el acceso a la justicia, dando poder a la comunidad como sujeto activo del proceso judicial.

Se trabajó en asistir técnicamente a las distintas jurisdicciones del país para organizar y desarrollar sus centros de mediación comunitaria.

LA DNMyMPPRC elaboró este manual de buenas prácticas para los centros de mediación comunitaria existentes y a crearse en el marco de la Red Federal de Centros de Mediación Comunitaria.

El manual evidencia que la creación de un centro de mediación comunitaria tiene etapas dentro de las cuales se deben cumplir tareas específicas. El uso del manual implica compartir la idea de estandarizar una práctica y tender a un trabajo común. Todo consultante que concurra a los centros de la Red, tendrá un trato uniforme en el abordaje de su consulta, independientemente del profesional que lo atienda.

La propuesta descrita en el manual comprende un conjunto de actividades y roles concretos vinculados con los servicios que debe prestar un centro de mediación comunitaria, los recursos humanos, materiales y técnicos, el procedimiento de la consulta y su abordaje, la documentación necesaria, sus formularios y los contenidos mínimos que requiere un código de ética.

## RED FEDERAL DE CENTROS DE MEDIACIÓN COMUNITARIA

La Red Federal de Centros de Mediación Comunitaria propicia la creación de un espacio para la producción, promoción y fortalecimiento entre las organizaciones (públicas o de la sociedad civil) que cuenten con un Centro en funcionamiento, así como dar un espacio de fomento y asesoramiento para las organizaciones que pretendan generar uno.

Con este criterio se creó la Red Federal de Centros de Mediación Comunitaria, aprobada por la resolución 1404/2012 del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación (MJyDDHH), que cuenta con canales de comunicación permanentes y con información de cada jurisdicción (tanto de sus conflictos como de los resultados obtenidos una vez abordados por la mediación).

El plan de acción aprobado para la implementación de esta Red tiene diferentes objetivos. Los principales son:

- Intercambiar información relacionada a las experiencias de detección de conflictos y su resolución.
- Compartir y desarrollar bibliografía, investigaciones y publicaciones.
- Favorecer el conocimiento e intercambio entre los Centros de Mediación Comunitaria.

Actualmente, conforman la Red 198 Centros de Mediación Comunitaria que gestionan los conflictos en los barrios de distintas localidades del país. Entre las problemáticas socioambientales recibidas en los centros se encuentran: conflictos vecinales, conflictos habitacionales, conflictos públicos, problemas ambientales, medianería y temas vinculares. Todos los problemas son abordados por un equipo interdisciplinario de profesionales compuesto en su mayoría por abogados/as, trabajadores/as sociales y psicólogos/as.

Por medio de la Red se construyen espacios de participación, donde se encuentran distintos actores y se consolida una gestión asociada con incidencia en la política pública. Esto permite, por un lado, la construcción de legitimidad

y representatividad de cada uno de los actores que participan de la Red dentro de los espacios o territorios donde intervienen y, por el otro, la posibilidad de generar agendas emergentes por muchos canales y con distintos grados de institucionalización que garanticen la sustentabilidad.

La instalación de la Red contribuye a fortalecer y difundir las políticas públicas que lleva adelante este Ministerio y refuerza la visión federal del impacto que producen.

El objetivo es que los Centros ofrezcan un servicio gratuito a su comunidad para promover formas pacíficas de abordaje de los conflictos. Este objetivo se logra por medio de la formación de mediadores comunitarios y la capacitación de actores sociales en comunicación para la prevención y el abordaje de conflictos.

Este objetivo se complementó con el Programa Acercar-Mediación Social en los Barrios, creado por resolución 1154/2014 MJyDDHH, en el marco de la Red Federal de Centros de Mediación Comunitaria. Se creó bajo la órbita de la Dirección Nacional de Mediación y Métodos Participativos de Resolución de Conflictos, de la Subsecretaría de Acceso a la Justicia de la Secretaría de Justicia del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

El objetivo principal de este programa es facilitar a los municipios y su comunidad herramientas para la resolución pacífica de conflictos por medio de la capacitación de operadores barriales.

## **1. Planificación**

El objetivo del manual es definir y desarrollar todas las acciones, roles, funciones, procedimientos y documentación necesaria para el funcionamiento de un Centro de Mediación Comunitaria.

Es importante considerar que la creación de un Centro de Mediación Comunitaria tiene como objetivo principal ayudar a difundir y promover la mediación como forma de resolución de conflictos entre los miembros de la comunidad de la que forme parte.

Los iniciadores del proyecto deben determinar qué Centro de Mediación se quiere crear, con qué características, qué servicios prestará, en qué tiempo se establecerá y en qué lugar.

Una vez definidas las tareas, se debe especificar qué recurso humano se necesita para realizarlas y qué responsabilidades asumirá cada uno de los participantes del proyecto.

En cuanto a qué se quiere lograr, en el caso que nos ocupa, estamos hablando de un Centro (o varios) de mediación comunitaria para prestar varios servicios: recomendamos los de mediación comunitaria, asesoramiento jurídico y derivación efectiva.

En cuanto al plazo para cumplir el objetivo, se tomará en cuenta distintos factores. Para ello, son indispensables los recursos con los cuales se cuente y el personal encargado de realizar las tareas para el funcionamiento del Centro. En todo caso, podemos pensar en un lapso de entre 4 meses y 1 año desde que se toma la decisión de prestar los servicios y su efectiva prestación.

Es importante especificar el lugar en donde se implementará el proyecto. Las respuestas a estos planteos deben guiar los objetivos que cada equipo se plantee. Estos objetivos deben ser de 2 tipos:

- **estratégicos:** son los que enuncian la política a seguir para alcanzar lo deseado, es decir cómo serán dirigidas y coordinadas las tareas y actividades. Definen metas a largo plazo y de orientación general;
- **operativos:** son de ejecución y resultados, y sirven para aproximarse al objetivo estratégico. Deben traducirse a metas y establecer cuánto, cuándo y dónde se realizarán los objetivos estratégicos.

Una vez definidos los objetivos, se planificarán las acciones para cumplirlos. Algunas acciones son previas a la apertura del Centro (por ejemplo, delimitar el lugar de funcionamiento, el personal afectado al Centro, el presupuesto, etcétera). Otras de las acciones a planificar (pueden ser previas o simultáneas al funcionamiento del Centro) son la distribución de roles y funciones, confección de red de instituciones, acciones de difusión, etcétera.

La delimitación es la ubicación geográfica del Centro dentro de un área determinada. En este punto, debe considerarse un sector o área que requiera la satisfacción de necesidades y, a la vez, que cumpla el requisito de fácil acceso por parte de los usuarios de los servicios que presta el Centro. Es conveniente realizar un calendario con todas las actividades, por lo que pueden utilizarse distintos métodos:

- a) **La técnica Gantt**, más conocida como Carta de Gantt. La ideó el ingeniero industrial americano Henry Gantt. La técnica Gantt consiste en construir un gráfico en forma de matriz que asocie al menos 3 variables: actividades, tiempo y responsables.

Primero se hace un trazado de columnas del lado izquierdo y del derecho en la matriz, para indicar el listado de tareas y a los responsables de las tareas. Luego, en la fila superior se indica la variable “tiempo” en determinadas unidades, formando a la vez varias columnas en el centro de la matriz, según sea la unidad de tiempo que se elija. Anotadas todas las actividades en la columna izquierda de la matriz, y los responsables en la columna de la derecha, se marcan barras horizontales en las columnas de tiempo y para cada actividad, de modo que la longitud de la barra sea igual al número de unidades de tiempo asignadas a la actividad.

Mostramos un ejemplo:

Gráfico 1. Calendario según técnica Gantt

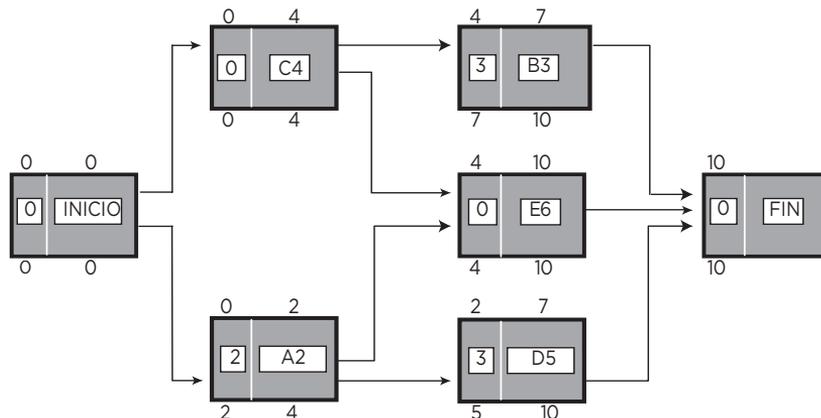


b) **La técnica ABC**, en inglés Analysis Bar Charting (análisis por gráfico de barras). Fue ideada por el ingeniero norteamericano John Mulvaney tomando elementos de 2 técnicas en uso: PERT/CPM (americana) y el Método de los potenciales ROY (francesa).

La técnica consiste en formar un gráfico horizontal de izquierda a derecha, construido con rectángulos que se suceden unos a otros, o se sitúan en paralelo y se unen entre sí con una flecha que ingresa por el lado izquierdo del rectángulo y sale por el lado derecho. Tiene un único rectángulo de inicio y otro de fin. Los rectángulos representan a las actividades, excepto el rectángulo de inicio y el de fin que no representan ninguna actividad, solo son un recurso gráfico. El método ABC también permite calcular la duración total del tiempo del proyecto.

Mostramos un ejemplo:

Gráfico 2. Calendario según técnica ABC



c) **La técnica Planograma**, que consiste en construir un gráfico en forma de matriz, que asocie al menos 3 variables: actividades, responsables y tiempo. Primero se hace un trazado de 3 columnas a la izquierda, centro y derecha de la matriz, para indicar el listado de tareas en la de la izquierda y su tiempo en la de la derecha. Luego, en la fila superior se indican los responsables, formando a la vez varias columnas en el centro de la matriz, según sea la cantidad de responsables que se elija.

Anotadas todas las actividades en la columna izquierda de la matriz y los tiempos en la de la derecha, se coloca una equis (X) en cada una de las celdas de las columnas de responsables y para cada actividad.

Gráfico 3 Calendario según técnica Planograma

Responsables y tiempos Actividades	Coordinador	Asesores	Co-coordinador	Administrativo	Tiempo (días)					
					programado			consumido		
					f.i.	f.f.	T	f.i.	f.f.	T
Elaboración presupuesto	X							07/10	14/10	8
Elección del lugar		X						15/10	19/10	5
Elección del personal			X		15/10	29/10	15			
Red institucional				X	01/11	18/11	19			
Tares de difusión	X				01/11	20/12	50			

f.i.: Fecha de Inicio; f.f.: Fecha de finalización; T: Total de tiempo transcurrido.

### 1.1. Normativa

Por resolución 1404/2012 MJyDDHH se aprobó el Plan de Acción para la implementación de la Red Federal de Centros de Mediación Comunitaria y Escolar. Dentro de este plan de acción figuran, entre otros, los siguientes objetivos:

- intercambiar información relacionada a las experiencias de detección de conflictos y su resolución;
- compartir y desarrollar bibliografía, investigaciones y publicaciones;
- favorecer el conocimiento e intercambio entre los Centros de Mediación Comunitaria y Escolar.

El manual de buenas prácticas se elabora de acuerdo con la normativa, para el uso de los Centros de Mediación Comunitaria que se creen en el marco de la Red Federal.

## **1.2. Diagnóstico del contexto local y su conflictividad**

Para implementar la mediación comunitaria es necesario elaborar un diagnóstico del contexto local que permita identificar los principales conflictos, problemáticas, necesidades y recursos de la comunidad en la que se inserta. También se debe trabajar en la comprensión y conocimiento de la comunidad (su historia, los códigos, los liderazgos, el universo simbólico que le da forma a las subjetividades que terminan colisionando en un conflicto), cuestiones que contribuyen a la construcción de legitimidad de la política dentro de la comunidad en la que opera (Macuer & Arias, 2009).

Para cumplir con los objetivos de la mediación comunitaria, y para lograr intervenciones efectivas, adecuadas y sustentables, se deben tener en cuenta las implicancias del trabajo con la comunidad.

Por ello, el Centro de Mediación Comunitaria es el espacio físico que funciona como catalizador para personas y grupos comunitarios que se interesan por la mediación, para construir un lugar de encuentro, donde se fortalecen las identidades, se promueve la ciudadanía e implementa la cultura del entendimiento.

Para promover la ciudadanía debemos generar la mayor cantidad posible de espacios de mediación comunitaria donde existan conflictos entre vecinos, conflictos sociales y conflictos interculturales. La mediación comunitaria debe ser entendida como un instrumento prioritario de justicia, participación, protagonismo y pacificación social que se manifiesta, despliega y desarrolla como consecuencia del proceso democrático.

En lo que se refiere al trabajo que los Centros realizan en la comunidad, es fundamental trabajar sobre un abordaje temprano y adecuado de los conflictos. El éxito de un Centro dependerá de la forma en que se inserten en el barrio. Para esto es necesario un cambio de enfoque: “no esperar que el conflicto llegue a mí, sino ir a buscar el conflicto”, es decir, posicionarnos desde lo que la ONU define como “sistemas de alerta temprana y respuesta oportuna”, entendidos como una estrategia para prevenir y resolver potenciales conflictos sociales en su etapa de gestación, para evitar la escalada de violencia.

La necesidad de hacer un diagnóstico de un territorio, de una comunidad y sus conflictos, puede responder a diferentes necesidades y tener distintas metodologías y tamaños, de acuerdo con el objetivo, los recursos disponibles y la conformación de la comunidad local.

Usos del diagnóstico:<sup>(1)</sup>

- El diagnóstico puede servir para decidir las acciones más adecuadas para trabajar en la experiencia de mediación comunitaria.
- Ajustar el proyecto a las necesidades y realidades locales.

---

(1) Extraído de la *Guía de Mediación Comunitaria*, desarrollada en el año 2016 por ONU HABITAT, la Universidad Alberto Hurtado de Chile y el Instituto ISER de Brasil.

- Justificar la necesidad y pertinencia del proyecto.
- Buscar financiamiento y apoyos.

El diagnóstico es un proceso continuo, dinámico y participativo, que refleja aspectos de la vida comunitaria y que hace posible conocer y relacionar al territorio de manera calificada y efectiva. El desafío empieza con la metodología adoptada y la búsqueda de procesos para crear confianza, combinado con el tratamiento de temas y parámetros de cuestiones e intereses locales.

Un punto fundamental del diagnóstico está en el perfil de los conflictos de mayor incidencia: conocer su frecuencia, su gravedad y quiénes son los actores involucrados y los roles que juegan. Esto es relevante para reconocer los temas que pueden ser abordados y los que no (al menos en las primeras etapas) y para advertir dónde y cuándo ocurren (tanto en términos reales como de percepción). Existen diferentes instrumentos, dinámicas y formas de hacer diagnósticos. Deben elegirse de acuerdo a los recursos (financiero, plazo, capacidades de los equipos y perfil institucional), tanto para levantar información como para elaborarla y analizarla. Los tiempos pueden variar de acuerdo con la disponibilidad preexistente de información de la comunidad, o si esta es demasiado cerrada, o muy grande. La aplicación de entrevistas, encuestas, grupos focales, trabajo con niños/as, mapeos participativos, marchas exploratorias y juegos son algunas formas de obtener información. El diagnóstico puede ser planificado en etapas secuenciales o autónomas, y debe respetar los ritmos y las dinámicas locales, de acuerdo con sus posibilidades y necesidades.

No se pretende agotar el tema de la mediación comunitaria, pero uno de los objetivos del diagnóstico es transmitir la visión adoptada sobre la mediación, aclarar la misión del proyecto, sus potenciales y los límites en el trato comunitario. Esta evaluación sirve también para difundir los objetivos del proyecto.

El esfuerzo para la apertura de un espacio de promoción de diálogo y resolución de conflictos puede ser inútil si la comunidad desconoce esta herramienta o la rechaza. Es por esto que tiene especial importancia un modelo de comunicación comunitaria. De esta forma, en paralelo a los procesos de elaboración del diagnóstico, selección y capacitación de los equipos de trabajo, se aconseja desarrollar una estrategia de difusión y comunicación de la mediación comunitaria para que la comunidad conozca los objetivos del Centro.

Es necesario hacer un plan de comunicación comunitaria, cuya metodología se aplique a partir de la valorización de los espacios ya utilizados por la comunidad. Cintas, carteles y panfletos pueden ser muy útiles y deben ser pensados de manera integrada.

El equipo del Centro de Mediación Comunitaria necesita visitar los lugares que la comunidad frecuenta y reconocer los medios de comunicación para

alcanzar de manera efectiva y eficiente al público local. Es importante verificar si hay blogs, periódicos comunitarios, radios o canales comunitarios, y recorrer las iglesias, escuelas, puestos de salud para ver si estos espacios se comunican.

El conocimiento de la red de actores locales es fundamental, pues son estos grupos los facilitadores de todo el proceso. La estrategia de comunicación es diferente en cada etapa, pero se destaca que esta dinámica es constante y no debe terminar aquí.

### 1.2.1. Instrumentos de diagnóstico del contexto local y su conflictividad

#### **Objetivos:**

- Realizar un relevamiento de todas las instituciones barriales, escuelas, clubes, iglesias, asociaciones vecinales y medios de comunicación para crear una red y fortalecer y desarrollar el proyecto de creación de un Centro de Mediación Comunitaria.
- Conocer la realidad comunitaria, su gente, cultura, necesidades y conflictos.
- Detectar los tipos de conflictos existentes.

#### **Acciones propuestas:**

- Identificar todos los organismos, instituciones locales y medios de comunicación.
- Describir las tareas que cada organismo e institución desarrolla.
- Describir los diferentes tipos de conflictos que cada organismo aborda en la comunidad.
- Detectar los tipos de conflictos en la institución y sus resultados.
- Detectar los temas y las formas habituales de resolución de conflictos.
- Establecer referente de contacto.
- Sistematizar la información en soporte papel e informático.

#### **Metodología:**

**Mapeo:** mediante esta técnica (que remite a un dibujo o mapa) es posible identificar a los diferentes actores de la comunidad (organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas, instituciones barriales, escuelas, clubes, iglesias y asociaciones vecinales), y destacar las tareas que cada organismo desarrolla.

El mapeo consiste en realizar los siguientes pasos:

- 1) Definir el lugar donde se instalará el Centro de Mediación Comunitaria: es necesario que la tarea se centre en un espacio geográfico determinado (tal barrio, o tales calles o tal circunscripción, etcétera).
- 2) Identificar las instituciones sobre las que se trabajará: se define el criterio para englobar las instituciones (criterio amplio y general o restringido y particular, de acuerdo al servicio que ofrezcan). También se identificarán aquellas instituciones que den servicios complementarios a los que se ofrecen en un Centro de Mediación Comunitaria.

3) Acordar los instrumentos para concretar la tarea:

3.1. La entrevista es una conversación entre dos o más personas. Puede realizarse de manera estructurada o informal.

La entrevista estructurada se hace con una lista de preguntas determinadas previamente y las respuestas quedan en el mismo instrumento.

La entrevista informal se hace por medio de preguntas abiertas, sin un orden predeterminado y siguiendo el relato del entrevistado.

3.2. La observación (Anexo 2): la hacen una o varias personas directamente en terreno. A partir de los sentidos, se registran datos sobre hechos y personas de las instituciones. El registro se apoya en la percepción del observador (sin valerse de testimonios o documentos).

3.3. Contacto con el referente: se trata de reunirse con el referente de la comunidad, organización social, estructura política, organización no gubernamental, club, sociedad de fomento, etc., y de aprovechar toda la información que tiene por su contacto diario con la actividad comunitaria.

3.4. Relevamiento de conflictos (Anexo 5): en las diferentes entrevistas con los referentes institucionales de la comunidad, se recabará información sobre los conflictos habituales vinculados a: salud, familia, ecología, temas de vecindad, etcétera.

La importancia de realizar diagnósticos con la comunidad radica en 2 puntos específicos:

- asegurarnos de que nuestros diagnósticos se corresponden con la agenda de necesidades;
- legitimarnos con la comunidad: el diagnóstico participativo es un instrumento claro para trabajar en la legitimación y difusión del proyecto. La participación implica aceptación del proceso y conocimiento de la propuesta.

4) Sistematizar y analizar la información obtenida: es necesario realizar un trabajo con toda la información obtenida en la etapa de relevamiento con

criterios que nos permitan sistematizarla. Se pueden realizar gráficos o folletos con detalles de las instituciones, sus autoridades, los servicios que brindan, los horarios que atienden, etcétera.

Analizar documentos existentes, como publicaciones locales, boletines, folletos, circulares, comunicados, volantes, etc., que complementen los gráficos realizados.

Se sugiere realizar estadísticas con la información sistematizada para poder elaborar hipótesis acerca de las acciones complementarias a seguir.

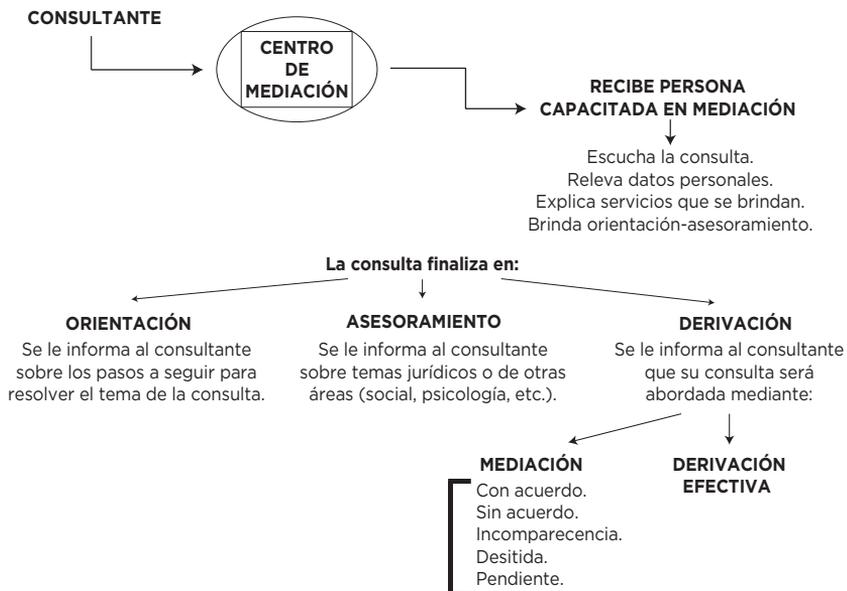
- 5) Elaborar un informe final con las conclusiones después de analizar los datos relevados. Este informe permite adecuar y readecuar las tareas propuestas y los objetivos determinados.

### 1.3. Diagramas de flujo

Este manual consta de un flujograma que detalla todas las tareas que se desarrollan durante las etapas que atraviesa la consulta en un Centro de Mediación Comunitaria.

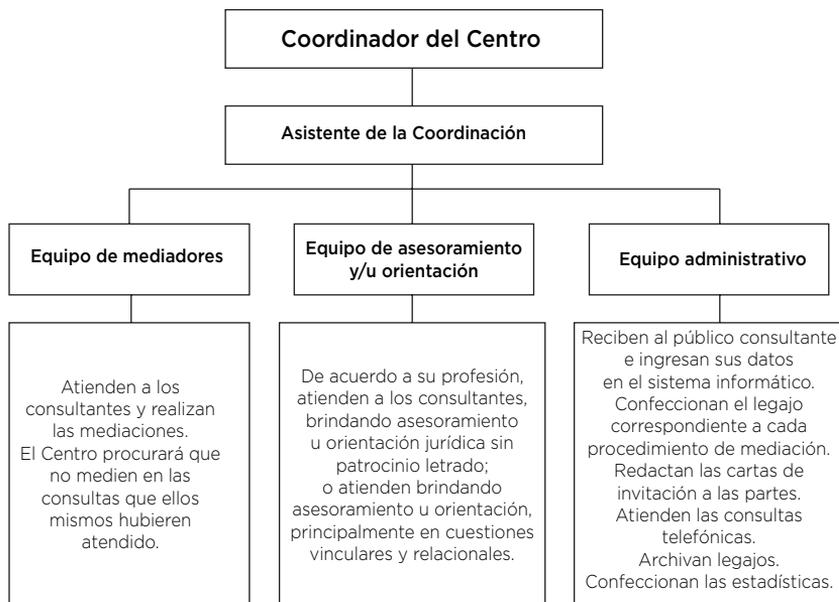
El flujograma muestra las distintas maneras en las que finaliza una consulta en un Centro.

Gráfico 4. Proceso de la consulta en un Centro de Mediación Comunitaria



En el gráfico siguiente, observamos un organigrama de las distintas jerarquías y funciones que pueden cumplirse y desarrollarse en un Centro de Mediación Comunitaria.

Gráfico 5. Organigrama de un Centro de Mediación Comunitaria



## 1.4. Recursos

### 1.4.1. Humanos. Roles y funciones

Es imprescindible contar con personas con perfiles apropiados y capacitadas para realizar las tareas previstas. La adecuada selección del personal determinará, en gran medida, el éxito de la propuesta.

El o los encargados/as de la puesta en marcha del proyecto deben especificar la cantidad de personas necesarias, las cualidades requeridas, las funciones a realizar y la forma de convocarlas.

Proponemos que las personas que van a ser parte de la puesta en funcionamiento del Centro se capaciten en forma gratuita en el “Curso de asistencia técnica”, brindado por la Dirección Nacional de Mediación y Métodos Participativos de Resolución de Conflictos.

Nuevamente nos encontramos con la relación indivisible entre las tareas propuestas y la profesionalidad o no de las personas a incorporar.

Es conveniente elaborar un listado de profesionales que puedan ser consultados de manera periódica o esporádica en casos específicos (aunque no formen parte del personal permanente y estable del Centro). En este caso, habría que celebrar convenios específicos con particulares o instituciones para cubrir la necesidad descrita.

Destacamos la importancia de contar con un plantel de personas que “participen” de todas y cada una de las actividades del Centro y que mantengan una permanente adecuación a los diferentes roles, priorizando el trabajo en equipo.

Se pueden mencionar básicamente 2 roles: el de producción, que está vinculado con la tarea asignada, y el rol institucional, que está vinculado con la responsabilidad de la organización y que está en relación con el proyecto de creación del Centro.

En el proyecto, debe haber un **coordinador/a** del Centro de Mediación y puede agregarse la función de un/a **asistente de la coordinación**. El/la coordinador/a es responsable frente al personal del Centro y frente a terceros de todas las decisiones que se tomen en el Centro.

Serán funciones del **coordinador/a**:

- Diseñar y ejecutar proyectos.
- Ayudar con los requerimientos de las autoridades.
- Planificar y distribuir tareas.
- Administrar los recursos materiales y humanos.
- Controlar la eficiencia y el desarrollo de las actividades del Centro.
- Supervisar a los mediadores y profesionales del Centro.
- Distribuir las mediaciones entre los mediadores, en forma equitativa y teniendo en cuenta las pautas fijadas.
- Supervisar la confección de las estadísticas.
- Supervisar que se cumpla con la carga de datos.
- Controlar la actualización de la base de datos de los distintos servicios que presten asistencia a los consultantes.
- Firmar las convocatorias a los requeridos a las mediaciones comunitarias.
- Constituirse en el referente del nodo, en el marco de la Red Federal.

El/la **asistente de coordinación** es la persona que reemplaza al coordinador en su ausencia y ejerce la función de encargado de todo el personal del Centro.

Para los servicios que presta el Centro, se requiere personal con distintos perfiles. Es indispensable un plantel estable de mediadores. Los mediadores son las personas capacitadas para llevar adelante los procesos de mediación que se celebren en el Centro.

Serán funciones de los mediadores:

- Recibir y escuchar al consultante.
- Derivar a mediación en los casos que sea posible este procedimiento.

- Orientar al consultante en los casos que no sean mediables.
- Dar asesoramiento jurídico cuando sean mediadores abogados.
- Conducir todas las etapas de la mediación que le asigne el coordinador del Centro.
- Hacer el seguimiento de los casos a su cargo.
- Colaborar con la difusión del servicio.
- Dar soporte al coordinador en todo lo requerido para el funcionamiento del Centro.

Si se trata de un Centro de Mediación Comunitaria que se forma a partir de la capacitación brindada por los/las docentes de la Dirección Nacional de Mediación y Métodos Participativos de Resolución de Conflictos, el Centro tendrá la posibilidad de contar con un plantel inicial de mediadores para comenzar en forma inmediata con el servicio de mediación. Para ello es muy importante firmar con los futuros mediadores un compromiso o acuerdo de futuro desempeño.

Los “compromisos” o “acuerdos” deben ser por tiempo limitado y excepcionales. Con el paso del tiempo, la institución debe resolver si el plantel se incorpora al Centro de manera definitiva o no. A su vez, debe definir el modelo de contratación con la cual se incorporará el plantel.

Los mediadores podrán “compensar” la capacitación gratuita recibida con la prestación de horas y días para mediar. El Centro deberá establecer una agenda de días y horarios en que se preste el servicio de acuerdo con las posibilidades y la disponibilidad del plantel de mediadores. De esta forma, se cubren las necesidades del servicio de mediación satisfaciendo, a la vez, la necesidad de práctica de los mediadores recién formados.

Aquellas instituciones convocantes (por ejemplo, gobiernos provinciales, municipalidades, universidades o colegios profesionales) que capaciten mediadores de su propio plantel laboral, no necesitarán el “compromiso o convenio”. Solo será suficiente la reasignación de funciones en los días y horarios que el personal preste servicios en la Institución.

También es importante que el Centro de Mediación cuente con personal administrativo.

Serán funciones del personal administrativo:

- Asistir al coordinador del Centro y a las personas que el coordinador determine, en todo lo vinculado al funcionamiento del Centro.
- Recibir a los consultantes según el orden de llegada e ingresar sus datos en el sistema informático.
- Confeccionar el legajo para cada procedimiento de mediación.
- Atender las consultas telefónicas.

- Archivar legajos.
- Confeccionar las estadísticas.
- Dar soporte al coordinador con el manejo de la agenda de reuniones y la información requerida para generar las de estadísticas del Centro.

Según las características de cada localidad en la que se creen los Centros de mediación comunitaria y de la institución de la cual dependan, se pueden incorporar otros profesionales para trabajar en asesoramiento y orientación.

Estos servicios pueden ser de asesoramiento jurídico, psicológico, social u otros que cada Centro considere adecuado incorporar. Otras tareas están desarrolladas cuando hablemos de los servicios que brinda el Centro de Mediación.

Todo el personal debe contar con las siguientes características:

- a) **Vocación social.** El servicio es una actitud de vida; es dar para facilitar que se cumpla un proceso, resolver una necesidad, demanda o solicitud, o satisfacer una expectativa de alguien, de modo que tanto quien da como quien recibe puedan sentirse agradados. Servir supone una franca actitud de colaboración hacia los demás. Para la realización de este valor debemos tener rectitud de intención, respetar la dignidad de la vida humana y ser solidarios con las otras personas.

Este valor es el marco para realizar los demás principios y valores éticos, debido a que es el fundamento de la administración pública. La misión de la administración pública es garantizar la efectividad de los derechos de la población y facilitar el cumplimiento de sus deberes. Asimismo, asegurar que se priorice el interés público sobre el privado y lograr la equidad, la justicia, la participación y el bienestar colectivo.

Se va a solicitar alguien que manifieste preocupación por las necesidades comunitarias con marcada voluntad para buscar la forma de ayudar a resolverlas.

Pensamos en alguien que promueva espacios de intercambio y sea solidario con sus pares.

- b) **Imagen legitimada entre sus pares.** Se requieren personas que cuenten con el respeto de la comunidad a la que pertenecen. Ciudadanos que se destaquen por su honradez y confiabilidad, y por entender los códigos culturales que identifican a la comunidad a la cual pertenecen.

Para que un servicio sea de calidad se necesita, además de un trabajo efectivo y eficiente, cordial y amable, que el servicio se constituya en un proyecto ético asumido por quienes lo brindan y le otorgue legitimidad a los prestadores.

- c) **Facilitador de la comunicación.** Se requieren individuos que ayuden a dialogar, a expresar necesidades y puntos de vista para lograr superar los malos entendidos, destrabando situaciones controversiales.

Se trata de personal que comprenda la situación de las personas que solicitan nuestros servicios, ya que necesitarán información oportuna, completa y clara, así como alternativas de solución.

Un/a facilitador/a de la comunicación sabe escuchar y generar empatía, muestra seguridad en lo que dice, mira a los ojos y gesticula, sabe de lo que habla y lo expresa en forma clara y sencilla, sabe transmitir emociones.

Un facilitador de la comunicación es una persona con destacada comunicación dentro del equipo, receptivo a las inquietudes del interlocutor, con marcada aceptación de los códigos de comunicación de todos los miembros del equipo. Es, a su vez, una persona que propicia la comunicación directa con la comunidad en la que cumple su tarea.

- d) **Flexibilidad.** La flexibilidad es la capacidad de adaptarse rápido a las circunstancias, los tiempos y las personas, para rectificar, en forma oportuna, nuestras actitudes y puntos de vista, y lograr una mejor convivencia y entendimiento con los demás.

Si el núcleo de la flexibilidad es la adaptación, debemos hacer todo lo posible por encontrar en todo lugar y circunstancia, el equilibrio justo para hacer compatibles nuestro estilo personal de trabajo, costumbres, hábitos y modo de actuar con el de los demás para ser más productivos, mejorar la comunicación y establecer relaciones duraderas.

El plantel se debe integrar con personas con capacidad para adecuarse a situaciones y roles diferentes, y para aceptar la diversidad y las distintas miradas sobre un conflicto.

- e) **Creatividad.** La creatividad es la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas; es la capacidad de un cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original. La actividad creativa debe ser intencionada y apuntar a un objetivo.

La creatividad supone trabajar con lo que ya poseemos a nuestra disposición, pero transformarlo (en mayor o menor medida) para crear con eso algo completamente nuevo. La creatividad es, a la vez, una proyección abstracta de algo que se puede llegar a construir, por lo cual siempre implica un ejercicio de mirar hacia el futuro por medio de ese elemento que se crea.

El equipo de trabajo deberá contar con integrantes que favorezcan la creación de alternativas, piensen e imaginen nuevas salidas donde la mayoría encuentre un camino cerrado.

#### 1.4.2. Financieros

Es imprescindible, para poner en marcha el proyecto de creación del Centro, elaborar un presupuesto financiero que detalle el dinero que se necesita para los recursos humanos y materiales de cada servicio y actividad.

El personal destinado a esta tarea deberá revisar en forma continua y permanente los gastos y los ingresos previstos. Se podrá hacer contacto con entidades públicas y privadas de financiación para consultar cuáles y en qué condiciones propician proyectos como el que nos ocupa: puesta en funcionamiento de un Centro de Mediación Comunitaria gratuito.

El costo del personal es un elemento fundamental en la realización del presupuesto: aquí se tiene en cuenta los sueldos, honorarios, viáticos, etc.

También se puede considerar un sistema de becas o reconocimientos para aquellos que, sin tener una remuneración fija y permanente, formen parte del proyecto al cumplir tareas determinadas.

Constituye una decisión importante el hecho de alquilar o comprar un espacio físico para que funcione el Centro de Mediación (se puede optar por compartir espacios dentro de otras instituciones en funcionamiento).

También forma parte del presupuesto el costo del material y equipos para el desarrollo de las tareas dentro del Centro. Asimismo, se deben considerar los gastos de funcionamiento de agua, luz, gas, impuestos, tasas, etc.

### 1.4.3. Materiales

#### *1.4.3.1. Infraestructura y mobiliario*

Se deben considerar los recursos que se refieran a infraestructura: lugar de prestación del servicio, salas necesarias, entre otras consideraciones.

Se necesita una sala de recepción donde las personas puedan esperar para ingresar a la mediación. Se debe considerar la posibilidad de que las partes no quieran esperar en el mismo lugar.

Se requiere una oficina de administración con escritorio, mobiliario para archivo de toda la documentación, con los recursos y elementos informáticos. Es necesario contar con resmas de papel, biromes y rotafolio (de ser posible).

El principal recurso de infraestructura se refiere a la sala de la mediación: tiene que tener adecuada iluminación y ventilación, y estar protegida de los ruidos exteriores. Su estructura debe preservar la confidencialidad de la reunión. Es importante el espacio (preferentemente otra sala) para que las partes “esperen” en las eventuales reuniones privadas que realicen los mediadores.

Los ambientes tienen que ser cálidos para favorecer la relajación. Es necesario no exponer elementos que puedan generar incomodidad por manifestar una tendencia hacia una religión, equipo de fútbol o ideología, porque puede ser interpretado como discriminatorio por aquel que no comulgue con esas tendencias.

El mobiliario es sencillo. Una mesa y sillas que permitan que todos los convocados estén cómodamente sentados (se recomiendan sillas similares, para evitar que se destaque notoriamente una por sobre otra).

En cuanto a la mesa de mediación, es recomendable que no identifique lugares de autoridad. Para ello se prefieren mesas redondas y ovaladas, con distribución uniforme de todos los que están presentes.

#### 1.4.3.2. *Técnicos*

En este apartado incluimos las líneas telefónicas, las computadoras, impresora, escaner y acceso a internet. Todos estos recursos se tornan imprescindibles en los tiempos actuales, ya que la mayoría de las comunicaciones son vía e-mail y a través de archivos adjuntos.

En especial, se recomienda contar con recursos informáticos para soportar el *software* y la capacidad de procesamiento que demande el sistema informático provisto por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación (el que permitirá una sólida y permanente intercomunicación entre todos los Centros de la Red Federal de Centros de Mediación Comunitaria).

Se puede contar con Cámara Gesell. La Cámara Gesell es una sala preparada para permitir la observación. Está conformada por 2 ambientes separados por un vidrio de visión unilateral, que cuenta con equipos de audio y video para grabar la mediación.

Las partes y los mediadores se ubican en una de las salas (la Cámara) y los observadores —pasantes, mediadores o supervisores— en la otra (la Retrocámara).

De no instalarse la Cámara Gesell, se puede pensar en un sistema de video-grabación: se coloca una cámara y micrófonos en la sala de mediación y, en una sala contigua, se coloca un televisor/pantalla y parlantes para que “los observadores” tengan acceso a lo que ocurra en la sala de mediación (viendo y escuchando).

Tanto la Cámara Gesell como el sistema de video-grabación tienen como objetivo poder realizar mediaciones supervisadas por otros profesionales mediadores, y también poder realizar observaciones de casos reales por parte de aspirantes a mediadores u otros que quieran conocer el trabajo que se realiza en una mediación comunitaria.

Por otra parte, la Dirección Nacional está trabajando en un proyecto para crear un sistema de registro único de la información (SIC) a implementarse en los Centros de mediación comunitaria integrantes de la Red Federal. Todo ello con el fin de construir un único registro estadístico orientado a la medición de impacto y evaluación permanente de los logros y procesos de la mediación comunitaria.

Para efectos de análisis y costeo, el proyecto se ha dividido en 2 etapas:

- 1) La primera consiste en el proceso de levantamiento y construcción compartida de un sistema de registro único para los Centros de Mediación Comunitaria.
- 2) La segunda corresponde a un programa piloto de acompañamiento inicial para la implementación de este registro en 4 zonas.

El SIC es un sistema informático de sencilla operación. Todos los Centros deben poder operar un sistema como el SIC que permita contar con las siguientes posibilidades:

• **Base de datos:**

- Base de datos de instituciones: con esta herramienta, los casos que requieran una derivación efectiva serán abordados de manera eficiente. El sistema informático proporcionará una completa y actualizada base de datos organizada por temas y zonas geográficas. La base también proporcionará horarios, especialidades y requisitos de admisión de casos y consultas.
- Base de datos de casos: tanto el personal del Centro como los mediadores tendrán la posibilidad de hacer un seguimiento sobre el desarrollo de los casos y las mediaciones que estén llevando adelante. El sistema permitirá una rápida identificación del caso o mediación que se esté buscando.

• **Estadísticas:**

El SIC también permitirá elaborar estadísticas. Se sugiere el relevamiento de algunas de las siguientes cuestiones:

- Cantidad de consultas ingresadas.
- Temáticas de las consultas.
- Formas de abordaje de las consultas.
- Formas de finalización de las consultas.
- Cantidad de beneficiarios de los servicios prestados.
- Cantidad de Centros en la Red Federal de Centros de Mediación Comunitaria.
- Formas de conocimiento de los servicios del Centro.
- Cantidad de mediaciones realizadas.
- Participación de letrados en las mediaciones.
- Desempeño cuantitativo de los mediadores.
- Formas de terminación de las mediaciones.
- Cantidad de reingresos de casos al sistema.
- Identificación del género y franja etaria de los consultantes.
- Nivel socioeconómico de los consultantes.
- Zona geográfica de pertenencia.

## 1.5. Servicios

Todas las personas que integran el Centro deberán cumplir con diferentes tareas para prestar los servicios que se describen a continuación.

### 1.5.1. Difusión

La difusión es de gran importancia y resulta decisiva para el éxito de los servicios que se van a brindar. La experiencia de este Ministerio en la prestación de servicios comunitarios muestra la necesidad de trabajar con acciones concretas que promuevan la difusión apuntando a 2 objetivos principales:

- El conocimiento por parte de la población de los servicios que se prestan.
- La inserción del servicio de mediación comunitaria en el resto de los servicios que se brinda en la comunidad conformando una red.

Dentro del plantel, se deberá contar con personas encargadas de hacer conocer todos los servicios que brinda el Centro, ya sea desde el comienzo de las actividades como durante su desarrollo y expansión. Se destacará fundamentalmente la gratuidad y la voluntariedad en el uso de todos y cada uno de los servicios.

Respecto de las relaciones con la comunidad, hay que destacar la importante tarea que implica mantener un constante y permanente contacto e interacción entre el Centro y la comunidad en la cual está inserto. Esto permite mantener actualizado el banco de datos de los servicios que se brindan en la comunidad (direcciones, teléfonos, mails, datos de contacto en general, referentes o responsables de cada servicio, etc.), así como las necesidades de los vecinos. A su vez, el Centro puede ir adecuando la prestación de sus servicios a las necesidades cambiantes.

En la tarea de difusión se destaca la elaboración de folletos y publicaciones que den a conocer los servicios del Centro, su dirección, los horarios, el plantel profesional, la pertenencia del Centro a tal o cual dependencia, etc.

Es necesario, en esta etapa, realizar un relevamiento de las redes sociales y formales<sup>(2)</sup> cercanas al Centro. El equipo que conforme el Centro de Mediación deberá capacitarse para promover las redes sociales existentes, propiciando la integración de todos aquellos servicios que brinde el nuevo Centro. El trabajo adecuado en red con los propios vecinos/as, así como con otras instituciones y organismos, facilita la inserción del programa en la comunidad

---

(2) Es posible distinguir entre **redes sociales** que son producto de la interacción social, los vínculos familiares, de amistad o proximidad, y **redes formales** pertenecientes al ámbito de las organizaciones estatales, privadas o sociales constituidas como un sistema de conexiones explícitas. Así un amplio conjunto de relaciones, por ejemplo las relaciones de vecindad y amistad, pueden identificarse bajo la denominación de redes informales o sociales, y otro, bajo la de redes formales como resultado de organigramas y estructuras políticoadministrativas (Baranger, 2000).

y a su vez legitima al programa y a las personas que trabajan en él como referentes de la comunidad.

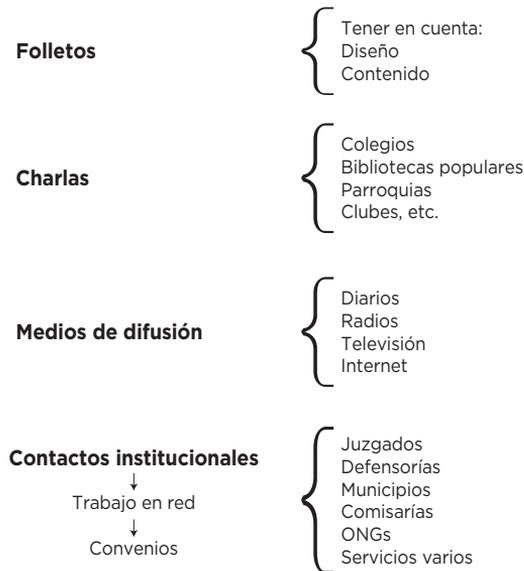
Para el relevamiento de las redes sociales se deberán realizar reuniones, visitas o, en su defecto, comunicaciones telefónicas o escritas. Como resultado del relevamiento, sabremos a qué necesidades o problemas da respuesta cada organismo, organización o servicio y cómo. Se debe especificar quién es el responsable del servicio que se ofrece, en qué horarios y bajo qué condiciones. El producto logrado permitirá conocer: la denominación de la institución, la dirección, el teléfono, el director/encargado/jefe, el coordinador de las tareas afines a las tareas del Centro (asesoramiento jurídico, patrocinio gratuito, orientación psicológica, resolución de conflictos, servicios sociales en general), los días y horarios en que se imparten dichos servicios y las condiciones para poder acceder al servicio, así como cualquier otro dato que resulte de interés.

También debe planificarse la difusión en medios, tanto gráficos, radiales o audiovisuales, priorizando los lugares públicos, tales como escuelas, hospitales, municipios, comisarías, etcétera.

La información obtenida se incorporará como un servicio más del Centro que va a poder informar, derivar y orientar en forma efectiva.

En el gráfico siguiente se muestra un esquema con los principales medios de difusión:

Gráfico 6. Principales medios de difusión



Fuente: Equipo de Capacitación, Dirección Nacional de Mediación y Promoción de Métodos Participativos de Resolución de Conflictos, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

Con relación al contenido del gráfico, más allá de las modalidades y adaptaciones a cada realidad local sobre el “cómo” abordar y llevar a cabo la difusión, desarrollaremos algunas consideraciones sobre los medios más utilizados:

- **Charlas informativas:** toda comunidad cuenta con espacios reconocidos y legitimados que se pueden utilizar para convocar encuentros y charlas para informar y explicar con el mayor detalle posible el alcance y características de los servicios que se brindan. Estos espacios pueden ser clubes, bibliotecas populares, salones parroquiales, centros de jubilados y asociaciones civiles en general.
- **Entrevistas, reportajes y participación en medios de comunicación audiovisual:** en toda comunidad existen medios de comunicación, ya sean radios o canales de televisión locales, que pueden brindar espacios de difusión mediante avisos, entrevistas o reportajes con las preguntas que puede hacerse cualquier potencial usuario.
- **Confección de cartelería y folletos:** los avisos colocados en lugares de mucha cantidad de personas –tales como hospitales, centros de atención primaria de salud, comisarías, tribunales, parroquias, etc.– son un buen recurso para dar a conocer el servicio.
- **Entrevistas con responsables de instituciones/organismos locales:** más allá de contar con los datos necesarios de cada servicio para derivar a los consultantes, según las necesidades de cada caso, es importante el contacto personal con referentes o personal de atención responsables de cada organismo o institución. Este contacto fortalece la conformación del trabajo en red y facilita el acceso de las personas que derivemos desde el Centro de Mediación hacia cada servicio.

### 1.5.2. Asesoramiento

El Centro cumplirá con tareas de asesoramiento, siendo importante, por las características del servicio, el asesoramiento jurídico. Este será llevado adelante por profesionales del derecho. Conviene destacar que los profesionales que mencionamos deberán tener un perfil conciliador, alejándonos así de la típica figura del abogado litigante. Hay que tener en cuenta que, aunque no estarán cumpliendo la función de un mediador, estos profesionales van a estar asesorando con la idea de que ese consultante se prepare para negociar con un otro. Se procurará que ese otro no sea presentado como un enemigo del que ahora consulta sino, en todo caso, como un adversario con el que se intentará trabajar en conjunto para obtener la satisfacción de intereses mutuos.

De nada sirve contar con un excelente y adecuado servicio de mediación si, en el asesoramiento previo, preparamos a las partes para una “confrontación” a todo o nada. Por tal motivo, se recomienda que todas las personas que trabajen en el Centro estén formadas en mediación.

Por supuesto que es aconsejable que se pueda brindar asesoramiento en otras disciplinas y/o servicios (psicología, trabajo social, etc.) para lo cual se contará con profesionales y/o técnicos formados en dichas materias.

Respondiendo a estándares de calidad, el Centro tendrá el compromiso que el 100% de las personas que acudan al Centro de Mediación sean atendidas el mismo día y en función del orden de llegada (si se tratare de consultas que requieran asesoramiento jurídico, las mismas serán atendidas en su totalidad por profesionales del derecho).

### 1.5.3. Mediaciones

Estas tareas deberán ser llevadas a cabo por personas capacitadas y entrenadas en mediación, priorizándose una similar manera de trabajar y un estilo acorde a la personalidad de cada mediador, pero con el principal objetivo de brindar un servicio gratuito y accesible a toda la ciudadanía.

Resulta fundamental el hecho de la formación de los mediadores en las etapas de **introducción, entrenamiento y pasantía** (con observación de casos reales). Una formación uniforme genera las condiciones para una similar forma de trabajar. Es decir, independientemente de los perfiles que tuvieren cada uno de los mediadores, las personas que atravesasen un proceso de mediación sentirán que se encuentran con una similar forma de trabajo y abordaje.

Es conveniente implementar en el Centro un “servicio de seguimiento de casos”, especialmente en materia de familia. Con ello, todas las mediaciones de familia que se realicen en el Centro serán monitoreadas a través de llamadas telefónicas periódicas a las partes con la finalidad de verificar la marcha de los acuerdos a los que se hubiere arribado. Dicho servicio podrá extenderse a otras materias, según lo determine el coordinador en función de las particularidades de los casos, las características de los involucrados y las especificidades del contexto espacial y temporal.

El seguimiento es importante también en los casos de acuerdos verbales, muy comunes en la mediación comunitaria.

También se considerará el hecho que se arribe a la celebración de acuerdos que contengan obligaciones de ejecución única o que contemplen obligaciones de ejecución continuada, siendo aconsejable el seguimiento solo para este segundo grupo de acuerdos.

Asimismo, se procurará utilizar el servicio de seguimiento de casos para aquellas consultas que concluyeren porque el consultante manifestare que se ha puesto de acuerdo con la otra parte (con ello, estamos previniendo posibles situaciones de acuerdos forzados o celebrados para evitar un mal mayor). Además, proponemos el servicio mencionado para aquellas consultas que hubieren sido derivadas a otras dependencias (fueren las mismas internas o externas).

La modalidad del seguimiento dependerá de factores como: tiempo, personas, lugar, temática, gravedad del conflicto, relación entre las partes. Todos estos factores tienen un carácter meramente enunciativo y no taxativo siendo, en todos los casos, ponderados y evaluados por el coordinador del Centro.

Una cuestión no menor, con respecto a la realización del seguimiento, es que nos da la posibilidad de tener información estadística acerca de lo sucedido con posterioridad al proceso mediatorio. Nos permite conocer qué impacto tuvo esta instancia en la vida de las personas.

Para responder a estándares de calidad, el Centro tomará el compromiso de otorgar fechas de reuniones de mediación en un plazo no superior a los 40 días desde que la misma está en condiciones de ser otorgada. Asimismo, el servicio de mediación se ofrecerá al 100% de las personas cuya consulta así lo requiera (la medición se realizará comparando la cantidad de consultas realizadas con posibilidades de ser derivadas a mediación, y las que efectivamente hayan sido derivadas).

La cantidad de reuniones por día dependerá de la amplitud horaria de funcionamiento del Centro, como así también de la cantidad de mediadores disponibles.

La excelencia profesional debe garantizar que todas las mediaciones se lleven adelante por mediadores idóneos, capacitados y con experiencia (esta medición se realizará a través de la supervisión por parte del coordinador del Centro respecto a la asistencia a programas de actualización y capacitación requeridas para los profesionales de la mediación). Para ello, es fundamental generar espacios en los Centros para realizar reuniones de equipo y ateneos de casos. Las reuniones de equipo son importantes para poner en común diferentes problemáticas que surgen del funcionamiento del servicio, informar alguna comunicación o nueva normativa que resulte importante comunicar, compartir información sobre cursos, evacuar dudas o consultas, reasignar roles y tareas, etcétera.

Los ateneos de casos son un tipo de reunión con el objetivo de supervisar el trabajo realizado en la mediación y conceptualizar la experiencia, para generar un aprendizaje compartido con los mediadores y el coordinador del Centro: un mediador o equipo de co-mediadores presentan un caso para su debate. Previamente trabajan sobre el caso para presentar una síntesis del mismo con sus hipótesis, dudas, conceptualizaciones sobre la utilización de las herramientas y las diferentes intervenciones. A partir de esta presentación se debate, se reflexiona conjuntamente y se realiza un role playing de alguna situación en particular.

Es importante que tanto las reuniones de equipo como los ateneos de casos estén pautados con sus días y horarios preestablecidos en la agenda del Centro.

#### 1.5.4. Orientación y derivación

Para las tareas de orientación y derivación es importante la formación del personal en métodos participativos de resolución de conflictos, porque aun cuando ellos no cumplan la tarea de mediar, deben cumplir un rol contenedor y facilitador de la comunicación.

El consultante del Centro debe tener siempre una respuesta a su consulta: se lo orienta, se lo asesora, se lo deriva a mediación, o se lo deriva al lugar o servicio que pueda darle respuesta a su consulta.

Siempre se trata de lograr una derivación efectiva, es decir, se procura que el consultante tome contacto con una persona específica en el lugar derivado o se presente al lugar con una nota de derivación del Centro.

El consultante debe tener los horarios y teléfonos actualizados del lugar al que se lo deriva.

No se trata de decirle a la persona que consulta, que su “tema” no se trata en el Centro y entonces tiene que dirigirse a otro lado, sino de que la persona que consulta tenga una respuesta adecuada a su inquietud. Esto es una orientación, asesoramiento, derivación a mediación o derivación a otro lugar o institución que pueda dar respuesta integral a su reclamo.

El 100% de las derivaciones a otras instituciones deben ser chequeadas y co-tejadas previamente. El Centro debe asumir el compromiso de que las quejas o reclamos originados en derivaciones no superen el 10% de los casos.

#### 1.5.5. Destinatarios de los servicios

Los destinatarios de los servicios de los Centros son:

- Población en general (especialmente los sectores más vulnerables de la comunidad) en situaciones de conflicto.
- Instituciones públicas o privadas, y organizaciones intermedias interesadas o involucradas en procesos de mediación.

#### 1.5.6. Derechos y obligaciones de los/las destinatarios/as de los servicios

Los y las destinatarios/as de los servicios del Centro tendrán los siguientes derechos:

- Derecho a obtener información, veraz, completa y en lenguaje sencillo sobre las actividades desarrolladas en el Centro.
- Derecho a solicitar y obtener asistencia jurídica.
- Derecho a ser tratado con respeto y cordialidad por todos los integrantes del Centro.

- Derecho a conocer tanto el nombre de las personas que lo atiendan en el Centro, y la función que desempeñan, como el desarrollo del trámite que se va a iniciar.
- Derecho a la confidencialidad de los datos personales. La confidencialidad en el proceso de mediación es la regla general. La confidencialidad solo se puede dejar de lado para evitar la comisión de un delito o para impedir que continúe cometiéndose.
- Derecho a que se le informe acerca de la existencia del servicio de patrocinio gratuito y cómo acceder al mismo.
- Derecho a recibir información sobre los servicios gratuitos a los que puede acudir si su consulta no puede ser resuelta en el Centro.

Por otra parte, los destinatarios/as de los servicios del Centro tendrán las siguientes obligaciones:

- Concurrir en la fecha y horario fijado para la reunión de mediación.
- Comunicar al Centro de Mediación, con anticipación, si no va a concurrir a la reunión de mediación fijada. Esto para dar la posibilidad de otorgar ese turno a otro ciudadano.
- Comunicar al Centro de Mediación si, con posteridad a la fijación de la reunión de mediación, se solucionó el tema que motivó la mediación.
- Respetar las instalaciones y al personal del Centro.

#### 1.5.7. Características de los servicios

- **Credibilidad:** el Centro asume el compromiso de brindar sus servicios con honestidad y veracidad
- **Confiabilidad:** el Centro asume el compromiso de brindar los servicios de manera confiable, cuidadosa y responsable.
- **Competencia:** el personal del Centro debe estar capacitado y tener las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar de manera eficiente las tareas encomendadas. Debe realizar capacitación continua y supervisión de casos.
- **Capacidad de respuesta:** el Centro asume el compromiso de dar respuesta adecuada a las expectativas de la población.
- **Gratuidad:** son gratuitos todos los servicios que brinda el Centro.
- **Confiabilidad:** el Centro se compromete a garantizar la reserva y privacidad de la información personal suministrada por los consultantes y por los convocados a reuniones de mediación.
- **Amabilidad y cortesía:** el Centro garantiza un trato amable, respetuoso y considerado.
- **Comunicación:** el personal del Centro debe brindar información en lenguaje claro, simple y concreto.

## **1.6. El procedimiento de atención al consultante en un Centro de Mediación Comunitaria**

### 1.6.1. La consulta

La consulta es el momento en que se produce el encuentro, en la sede del Centro, entre el consultante y el personal del Centro, y el consultante plantea el reclamo o conflicto que tiene con otro u otros. Los conflictos intrapersonales o intrapsíquicos no se tratan en estos Centros.

Los Centros trabajan sobre conflictos interpersonales y sobre los conflictos “percibidos” como tales. No es tarea de la persona que toma la consulta y, mucho menos del mediador, averiguar si el conflicto que plantea el consultante existe o no en la realidad. Lo esencial consiste en que el entrevistador tenga la certeza de que quien consulta “percibe” el hecho que describe como una situación de conflicto con otro u otros, sean personas físicas o jurídicas.

Este primer momento es clave para el abordaje de la consulta realizada. Una “buena escucha” del relato y una efectiva “contención” de la persona sentarán las bases para los futuros pasos.

En todas las consultas es conveniente que el profesional del Centro obtenga información sobre: las soluciones que intentó el consultante, los resultados que obtuvo, y las razones por las cuales sus intentos no sirvieron para dar una respuesta adecuada a la inquietud consultada.

Es importante destacar que la mayoría de las consultas que ingresan al Centro serán producto del “boca a boca”. Un servicio eficiente produce un efecto multiplicador de consultas y consultantes.

En lo referente a los criterios de admisión, se establece un criterio amplio, no excluyente sino inclusivo, tanto en lo referente a las personas como en lo relativo a las temáticas. El principio es que “toda persona” puede consultar y “todo tema” puede ser consultado en un Centro de Mediación Comunitaria.

Posteriormente y, de conformidad con regulaciones locales y nacionales, se determinarán los criterios que restrinjan o adecuen el servicio a las características del Centro o del lugar en el que se encuentren. A mayor abundamiento, se mencionan algunos criterios que se pueden seguir para admitir o no una consulta:

En cuanto a la persona del consultante:

- ingreso económico mensual;
- titularidad o no de bienes registrables;
- si es beneficiario o no de regímenes previsionales;
- si es beneficiario o no de planes sociales u otros;
- qué tipo de relación laboral tiene: si trabaja como dependiente, o en un trabajo no registrado, o no tiene trabajo.

En cuanto a los temas de la consulta:

- existencia o inexistencia de contenido patrimonial;
- exclusión o inclusión por ley de la posibilidad de mediar;
- existencia de violencia;
- existencia de medidas restrictivas o cautelares;
- búsqueda de precedentes.

Estos criterios se mencionan como orientativos y de ninguna manera se constituyen en excluyentes para aceptar o no una consulta. Iguales criterios pueden seguirse para admitir o no una mediación comunitaria.

Todas las consultas concluyen con la elaboración de una Ficha de Consulta en la que se deben incluir todos los datos necesarios para su futura identificación (ver Anexo 5). En este punto se debe aclarar que todos los anexos que se mencionan son modelos posibles pero, por supuesto, pueden ser modificados. Es más, es altamente recomendable que cada Centro adapte sus modelos a sus propias características y necesidades locales respetando la unidad de criterio que permita una evaluación uniforme como un efecto directo de su pertenencia a la Red Federal de Centros de Mediación Comunitaria.

Además de los datos personales del consultante y la identificación del tema de la consulta, la ficha debe contener un resumen del relato para que cualquier persona del Centro que tome contacto con la ficha pueda entender la preocupación principal del consultante y, de tener que intervenir, pueda también dar una respuesta. Es recomendable que la consulta la continúe el personal del Centro que originalmente intervino.

Todas las fichas de consulta deben tener una numeración correlativa y deben ser archivadas en una base de datos y/o soporte papel.

Si se opta por el papel, se abrirá un Bibliorato de Consultas por orden de fechas y números de fichas. Los biblioratos pueden archivar la documentación en forma mensual, trimestral, semestral o anual. Por otra parte, el registro informático de las consultas permitirá la confección de estadísticas y la ubicación de las consultas en base a diferentes criterios de búsqueda.

El comprobante es útil para el consultante a los efectos de saber quién lo atendió, la fecha de mediación o nueva consulta, el tema por el que consultó, y cualquier otro dato de interés que el personal del Centro considere importante incluir (por ejemplo, el lugar o persona a la que será derivada su consulta).

#### 1.6.2. La terminación de la consulta

La consulta puede concluir de diferentes maneras:

- el consultante es asesorado (jurídicamente o en otra área);

- el consultante es orientado: se le informa cuál o cuáles pasos debe seguir para resolver el tema que lo preocupa); o
- el consultante es derivado a mediación o a otra persona o institución, lo que se llama derivación efectiva.

#### *1.6.2.1. El asesoramiento*

Si bien las características de este servicio, así como las de los que siguen, ya fueron descritas en el ítem respectivo, aquí nos ocuparemos del aspecto específicamente procedimental.

Si el profesional del Centro entiende que la consulta se agotará en el asesoramiento, debe comunicarlo al consultante. Si se trata de una consulta jurídica debe ser atendida por un profesional del derecho. Si se trata de una consulta de otra materia (no jurídica) debe ser atendida por un profesional del área del Centro; si el Centro no cuenta con un profesional de dicha área se lo debe derivar a otro lugar o servicio que pueda dar respuesta a su consulta, esto es, realizar una “derivación efectiva”.

En todos los casos, el asesoramiento estará orientado a preparar al consultante para una eventual “negociación” con otro u otros. Los abogados deben tener presente la implicancia de su asesoramiento en la acción posterior del consultante; por eso es importante que el asesoramiento no esté orientado a la confrontación o al litigio judicial.

A los fines estadísticos, la terminación de la consulta asesorada siempre figurará como “resuelta”, con excepción de aquella consulta que requiera más de una reunión y, por el “corte” de las estadísticas, hubiera que ubicarla como “pendiente”.

#### *1.6.2.2. La orientación*

Muchas consultas requieren una intervención de contenido exclusivamente pragmático: esto es realizar un llamado telefónico, comentarle al consultante la existencia de tal o cual repartición, informarle de los pasos a seguir para obtener un determinado servicio o documentación, etcétera.

Esas diferentes formas de abordaje de la consulta se encuadran dentro de la “orientación”.

Se debe procurar que tanto la información a brindar al consultante como el llamado telefónico que se deba realizar, se haga en el momento, con la excepción de aquellos casos que requieran una interconsulta entre el personal del Centro o con otra u otras reparticiones.

A los fines estadísticos, la terminación de la consulta orientada siempre figurará como “resuelta”, con excepción de aquella consulta que requiera más de una reunión y, por el “corte” de las estadísticas, hubiera que ubicarla como “pendiente”.

### 1.6.2.3. La derivación

#### 1.6.2.3.1. Derivación a mediación

Éste siempre que fuera posible, se debe procurar que la consulta derive en un proceso de mediación, constituyéndose éste en la razón de ser y en el servicio principal del Centro.

Definimos la mediación comunitaria como:

[el] método adecuado de resolución de conflictos, en el cual interviene un tercero imparcial (mediador) cumpliendo la tarea primordial de facilitar la comunicación entre las partes, en un contexto comunitario, a través de un proceso dirigido, con el objetivo principal de ayudar a los participantes para que en forma colaborativa puedan perseguir la satisfacción de sus intereses y obtener beneficios mutuos.

En el caso más frecuente, el de una persona que consulta, el personal del Centro debe analizar si la consulta involucra a otras personas o instituciones para, entonces, proponerle al consultante la derivación de su consulta a mediación. Si ello ocurre, se debe poner especial énfasis en comunicar al consultante que el proceso de mediación comunitaria es “voluntario”, “gratuito” y “confidencial”. De esta manera se procura evitar falsas expectativas en cuanto a posibles sanciones, si el convocado no concurre a la mediación. Si la persona convocada no concurre, el consultante puede volver a convocarlo o dar por terminado el proceso de mediación. También puede suceder que el/la mediador/a interviniente considere, por su leal saber y entender, poco aconsejable volver a convocar a la parte ausente y, si este es el caso, debe comunicárselo al consultante explicando sus motivos.

Si ambas partes concurren al Centro para solicitar el servicio de mediación, el coordinador del Centro debe designar mediador y fijar la fecha de la mediación (si el servicio lo permitese, puede realizar la mediación en ese momento).

Se debe poner especial énfasis en comunicar al consultante y al convocado que el proceso de mediación comunitaria no habilita la vía judicial y, por lo tanto, no excluye la obligatoriedad (en caso de que el tema y la jurisdicción respectiva así lo exija) de asistir a una mediación prejudicial obligatoria.

La gratuidad es una característica del servicio de mediación comunitaria y de todos los servicios vinculados que el Centro preste.

La confidencialidad es un rasgo específico y esencial del proceso de mediación cuyo alcance y características debe ser comunicado por el mediador en la reunión de mediación. La normativa más reciente establece como regla de toda mediación la confidencialidad, quedando claro que lo excepcional es que no se cumpla con la confidencialidad. Es por esto que quedó en desuso la utilización y firma de convenio de confidencialidad. De todas maneras, en los inicios de la instalación del proyecto de prestación de un servicio cuyo

rasgo saliente es el principio de la confidencialidad, es altamente recomendable el uso de convenio de confidencialidad para las partes (ver Anexo 6) y del convenio de confidencialidad para los observadores de una mediación en un contexto de aprendizaje o taller (ver Anexo 7).

Ya nos hemos referido al carácter estrictamente restrictivo del levantamiento de la confidencialidad al hacer referencia a los derechos que tienen los destinatarios de la prestación de los servicios del Centro.

Es altamente recomendable que el mediador sea una persona diferente de la que tomó la consulta. Este requisito refuerza el criterio de “imparcialidad” que debe tener el mediador. Se debe informar al consultante que, si su caso es derivado a mediación, él no va a tener “su propio” mediador, sino que el profesional que intervenga como mediador procurará ayudar a ambas partes en conflicto para que trabajen colaborativamente en la resolución del problema. También se le debe informar al consultante que no es imprescindible, pero sí recomendable, contar con asistencia jurídica y que para ello se le va ofrecer una lista de servicios locales de patrocinio jurídico gratuito.

Claro está que si alguna de las partes cuenta con asesoramiento jurídico, el Centro proveerá un letrado a la parte que no lo tuviere (siempre y cuando este servicio estuviere entre los que brinde el Centro). En todo caso, lo que se procurará es que no haya un desequilibrio de poder entre los participantes (uno que tiene letrado y el otro no).

Si la consulta es derivada a mediación, el profesional del Centro debe comunicar al consultante que se confeccionará una “carta de invitación” (ver Anexo 8). El Centro confecciona la carta estableciendo fecha, hora y lugar de la reunión de mediación, la que es firmada por el coordinador. Si bien depende de los servicios que presta el Centro, es común que la carta de invitación sea diligenciada por el propio consultante, quedando a su discreción el modo de notificación: vía carta simple, certificada, entrega personal, entrega a través de un tercero, etcétera.

La notificación a la parte convocada a la mediación es un tema central porque de ello depende que el proceso de mediación se realice.

La práctica de tantos años ha demostrado que tener un contacto previo con la parte convocada, ya sea en forma telefónica o personal, aumenta las posibilidades de su concurrencia. En este contacto se le informa acerca de los principios y características de la mediación, enfatizando la voluntariedad de todo el proceso, la imparcialidad de los mediadores, la confidencialidad y gratuidad del proceso. Se intenta generar confianza en el proceso. A estos fines, algunos Centros de mediación de algunas provincias del interior del país designan “notificadores *ad hoc*”: se trata de mediadores que concurren al domicilio de la parte convocada para informarle acerca del proceso de mediación y las ventajas de su participación en el mismo.

En otros Centros se trabaja con un contacto telefónico previo para informar sobre el proceso de mediación y las ventajas de su participación en el mismo.

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, por ser tan amplio el radio de influencia de los Centros de mediación, la notificación en la gran mayoría de los casos es mediante carta de invitación. Algunos combinan el sistema de carta de invitación con el de contacto telefónico.

Es muy importante que la carta de invitación contenga los datos necesarios para que el/la convocado/a pueda contactarse con el Centro de Mediación. Ello posibilita que, si el/la convocado/a tiene inconvenientes de horario o de día, la dificultad pueda subsanarse con la fijación de otro horario o fecha. De esa manera se asegura que quedan como “incomparecientes” aquellos convocados que realmente no tengan voluntad de concurrir y se excluyen los que han tenido algún otro tipo de inconveniente.

En cualquier caso, la carta de invitación deberá contener los siguientes datos:

- la fecha, horario y lugar de la mediación convocada;
- el tema del que se tratare, genéricamente descripto;
- el nombre y apellido de la/s persona/s que ha/n solicitado la mediación y el nombre y apellido del/de los convocado/s;
- el nombre y apellido del mediador o mediadores que llevará/n a cabo la mediación;
- la identificación completa del coordinador del Centro, ya que es él quien convoca, en definitiva, a la mediación;
- los días, horarios de atención y los canales de comunicación con el Centro de Mediación (sea que quisieren tomar contacto con el mediador o con el coordinador del Centro);
- el número de consulta.

En el día y hora establecidos, las partes presentes en el Centro son llamadas “conjuntamente” por el mediador designado para participar de la primera reunión de mediación. Se intenta mostrar desde el inicio del proceso la importancia del trabajo conjunto y el establecimiento del diálogo entre las partes en conflicto. Salvo circunstancias excepcionales o, a expreso pedido del consultante o del convocado, el mediador puede –según su leal saber y entender– comenzar el encuentro de mediación reuniéndose separadamente con cada una de las partes.

Si el consultante y el convocado asisten el día de la reunión acompañados por alguna otra persona, el mediador debe consensuar con las partes si esa otra/s persona/s va/n a estar presente/s en la sala de mediación. De no obtenerse la conformidad de todas las partes, el mediador debe indicar a la persona ajena al proceso que espere fuera de la sala de mediación.

Idéntico criterio y procedimiento se debe aplicar cuando participan “observadores” en la mediación. Esto se puede dar en el caso de “aprendices de

mediadores” que, para completar su formación, participan observando a mediadores ya formados.

El resto de las etapas y la forma de trabajo en el contexto de un proceso de mediación deben corresponderse con la capacitación que recibió la persona que se desempeña en el rol de mediador.

En el contexto de mediación comunitaria se recomienda especialmente la “co-mediación”. Esto es, la posibilidad de que más de un mediador conduzca la reunión de mediación. La co-mediación, en comparación con la mediación oficiada por un único mediador, presenta diversas ventajas.

Algunas ventajas de la co-mediación son:

- La distribución de tareas entre los mediadores.
- El aprendizaje a partir de diferentes perfiles y estilos.
- La paulatina incorporación de mediadores menos experimentados.
- La reunión de evaluación de lo actuado al finalizar cada reunión y/o todo el proceso de mediación.
- El crecimiento personal y del servicio en general a partir del trabajo interdisciplinario.

También es aconsejable conformar equipos mixtos de co-mediadores respecto al género y a su profesión de base.

Además de todo lo que el mediador mencione en su “encuadre o discurso de apertura”, se debe referir necesariamente a todo lo relativo a la gratuidad del servicio y a las características del Centro y de la institución o dependencia gubernamental a la que pertenece. También el mediador debe procurar destacar su carácter imparcial aclarando que no va actuar como mediador exclusivo del consultante.

Esto hay que reafirmarlo hasta que no queden dudas. Eventualmente, un convocado sin asistencia letrada puede pensar que se trata de un lugar al que lo han llamado porque alguien hizo una denuncia y, entonces, el “mediador” es alguien que va a impartir justicia aplicando alguna especie de sanción. Ratificamos el concepto de “imparcialidad” en lugar de la idea de “neutralidad”.

Claramente toda intervención, pregunta o comentario del mediador en la reunión de mediación **no** es neutral. Sí es imparcial: no favorece ni perjudica a ninguna de las partes. No es neutral ya que todo lo que el mediador hace y no hace, dice y no dice, es en mira de propósitos específicos: ayudar a las partes en la resolución de su conflicto, propender a que las partes se escuchen mutuamente, intentar una desescalada del conflicto, etcétera.

Otro elemento a priorizar por parte del mediador es el “tiempo” que puede llevar la reunión de mediación. Esto lo debe destacar desde un primer momento

para que las partes sepan que “su caso” va a ser escuchado con el tiempo que necesiten.

Esto permite alejar el pre-concepto respecto de algunos servicios gratuitos que, por su carácter de tal, necesitan resolver rápidamente la cuestión. Se puede mencionar que el promedio de duración de una primera reunión de mediación es de 1 hora y media.

El mediador también debe mencionar la posibilidad de tener más de una reunión si él o las partes así lo consideraran necesario. En todos los casos vinculados exclusivamente al procedimiento de mediación, la palabra del mediador será la que decida.

Las partes tienen que sentir y saber que son dueñas de su caso y de sus respectivos relatos, pero que el mediador es el director del procedimiento. Es muy importante la legitimación de su rol ante las partes como primer paso para la generación de confianza en él y en el proceso de mediación.

No hay un límite preestablecido con relación a la cantidad de reuniones que debe tener un proceso de mediación.

La extensión de la duración de las reuniones, así como la cantidad de las mismas, depende de la evaluación que hace el mediador en consonancia con todos los involucrados, así como de las posibilidades de agenda del Centro (en consulta con el coordinador).

Al finalizar la reunión de mediación, el mediador debe confeccionar un acta (ver Anexo 9). En el acta debe quedar claro para las partes si se ha convocado a una nueva reunión o si el proceso de mediación ha finalizado.

Si el proceso de mediación concluye “con acuerdo”, se debe confeccionar el instrumento respectivo, es decir el acuerdo escrito, salvo que las partes hayan consensuado realizar un acuerdo verbal.

En todos los casos, es conveniente utilizar una encuesta anónima de satisfacción (ver Anexo 10) a contestar por los usuarios de los servicios, que permita a todos los integrantes del Centro conocer el grado de calidad de los servicios que se brindan. El análisis de las encuestas posibilita adecuar las tareas, reencauzando el trabajo diario y las propuestas ofrecidas para obtener un servicio de máxima calidad.

La consulta derivada a mediación tendrá como forma de terminación alguna de las siguientes:

- “con acuerdo”: la mediación concluye con la celebración de un acuerdo, sea verbal o escrito;
- “sin acuerdo”: la mediación concluye por decisión de las partes de no acordar, o por decisión del mediador de no continuar;
- “incomparecencia”: una o ambas partes no se han presentado a la mediación y ello determina que la mediación finaliza, ya que no hay voluntad de convocar a una nueva reunión;

- “desistida”: la parte que solicitó la mediación informa que no va a continuar con el procedimiento o ya no hay forma de contactarla para conocer qué quiere hacer; y
- “pendiente”: al momento del “corte” estadístico, la mediación se encuentra en trámite. De ahora en más, las palabras “pendiente” y “en trámite” serán utilizadas como sinónimos.

### **1.6.2.3.2. Derivación efectiva**

Si el o la profesional del Centro entiende que la consulta requiere como respuesta un servicio que se presta en otro lugar o institución, se lo debe comunicar al consultante, concluyendo dicha consulta en una derivación efectiva.

La derivación efectiva es la que se hace a la persona o institución determinada con el nombre y datos del responsable que atenderá al consultante. Esto se aclara porque puede ser que, en un primer momento, la persona sea atendida en el lugar derivado por alguien distinto al que efectivamente se lo derivó.

Es fundamental contar con una base de datos de todas las instituciones a las que los consultantes pueden ser derivados. Los servicios que ofrezcan estas instituciones deben ser gratuitos. La base de datos debe tener la dirección de la institución, los servicios que ofrece, los horarios de atención y, en la medida de lo posible, el nombre de algún referente a quien va dirigida la derivación, que puede hacerse en forma verbal o con una nota del Centro firmada por el coordinador.

Toda esta información debe estar en archivo, y sus datos deben ser actualizados en forma permanente.

La consulta con derivación efectiva siempre debe tener como forma de terminación “resuelta”, salvo que la consulta requiera una interconsulta o más de una reunión y por el “corte” de las estadísticas hubiera que ubicarla como “pendiente”.

## **1.7. Código de ética**

El Centro debe tener un código de ética que establezca normas comunes de comportamiento para todo el personal que cumpla tareas o servicios establecidos por el Centro.

Independientemente de las diferentes tareas que requieran diversos comportamientos, el código de ética debe contar, como mínimo, con una previsión acerca de las siguientes conductas:

- a) **Utilización de la situación de poder:** el personal del Centro deberá precaverse de hacer uso de su situación de poder para obtener resultados que las partes no desearan (se tratare de la fijación de reuniones, de la obtención de acuerdos, de la convocatoria de personas, de la toma de determinadas medidas, etc.). Se pretenderá una utilización profesional de

los conocimientos técnicos y de los saberes expertos por parte del plantel, sin la manipulación que, con los mismos, podría realizarse.

- b) **Manejo de la confidencialidad e imparcialidad:** ya hemos mencionado a la confidencialidad como un pilar fundamental en el proceso de mediación. Por ello, el tratamiento que se hiciera de los datos o información obtenida (se tratare de una consulta o de una reunión de mediación) deberá ser analizado con carácter exclusivamente restrictivo priorizándose en todo caso la confidencialidad. La imparcialidad por parte del mediador se erige como la brújula que orienta todo su trabajo, por lo que cualquier apartamiento de aquella implicará el alejamiento del caso. En consonancia con estos principios, el Centro evitará la recepción de regalos o dádivas por parte de los usuarios del sistema.
- c) **Influencia de las presiones:** el personal puede verse influenciado por su profesión de base o por otras circunstancias que lo hicieren actuar de tal o cual manera. Por ello deberá cuidarse de mantener la conducta en función de la tarea solicitada y en consonancia con los principios rectores que inspiran a los métodos adecuados de resolución de conflictos.
- d) **Relaciones personales:** todo el personal del Centro procurará evitar contactos personales (fuera del ámbito laboral) con los consultantes y/o convocados a mediación. En todo caso, si ello ocurriere, la situación deberá ser puesta en conocimiento de todas las partes a los efectos que pudieren corresponder (excusaciones, recusaciones, etc.).
- e) **Profesionalidad en el tratamiento de las consultas:** se procurará realizar un abordaje adecuado para determinar el asesoramiento, la orientación o la derivación, apoyándose en el consentimiento de los involucrados y evitando tanto falsas expectativas como procesos mediatorios forzados.
- f) **Consideración de las situaciones particulares de las partes:** se esperará que el personal del Centro atienda a la población y a los convocados a mediación considerando especialmente a las personas en situación de vulnerabilidad (fuere por edad, sexo, situación económica, condición social, pertenencia a una minoría, etc.). Todo ello para intentar mantener un equilibrio de poder negocial entre los involucrados.
- g) **Adecuación a los principios de los métodos participativos de gestión y resolución de conflictos:** en función de estos principios se analizarán el estilo de abordaje de las consultas, el contenido de los acuerdos de mediación, las formas de derivación, las maneras de asesorar, el tipo de relación con otras instituciones, la vinculación con el universo de potenciales consultantes y o convocados a procesos de mediación, etc.

## 2. Conclusión

Hemos intentado sistematizar en este manual la experiencia cercana a los 28 años de trabajo en los Centros de Mediación Comunitaria del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. A nuestro entender, hemos

definido y desarrollado todas las acciones, roles, funciones, recursos, procedimientos y documentación que consideramos necesarios para el funcionamiento de un Centro de Mediación Comunitaria.

Para que el Centro sea una alternativa de intervención validada por la comunidad, debe estar orientado a la generación de recursos en el capital social, la consolidación barrial, la generación de identidad, el fomento de la cohesión y gestión del clima social. A partir de esto, se pretende generar diálogo entre vecinos/as, desarrollando vinculación y tejido social.

Se promueve que los participantes desarrollen la capacidad de aportar activamente en la resolución de sus conflictos, considerándose que también son co-responsables de la construcción de los mismos. También es fundamental que, en la medida en que ellos mismos son quienes conocen más su propia realidad, sean los portadores más idóneos para integrar ideas que lleven a soluciones duraderas y satisfactorias.

La misión es la generación de corresponsabilidad, vinculación y revinculación con la comunidad, reconocer al “otro” como un sujeto válido con quien sea posible conversar diferencias de forma asertiva y consensuar en conjunto las alternativas para la solución de su conflicto.

Todo lo descripto en este manual, más allá de las cuestiones técnicas y/o procedimentales, representa un recorrido por la experiencia, los principios e ideología que pretendemos compartir con toda la Red Federal de Centros de Mediación Comunitaria.

# ANEXOS



## Anexo 1. Modelo de ficha para la entrevista

Fecha:	
Entrevistador/es:	
Nombre del entrevistado, cargo o tarea dentro de la institución:	
Nombre de la institución y fecha de creación:	
Presidente/director/encargado/etc. , y referente de la institución:	
Radio de cobertura:	
Red o redes a la que pertenece la institución:	
Ayuda estatal y/o privada para su funcionamiento u otros aspectos:	
Actividades de la institución:	
Servicios que brinda:	
Días y horarios de atención para cada actividad y/o servicio:	
Requisitos de admisión y/o acceso a los servicios:	
Necesidades que satisfacen:	
Temas que se consultan:	
Datos de contacto: teléfono, mail, página web, redes sociales:	

## Anexo 2. Modelo de ficha de observación

Fecha:	
Observador/es:	
Nombre del lugar y o institución que se está observando:	
Delimitación de horario y o sector que se está observando:	
Registro de la autorización dada para poder observar (quién, cómo, cuándo, por qué medio):	
Descripción de una jornada diaria (separar los hechos observados de las interpretaciones realizadas):	

### Anexo 3. Modelo de ficha para el contacto con el referente

Fecha:	
Entrevistador/es:	
Nombre del contactado y cargo o tareas dentro de la comunidad:	
Necesidades que entiende que se satisfacen con su intervención:	
Temas y conflictos por los cuales lo consultan:	
Necesidades que entiende que no encuentran satisfacción:	
Respuestas que conoce que da la comunidad frente a situaciones de conflicto:	
Datos de contacto: teléfono, mail, página web, redes sociales:	

### Anexo 4. Modelo de ficha para el relevamiento de conflictos

<b>Tipos de conflictos</b>	<b>Recurrencia del conflicto</b>	<b>Partes involucradas</b>
Cultura y Educación		
Salud		
Consumo		
Atención Social		
Ecología y Ambiente		
Familia		
Vecindad		
Uso del espacio público		
Ruidos molestos		
Invasión de la propiedad		
Otros		

## Anexo 5. Ficha de ingreso

Ficha de ingreso.....

N° .....

Centro de prevención y resolución de conflictos N° .....

Fecha: .....

Hora: .....

Apellido: .....

Nombre: .....

Dirección: .....

Teléfono: .....

Documento: .....

Medio de conocimiento: .....

Tema de consulta: .....

Resultado:

-Asesorado:

-Derivado a mediación:

-Derivado a institución (indicar cuál):

Atendió: .....

Descripción y objeto de la consulta/objeto de la mediación/datos del convocado/asesoramiento brindado: .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Anexo 6. Convenio de confidencialidad

En la Ciudad de.....a los.....días del mes de.....de 2018, los abajo firmantes se ponen de acuerdo en suscribir este convenio de confidencialidad:

1. El mediador no podrá revelar ante terceros ajenos a la mediación nada de lo sucedido en la mediación.
2. El mediador no podrá revelar a la otra parte interviniente lo que alguna de las partes le confíe en reunión privada, salvo expresa autorización.
3. En los casos en que el mediador tome conocimiento de la comisión de un delito, quedará relevado del compromiso de confidencialidad.
4. Las partes y todos los que hayan participado de la mediación deben cumplir con el compromiso de confidencialidad.

Apellido y nombre	Condición en la que participa	Documento	Firma

## Anexo 7. Convenio de confidencialidad (pasantes observadores)

Con referencia al caso de mediación observado en ....., sito en la calle..... en la Ciudad de....., el día... de ..... de 2018, los pasantes abajo firmantes se comprometen a:

1. No revelar ante terceros ajenos a la mediación nada de lo sucedido en la mediación.
2. No revelar, bajo ninguna circunstancia, los nombres ni detalles sobre la identidad de los participantes de la mediación.
3. No filmar, ni tomar audios, ni tomar fotos del proceso de mediación observado ni de sus participantes.
4. Los pasantes declaran no tener respecto de ..... relación de parentesco ni ninguna otra vinculación que, por su importancia, pudiese producir en el observado un condicionamiento para su comportamiento en la mediación. De ser así, aceptan no participar de la presente observación.
5. En caso de incumplimiento de cualquiera de las cláusulas anteriores, el observador quedará de forma automática afuera del programa de pasantía.

Nombre y apellido	Documento	Firma

## Anexo 8. Carta de invitación

Ciudad ....., de ..... de 2018

SEÑOR/A

.....

Calle

.....

CABA

Presente

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. en mi carácter de Coordinador ..... del Centro ....., dependiente de la Dirección Nacional de Mediación y Métodos Participativos de Resolución de Conflictos, del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

El motivo de esta carta es invitarlo a concurrir al Centro, ubicado en ....., Ciudad Autónoma de Buenos Aires el día ..... de ..... de 2018 a las ..... HS para una reunión de Mediación Comunitaria a fin de mantener una instancia de diálogo y entendimiento por la consulta realizada por el Sr/a. ....

La convocatoria es totalmente gratuita. Cualquier aclaración referida a la presente invitación, puede solicitarla llamando al teléfono indicado al pie de esta carta y en el horario indicado.

Se ruega concurrir con documento de identidad.

Aguardando su asistencia, saludo a Ud. muy atentamente.

Atendieron: .....

Días y horario de atención: lunes a viernes de 10 a 18 hs.

Teléfono: .....

Referencia N° ficha 0000/2018

Coordinador:

## Anexo 9. Acta de mediación comunitaria

Día:	Carpeta N°	
Mediación: .....		
Tema:.....		
Mediador/es:.....		
Reunión N°:		
Hora de comienzo:		Hora de finalización:
<b>RESULTADO DE LA REUNIÓN DE MEDIACIÓN COMUNITARIA</b>	<input type="checkbox"/> Se fijó nueva reunión	Fecha y hora:
	<input type="checkbox"/> No se medió	<input type="checkbox"/> Por imposibilidad de notificar <input type="checkbox"/> Por ausencia de partes
	<input type="checkbox"/> Se cierra la mediación	<input type="checkbox"/> Sin acuerdo <input type="checkbox"/> Por decisión de las partes <input type="checkbox"/> Por decisión del mediador
	<input type="checkbox"/> Se llegó a un acuerdo	<input type="checkbox"/> Total <input type="checkbox"/> Parcial

### PARTICIPANTES

Apellido y Nombre:		
Domicilio:		
Documento (Tipo y N°):		
Calidad en la que asiste:		<b>Firma</b>

Apellido y Nombre:		
Domicilio:		
Documento (Tipo y N°):		
Calidad en la que asiste:		<b>Firma</b>

Apellido y Nombre:		
Domicilio:		
Documento (Tipo y N°)		
Calidad en la que asiste:		<b>Firma</b>

Apellido y Nombre:		
Domicilio:		
Documento (Tipo y N°)		
Calidad en la que asiste:		<b>Firma</b>

**OBSERVACIONES:**.....  
 .....  
 .....  
 .....

### Anexo 10. Encuesta anónima de calidad de los servicios brindados en este Centro

Este cuestionario es para conocer su grado de satisfacción con los servicios ofrecidos en este Centro con el objetivo de mejorar nuestra tarea. Muchas gracias por su colaboración.

1. (Marcar con una X lo que corresponda)

¿Cómo tomó conocimiento de la existencia de este Centro?

- Por medio de una persona conocida.
- Derivado de alguna institución
- Por alguna publicación. Cuál.....?
- Por redes sociales
- Por medios de comunicación
- Otros:.....

2. ¿Qué prestación de este Centro utilizó?

- Mediación comunitaria
- Asesoramiento jurídico
- Asistencia psicosocial
- Otros. Cuál/es? .....

3. ¿Cómo fue atendido por el personal?

- Muy bien
- Bien
- Regular
- Mal

4. ¿Participó anteriormente en un proceso de mediación en este Centro? En carácter de:

Solicitante de la mediación		Letrado	
Convocado a la mediación		Otro	

5. ¿Cómo se sintió en la mediación?

Cómodo		Incómodo	
Comprendido		Incomprendido	
Escuchado		No escuchado	

6. ¿Quedó satisfecho con el tiempo transcurrido desde que solicitó la mediación y el día en el que se realizó la mediación?

Sí		No	
----	--	----	--

7. ¿Cómo evaluaría las instalaciones del Centro?

- Muy Buenas
  - Buenas
  - Regulares
  - Malas
- Sugerencias:.....

8. ¿Pudo reconocer alguna de estas características en el mediador/mediadores?

- Confiable
- Respetuoso
- Con capacidad de escucha
- Imparcial
- Claro
- Tolerante
- Alguna otra observación.....

9. ¿Volvería a utilizar el servicio?

Sí		No		No sabe	
----	--	----	--	---------	--

10. ¿Lo recomendaría a otras personas?

Sí		No		No sabe	
----	--	----	--	---------	--

11. Comentarios y sugerencias para mejorar la calidad del servicio

.....

.....

.....

.....



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baranger, D.** (2000). Sobre estructuras y capitales: Bourdieu, el análisis de redes, y la noción de capital social. *Avá*, (2), pp. 41-63.
- Dabas, E. & Najmanovich, D. (Comps.)**. (1999). *Redes. El lenguaje de los vínculos hacia la reconstrucción y fortalecimiento de la sociedad civil*. Buenos Aires: Paidós.
- Ander Egg, E.** (2013). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Lumen.
- Macuer, T. & Arias, P.** (2009). La mediación comunitaria en Chile. *Programa Seguridad y Ciudadanía de FLACSO-Chile. Documento Electrónico N° 4*, julio.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, DNMyMPPC.** (2012). *Mediación en la Argentina, una herramienta para el acceso a la Justicia*. Buenos Aires: Autor.
- Programa de Naciones Unidas para Asentamiento Humanos (ONU-HABITAT); Universidad Alberto Hurtado; Instituto de Estudios de la Religión.** (2016). Guía de mediación comunitaria. Recuperado de [http://derecho.uahurtado.cl/web2013/wp-content/uploads/2016/03/GuiaMediacion\\_vFinal.pdf](http://derecho.uahurtado.cl/web2013/wp-content/uploads/2016/03/GuiaMediacion_vFinal.pdf)
- Redorta Lorente, J.** (2001). *La mediación comunitaria hoy*. *Revista Servicios Sociales y Política Social*, 2 (53). Madrid: Consejo General de Colegios Oficiales de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales.
- Sluzki, C. E.** (1996). *La Red Social. Fronteras de la practica Sistémica*. Barcelona: Gedisa.

