



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: Actores y percepciones sobre la mediación : la experiencia del Centro Judicial de Mediación de Misiones

Autores (en el caso de tesis y directores):

Mariana Dei Castelli

Teresita Vargas, tutora

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2022

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR





UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

TESINA DE GRADO

Actores y percepciones sobre la mediación:

La experiencia del Centro Judicial de Mediación de Misiones

Mariana Dei Castelli

DNI: 34.241.269

deicastellimariana@gmail.com

Tutora: Teresita Vargas

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. OBJETIVOS.....	8
3. PERSPECTIVA COMUNICACIONAL.....	9
4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA DESDE LA COMUNICACIÓN	14
4.1. VARIABLES CLAVE A RELEVAR	17
4.2. PLAN DE TRABAJO	22
4.3. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS.....	27
5. EL CEJUME Y LA MEDIACIÓN COMO METODOLOGÍA PARA RESOLVER CONFLICTOS	28
5.1. PERSPECTIVA TEÓRICA DE LA MEDIACIÓN	28
5.1.1. HISTORIA	28
5.1.2. OBJETIVOS DE LA MEDIACIÓN	29
5.1.3. CORRIENTES DENTRO DE LA MEDIACIÓN	30
5.1.4. CONCEPTOS CLAVE	32
5.2. LA MEDIACIÓN EN MISIONES.....	35
5.2.1. LA POLÍTICA DE MEDIACIÓN	35
5.2.2. POSICIONAMIENTO DEL TEMA EN LA AGENDA PÚBLICA Y DE GOBIERNO.....	41
5.3. EL CENTRO JUDICIAL DE MEDIACIÓN.....	46
5.3.1. TERRITORIO Y ACTORES DE LA MEDIACIÓN.....	46
5.3.2. EL PROCESO DE MEDIACIÓN EN EL CEJUME	47
5.3.3. RECURSOS DE COMUNICACIÓN.....	49
5.3.4. POSICIONAMIENTO DEL CEJUME EN LOS MEDIOS	51
5.3.5. PERCEPCIONES DE LOS USUARIOS SOBRE EL SERVICIO DE MEDIACIÓN EN EL CEJUME	53
6. ANÁLISIS DE LOS ACTORES.....	56
6.1. MATRIZ DE ACTORES VINCULADOS A LA MEDIACIÓN	57
6.2. MAPA DE REDES Y RELACIONES	65
6.3. CUADRO DE ANÁLISIS DEL MAPEO DE REDES Y RELACIONES.....	66

6.4. ANÁLISIS DEL MAPEO DE ACTORES.....	68
6.4.1. RED DE ACTORES DEL PODER JUDICIAL	68
6.4.2. RED DE ACTORES DE LA SOCIEDAD CIVIL	69
6.4.3. RED DE ABOGADOS PARTICULARES	70
6.4.4. RED DE MEDIACIÓN A NIVEL NACIONAL.....	70
6.4.5. RED DE ACTORES VINCULADOS A LA MEDIACIÓN	71
6.4.6. RED DE ACTORES VINCULADOS A LA DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN	75
6.5. CONCLUSIONES DEL MAPEO DE ACTORES.....	77
7. ANÁLISIS PROSPECTIVO	79
7.1. ANÁLISIS SITUACIONAL Y CONSTRUCCIÓN DE IMÁGENES A FUTURO.....	79
7.1.1. VCC1: Los actores que entran en relación y la naturaleza de los vínculos	80
7.1.2. VCC 2: Los sentidos que circulan sobre la mediación, el CeJuMe y la justicia.....	86
7.1.3. VCC 3. Modalidades de producción de sentido	96
7.2. CONSTRUCCIÓN DE BRECHAS	101
7.3. INTERPRETACIÓN CAUSAL DE LAS BRECHAS: EL ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	102
7.4. GUIONES DE FUTURICIÓN:.....	106
7.5. MAPA CAUSAL.....	111
7.6. TRAYECTOS CAUSALES DECISIVOS Y NUDOS CRÍTICOS: CONVERGENCIA DE PROBLEMAS	113
8. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO Y LÍNEAS DE ACCIÓN	116
9. REFLEXIONES FINALES.....	123
10. BIBLIOGRAFÍA.....	126

La presente tesina fue escrita en lenguaje genérico tradicional únicamente a los fines prácticos de facilitar la escritura y la lectura. Por tanto, cada vez que se utiliza la terminación masculina como genérico, se está haciendo referencia a los géneros masculino, femenino y no binario.

1. INTRODUCCIÓN

El **Centro Judicial de Mediación de Misiones (CeJuMe)**, institución dependiente del Poder Judicial provincial, comenzó a funcionar en 2009 como una nueva opción para resolver causas judiciales. **La mediación** es un método para resolver conflictos a través del diálogo entre las personas directamente afectadas, guiadas en esa comunicación por un mediador calificado que actúa como tercero neutral e imparcial para ayudarles a acercar posiciones y lograr acuerdos que sean satisfactorios para todos. Este procedimiento forma parte de los llamados **Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos**, que se consideran opciones **frente al método tradicional de juicio**, siendo la mediación, en comparación con éste último, un proceso más rápido y económico, con una resolución más eficaz y sostenible, además de diferenciarse por ser voluntario, confidencial y no-adversarial.

Según la Ley Provincial XII N° 19, que rige el funcionamiento del organismo, el CeJuMe tiene dos objetivos. El primero de ellos es **instalar la mediación como método alternativo de resolución de conflictos en sede judicial**. En cuanto a este objetivo, el CeJuMe está actualmente habilitado para trabajar con causas derivadas de juzgados de la primera y segunda circunscripción judicial de la provincia. Sin embargo, actualmente la actividad principal de la institución son las mediaciones iniciadas por Avenimiento Prejudicial Obligatorio (APO), una instancia previa al juicio para temas de familia que funciona únicamente en la Capital y municipios cercanos. La diferencia fundamental entre ambas vías es que, mientras que el Avenimiento es un procedimiento obligatorio para informar a las partes acerca de la posibilidad de utilizar la mediación, la derivación de causas judiciales depende de la solicitud de las partes o de la recomendación de jueces, defensores o abogados.

Como consecuencia de lo anterior, quienes residen fuera de la capital o quienes participan de causas civiles, comerciales o laborales, deben conocer la existencia de la mediación para poder acceder al servicio. Esto nos lleva al segundo objetivo del CeJuMe: **promover las herramientas de resolución alternativa de conflictos, por medio de ciclos de sensibilización, divulgación y capacitación**. En cuanto a este punto, la institución ha realizado diversas acciones de capacitación, especialmente dirigidas a los juzgados, defensorías y abogados particulares. En cuanto a los usuarios, la difusión se realiza a través de las redes sociales, la página web de la institución, los medios locales y el programa radial "Intermedia", un espacio que el CeJuMe lleva adelante desde 2014.

Sin embargo, a partir de la formación académica en la orientación de políticas y planificación de la comunicación, se comprende que **estos trabajos comunicacionales fueron realizados desde**

una perspectiva inmediata, no estratégica ni integral. Es decir, las acciones y los mensajes diseñados en todos sus formatos fueron producidos sin disponer de un diagnóstico o análisis situacional que los fundamentara. Por esta razón se planteó la **producción de una tesina de orientación propositiva**, basada en la realización de un análisis situacional a los fines de **generar un diagnóstico de la comunicación institucional** del CeJuMe, entendido como **una investigación a través de la cual se podría, en principio, conocer a los actores vinculados a la política de mediación, sus relaciones, percepciones, intereses y contextos de actuación.** El trabajo concluye con la **propuesta de una serie de líneas de acción basadas en el análisis situacional**, que se podrán llevar a cabo posteriormente con el aval de la institución a fin de optimizar los aspectos que se consideren necesarios.

El análisis situacional se desarrolló desde un **enfoque prospectivo estratégico de la planificación.** A fin de delimitar el tema a trabajar, se seleccionó como primer eje a analizar **las relaciones y los sentidos que circulan sobre la mediación judicial** dentro del mapa de actores del CeJuMe. Desde la perspectiva elegida para llevar adelante el proyecto, se trató de **analizar la mediación como práctica social desde una mirada comunicacional.** En esta línea, se entiende a la *comunicación* en su dimensión experiencial, como interacción social donde se da el proceso de producción, intercambio y negociación de sentidos. Las unidades de análisis con las que se trabajó son *situaciones de comunicación*, con el propósito de observar y analizar las articulaciones entre diferentes discursos sobre la mediación, las significaciones similares, opuestas o contradictorias, las representaciones que resultan hegemónicas, las relaciones de poder que se manifiestan, los intereses y necesidades de los actores, entre otras dimensiones.

El interés del tema elegido para la realización de la tesina reside en la relativa novedad que implica la política pública de mediación en la provincia de Misiones y la reciente creación del CeJuMe con respecto a las demás dependencias del Poder Judicial. Dado que la práctica de la mediación es una nueva forma de gestionar los conflictos judiciales, diferente a la tradicional y en gran parte desconocida para la sociedad local, resulta interesante la idea de pensar estos procesos comunicacionales desde una perspectiva de cambio, tal como propone Washington Uranga. Desde esta mirada **el objetivo se basó en analizar los sentidos que circulan sobre la mediación y la justicia, para contribuir a crear nuevas percepciones y relaciones que promuevan la política de mediación en base a los escenarios de futuro compartidos por los actores.** Esto supone asumir, siguiendo a Uranga, que lo comunicacional se encuentra estrechamente vinculado a la **lucha política por el cambio** y que “no es posible concebir estrategias de comunicación aisladas o esterilizadas de lo político” (URANGA, 2006: 41).

En ese sentido, es importante destacar el rol protagónico que asumen los ciudadanos dentro de la política de mediación, a diferencia del que han tenido hasta el momento en el sistema judicial tradicional donde, en general, son personas externas quienes determinan la resolución de los conflictos: los abogados llevan adelante el proceso en representación de sus clientes y los jueces dictan los fallos. En la mediación, en la provincia de Misiones, son las partes quienes deciden voluntariamente participar del proceso, quienes se expresan a lo largo del mismo, y finalmente, quienes resuelven la situación. En este caso, los abogados tienen el rol de asesorar a sus clientes y no de representarlos, y los mediadores no opinan, no proponen, ni deciden sobre el acuerdo. Es decir, se trata de sentidos y prácticas histórico-culturales que se ven modificadas por un nuevo paradigma de resolución de conflictos, por tanto, la **dimensión cultural** resulta fundamental para el presente proyecto.

2. OBJETIVOS

Objetivo general de la tesina:

- Conocer los actores vinculados a la mediación, sus relaciones, percepciones, intereses y contextos de actuación, para contribuir al trabajo llevado a cabo por el área de comunicación del Centro Judicial de Mediación, que permita optimizar el funcionamiento e implementación de la política pública de mediación en Misiones.

Objetivos específicos:

- Realizar un **mapeo de actores vinculados al Centro Judicial de Mediación y a la política de mediación en la provincia.**
- **Reconocer las relaciones que se dan entre los actores vinculados a la institución,** cuáles son las concepciones, percepciones y evaluaciones que se ponen juego en estas relaciones, las características y modos en que se vinculan, las tensiones, alianzas y relaciones de poder que se dan entre ellos.
- **Construir imágenes de un futuro junto a los actores del CeJuMe,** teniendo en cuenta los distintos grados de participación dentro de la política de mediación.
- **Conocer y analizar los sentidos que circulan acerca de la mediación y la justicia en los grupos de actores vinculados al CeJuMe,** para contribuir a crear nuevas percepciones y relaciones que promuevan la política de mediación según los escenarios de futuro compartidos por los actores.
- **Proponer líneas de acción comunicacionales** basadas en el análisis situacional, adecuadas a los desafíos de comunicación de la institución.

3. PERSPECTIVA COMUNICACIONAL

El marco teórico se compone de nociones que dan cuenta de la perspectiva comunicacional a partir de la cual se abordó el objeto de estudio. Como primer punto, se buscó **mirar y analizar la práctica de la mediación desde la comunicación**, como propone Washington Uranga: adoptar la comunicación como el “campo disciplinar desde el cual iluminar el conjunto de las prácticas sociales complejas en las cuales nos encontramos insertos” (URANGA, 2020: 24). Es decir, observar *la comunicación* -la producción, intercambio y recepción de mensajes, fenómenos mediáticos, etc., *desde* la comunicación. En esta línea, la propuesta fue analizar la práctica de la mediación a partir de situaciones de comunicación, mediante técnicas y herramientas de dicho campo, para conocer los discursos que circulan en el contexto del CeJuMe y, en última instancia, contribuir a transformarlos.

Desde esta perspectiva, **se define a la comunicación** como una dimensión compleja que atraviesa transversalmente, a la vez que constituye a la sociedad y la cultura en la que los sujetos desarrollamos nuestra existencia. Se entiende que la comunicación no se reduce a la emisión y recepción de mensajes, sino que abarca procesos en los que se construyen y entrecruzan redes discursivas, formas de hacer y de decir, sentidos hegemónicos pero contingentes establecidos a través de la historia y la cultura, y disputas por el poder de instalar esos sentidos predominantes.

Desde esta complejidad, la *comunicación* se aborda en su vinculación intrínseca con la **construcción de conocimiento y con la práctica política**: la trilogía del “conocer, transformar y comunicar” que plantea Washington Uranga. En este caso, el objeto de estudio del comunicador son las **prácticas sociales**, acción colectiva “en la que intervienen actores diversos poniendo en juego sus saberes, intereses y poderes, generando formas de interacción que adquieren significación y que provocan consecuencias sociales, económicas, culturales y políticas” (URANGA, 2016 b: 194). Para poder analizar dichas prácticas, es necesario producir herramientas metodológicas que permitan comprender la acción de las organizaciones, para planificar y transformar con acierto en función de lograr los objetivos que se planteen.

Por su parte, Sandra Massoni define a la **comunicación como un momento relacionante de la diversidad sociocultural**, incluyendo de este modo a la comunicación en el terreno de la *cultura*. En este sentido, explica la autora, no se trata sólo de interacción entre personas sino del **intercambio entre matrices socioculturales**, entendidas como el esquema que describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo social, en el que la matriz programa un sistema de percepción-acción.

En el análisis de esta práctica social, por lo tanto, se tuvo en cuenta lo *cultural* como el contexto o escenario a partir del cual se puede comprender la acción y las ideas de los sujetos. Se entiende la *cultura* como un modo de organización, material y simbólico, a partir del cual los individuos estructuran sus acciones de una manera particular y dan sentido a la realidad. “El terreno del discurso social, el terreno de la cultura y la comunicación es, consecuentemente, terreno de modelación social y, por ende, terreno de disputas y negociaciones, conflictos y acuerdos del orden del sentido”, explica María Cristina Mata, para concluir que “reconocer lo que hegemoniza ese campo no impide proponer alternativas” (MATA, 1994: 7).

Dichas alternativas parten del **campo de la política**, comprendida en sentido amplio, no limitada a las instituciones partidarias sino **como acción transformadora** que apunta hacia un horizonte utópico en busca de mejorar la calidad de vida. El espacio de las prácticas sociales, explica Uranga, está atravesado por luchas de poder en función de las cuales se ponen en juego estrategias y dispositivos de comunicación. Es por ello que **el conocimiento científico debe interrogar el orden político**: “Hay que trabajar en el desarrollo de habilidades y recursos de comunicación para transparentar, para hacer visibles en las prácticas de los hombres y mujeres de hoy, signos portadores de un futuro utópico que alimente la esperanza de un mañana distinto, pero ya presente” (URANGA, 2007: 14).

Vinculado a la idea de futuro y transformación, interesa también el **concepto de política pública**, entendida como una “herramienta para responder a las necesidades del conjunto de la *ciudadanía* o parte de ella”, que implican normas de cumplimiento obligatorio y, por lo tanto, repercuten en la vida cotidiana de las personas (URANGA, 2016 a: 49). Según Uranga, una política pública surge cuando determinado tema se instala en la agenda pública, ya sea por el interés y la acción de parte de la ciudadanía o por iniciativa del Gobierno, generando luchas de intereses, debates, alianzas, propuestas y redefiniciones acerca de la cuestión. En el caso de la política pública de mediación, surgió por iniciativa de miembros de la Asociación Misionera de Mediación y del Poder Judicial de la Provincia, que lograron instalar el tema tanto en la agenda pública como en la agenda de gobierno, hasta convertirlo en ley.

La acción política, entonces, incide sobre lo público, entendido como el ámbito de actuación de la ciudadanía, que sintetiza y representa los intereses de todos los sectores de la sociedad, en busca de un futuro deseado y compartido tendiente a mejorar la calidad de vida. En este sentido, explica Washington Uranga que la comunicación estratégica en el ámbito de lo público excede a la producción y circulación de información, para abarcar la promoción de intercambios, los diálogos y las conversaciones que aportan a los procesos de organización, construcción y cambio

social. **Interpelar a los destinatarios como ciudadanos** y no como consumidores, clientes o beneficiarios de la política pública, es fundamental ya que de esta manera se los integra dentro del proyecto como parte activa, a partir del reconocimiento de sus intereses.

Según Teresita Vargas, “la gestión de lo público hoy requiere de la participación de las partes interesadas en cada una de las instancias, fortaleciendo el vínculo entre el Estado y la sociedad civil, y ampliando las oportunidades de cooperación y coordinación” (VARGAS T; 2014: 6). La participación ciudadana debe traducirse tanto en proceso, involucrando a sus ciudadanos en las decisiones que los afectan, como en resultado, logrando actores sociales capacitados para desenvolverse con mayor conocimiento, autonomía y estabilidad. Particularmente en la política de mediación, la noción de participación es fundamental por el lugar predominante que ocupan los usuarios dentro del proceso.

El propósito, entonces, es incidir en lo público desde el ámbito de la comunicación con la finalidad de contribuir a la planificación y desarrollo de *estrategias* pertinentes, entendidas como iniciativas o directrices, como “curso de acción que orienta la voluntad de transformación puesta de manifiesto por la organización y que tiene por finalidad alcanzar la vigencia plena de un derecho” (URANGA, 2016 b: 198), en este caso particular el acceso a la justicia. Para ello, además de los discursos sobre la mediación, es preciso conocer y comprender los vínculos que mantiene el CeJuMe con los actores externos, las acciones institucionales, así como las capacidades y habilidades comunicacionales con las que cuenta la organización. Esto se realizó a partir del análisis de **situaciones de comunicación**, definidas por Washington Uranga como “un conjunto reconocido y aislable de relaciones comunicacionales en torno a un tema, una problemática o un determinado interés común” (URANGA ET AL, 2009: 13).

Carlos Matus explica que entre la acción y su conocimiento sistemático siempre media una **situación**, es decir que la acción no tiene un significado fuera de la situación: el texto sólo se entiende por el contexto. Por otra parte, la característica del análisis situacional es que quien lo realiza se encuentra situado dentro de la realidad que explica y comprometido con ella. Por eso, dentro del análisis situacional es fundamental tener en cuenta las diferentes perspectivas que asumen las explicaciones de los diversos actores. Según Matus, la importancia de esas explicaciones radica en su valor político, ya que quién lo dice fundamenta su acción en ese dicho.

Se busca, entonces, **conocer a los actores en situación**, en sus relaciones y contextos, sus motivaciones, sus intereses y necesidades, para comprender los sentidos sobre la mediación que se construyen en las interacciones y que las determinan. Para ello, se recurre a las **categorías de percepciones, concepciones y evaluaciones**, de Daniel Prieto Castillo: las concepciones refieren a la

manera en que los actores entienden o juzgan algo, es decir, refieren a conceptos y estereotipos. Las evaluaciones aluden a los atributos que se le dan a algún objeto, ser o situación, generalmente en forma de una calificación positiva o negativa. Según Prieto Castillo, las concepciones y evaluaciones determinan la forma de percibir: “siempre que se ve algo, simultáneamente se lo está interpretando y valorando” (PRIETO CASTILLO, 1990: 311).

Las percepciones, concepciones y evaluaciones son consecuencia de un aprendizaje experiencial y cultural, a partir del cual los individuos se reconocen mutuamente, se sienten integrados y reafirmados en relación con su contexto. Siguiendo las apreciaciones de Daniela Bruno, cuando actuamos sobre las prácticas sociales “la cuestión central consiste en transformar no sólo los hechos sociales de manera aislada, sino las valoraciones y las percepciones que los sujetos participantes tienen de esos mismos hechos” (BRUNO, 2009: 10).

En esta línea, Sandra Massoni y Mariana Mascotti proponen **reconocer la diversidad sociocultural**, ver al otro como un actor social y no como un receptor, o un instrumento para un fin. “La tarea de un comunicador al reconocer la diversidad sociocultural es indagar los posibles puntos de articulación de las diferencias en función de intereses y necesidades de grupos sociales que se reconocen como bien distintos, para operar desde allí con relación a un objetivo” (MASSONI y MASCOTTI, 1999: 3). Esto implica dejar de entender **la participación** como prescripción, e incorporar **la negociación** con dichos actores: posicionarse desde el lugar del otro y negociar los significados.

Lo anterior no significa desconocer que **existen niveles de participación diferenciados**, ya que los actores inciden sobre la trama social según el rol que ocupan en ella, de acuerdo a sus competencias, habilidades y saberes diferentes. Incluso quien intenta analizar dichas prácticas para planificar comunicacionalmente tiene también una *intervención* diferenciada, en su rol de observador desde una mirada comunicacional. Si bien se coincide con Washington Uranga y Daniela Bruno en que, al definirse a nuestra actividad como una participación dentro del escenario no hay separación entre el sujeto que interviene y el ámbito de intervención, también hay que admitir que se trata de una intervención diferenciada, al igual que la de todos los actores, aunque en este caso marcada por la mirada analítica que implica el rol de investigador.

Sobre este aspecto es importante aclarar que, dado que la tesista forma parte de la planta de trabajadores de la institución donde se elaboró el proyecto, fue necesario generar un **distanciamiento con respecto al objeto de estudio**, para conocer y analizar desde el ámbito específico de la comunicación. Según Uranga, dado que desde este enfoque el investigador participa del proceso en el que interviene y que intenta conocer, debemos ser capaces de analizar también

nuestra propia práctica, explicitar nuestras posiciones al momento del análisis, cuestionarnos nuestra inserción en esa realidad y nuestro compromiso con los actores. La mirada del investigador mostrará sólo un fragmento de la situación que analiza, que debe completarse con la perspectiva de los demás actores, con las negociaciones y consensos acerca de cómo se comprende el escenario, la temática y las relaciones. Es en esa confluencia de sentidos compartidos donde se construye la realidad sobre la que se podrá intervenir y modificar.

Lo anterior refiere a la idea del **comunicador-mediador** que plantea Jesús Martín Barbero, en contraposición con el comunicador-intermediario. Éste último basa su labor en la diferenciación entre emisores y receptores para establecer una comunicación entre ellos que sin embargo mantenga esa separación. En cambio, el comunicador-mediador asume las asimetrías, las desigualdades sociales y culturales. Participa y promueve la participación a partir de comprender a la comunicación como una puesta en común. A esto mismo apuntan Massoni y Mascotti cuando explican que “el objetivo de la comunicación estratégica no es un generalizado acuerdo social sino, por el contrario, la recuperación del conflicto a partir de la apropiación de la parte del problema a la que cada actor puede aportar” (MASSONI S. y MASCOTTI M; 1999: 3). En este sentido, según las autoras, la participación será acción, no por mandato, sino porque responde o interpela a los actores involucrados.

Esa particularidad de la **intervención** está asociada a la mirada analítica que la acompaña, que además del marco teórico de quien interviene, implica un proceso de interacción de saberes entre los diversos actores presentes en el escenario. A su vez, la práctica de intervención supone un **proceso de investigación orientado a la acción**, a generar un cambio. Es decir, a través de las herramientas teóricas y metodológicas poder leer, interpretar y comprender las prácticas y experiencias en un determinado territorio, con el objetivo de orientar las futuras acciones para operar estratégicamente sobre dichas prácticas.

4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA DESDE LA COMUNICACIÓN

La estrategia metodológica desarrollada en el presente proyecto es la **Planificación Estratégica con enfoque prospectivo**, en la cual se pusieron en práctica principalmente técnicas de investigación cualitativa complementadas con el análisis de datos cuantitativos. Esta elección se justifica en la construcción teórica previa de nuestro objeto de estudio, abordado desde los conceptos de las corrientes de la planificación comunicacional. Dado que se propuso realizar un análisis situacional *de y desde* la comunicación, el **enfoque cualitativo** resultó el más pertinente ya que se basa en una perspectiva interpretativa de los sentidos que los actores construyen en torno a su realidad. Desde esta perspectiva, la fuente principal de datos fueron las interpretaciones que los actores, incluida la investigadora, realizan acerca de la práctica de la mediación a través de percepciones, valoraciones, evaluaciones, imaginarios, significados y deseos.

El enfoque prospectivo en la planificación implica partir de imágenes de un futuro deseable construidas por los actores, para luego contrastarlas con la situación actual y proponer estrategias que contribuyan a la posibilidad de concretar los objetivos delimitados por los actores, teniendo en cuenta sus voluntades y capacidades, así como la negociación de intereses entre ellos. Por lo tanto, **el enfoque prospectivo supone una mirada a largo plazo y una perspectiva global sobre el cambio que se pretende realizar**. Otra característica de la prospectiva es que toma en cuenta no sólo los intereses materiales de los actores, individuales y colectivos, sino también los sentimientos, sensaciones y percepciones puestos de manifiesto en la construcción de las imágenes a futuro.

Además, **en la medida de lo posible, se incorporó un enfoque participativo en el proyecto**, no sólo para validar y legitimar las imágenes de futuro construidas, sino que, una vez elaboradas, los actores puedan sentirse parte del proyecto y aportar a su realización. Se abordó el diagnóstico desde un enfoque participativo transversal, teniendo en cuenta las perspectivas aportadas por los integrantes del CeJuMe desde el relevamiento de la información hasta la definición del problema y la propuesta de las líneas de acción.

En el contexto particular del CeJuMe, esto significó mantener entrevistas con una selección de actores internos que realizan actividades en distintas áreas de la institución, manteniendo algunos casos entrevistas grupales, para tener en cuenta todas las opiniones a la hora de establecer las ideas a futuro. Esto implicó reconocer los disensos y las diferencias como parte constitutiva de la dinámica social y generar negociaciones y acuerdos entre los actores, sin perder de vista que los diversos modos de participación se relacionan con las cuotas de poder que cada actor tiene en el espacio, los liderazgos y los roles asignados a cada uno. **Con la incorporación de la dimensión**

participativa se trató de garantizar una mejor comprensión de la complejidad del escenario, a partir de múltiples y diversas miradas.

Si bien **las variables clave** o ejes que acompañaron el proceso surgieron luego de las primeras observaciones y entrevistas, se procuró en principio **indagar acerca de los sentidos que circulan sobre la mediación**. Sandra Massoni recomienda traducir el tema a problema y describir la problemática en situación, es decir, reconocer cómo se manifiesta la problemática en situaciones, para luego describir y analizar sus distintos aspectos: socioculturales, económicos, técnicos, político/administrativos. En este caso, se planteó el **problema del desconocimiento de la mediación y como consecuencia la falta de uso del servicio por parte de la ciudadanía**. Por lo tanto, como punto de partida, interesó saber qué conocen y qué imaginarios comparten los distintos actores sociales vinculados a la mediación sobre este método: la mirada de los integrantes del Centro, desde los directivos hasta los agentes administrativos, y la mirada de los actores externos, los usuarios del servicio y demás sujetos e instituciones que participan en el proceso de mediación.

Para ello, como primer paso se realizó un **mapeo de actores**, herramienta que permitió identificar y caracterizar a los sujetos existentes en el escenario de intervención. En este caso, se construyó el mapa en función de la práctica de la mediación, para realizar un relevamiento de los actores que tuvieran intereses, poder e influencia sobre el tema, para conocer sus posicionamientos. A partir de allí, se elaboró un **mapeo de redes y relaciones**, en el cual se reconocieron los vínculos que se dan entre los actores y cómo se caracterizan esas relaciones según sean fluidas, de cooperación, de alianza, de indiferencia o de conflicto. Además, se reconocieron redes de actores vinculados por sus ámbitos de actuación e intereses comunes, y dentro de ellas los actores que detentan mayor influencia con respecto a la política de mediación. Esto permitió conocer qué relaciones es necesario fortalecer, con qué actores se podría comenzar a vincular la institución, qué actores pueden colaborar con los objetivos y cuáles se podrían oponer a los mismos.

Entre las técnicas de registro se realizaron **entrevistas, observación participante y no participante, el estudio de documentos referidos a la institución y a la mediación y el análisis de encuestas y medios de comunicación**. En el caso de la producción de esta tesina, se contó con la ventaja de un previo acceso a documentación vinculada a la institución, como la legislación referida al tema, Acordadas del Superior Tribunal de Justicia, Resoluciones de la Dirección del CeJuMe, etc. Esta documentación facilitó dar un marco histórico al análisis situacional. Además, se pudo solicitar el acceso a las encuestas que realiza el CeJuMe a los participantes de la mediación y el análisis estadístico sobre los legajos ingresados desde 2016, lo que permitió contar con datos duros sobre el acceso a la mediación y las percepciones de los participantes acerca del servicio brindado.

Asimismo, se contó con **el material de difusión utilizado hasta el momento por la institución, tanto gráfico como audiovisual. Por ejemplo, los programas radiales realizados por el CeJuMe, entrevistas grabadas a mediadores y administrativos de la institución, notas publicadas en la página web y en medios locales, un archivo de noticias de los últimos cinco años sobre la mediación publicadas en diferentes medios nacionales y extranjeros, trípticos informativos entregados por el CeJuMe, propagandas gráficas sobre la mediación, etc.** En este caso no se realizó un análisis sobre el material de difusión, pero resultó útil como base para las propuestas posteriores, y en el caso de las entrevistas como información útil para la realización del diagnóstico.

En cuanto a la **observación, el objetivo fue leer y analizar situaciones de comunicación dentro de la institución.** En este sentido, se realizó observación no participante en situaciones que se dan en distintas etapas de la mediación en el CeJuMe: la atención al público y el inicio del proceso en la mesa de entradas, las llamadas telefónicas de consulta y la entrevista informativa con los ciudadanos particulares. Por otra parte, se realizó observación participante en reuniones de capacitación para mediadores y para personal administrativo de la institución. A través de esta técnica fue posible identificar y describir a los diferentes actores, sus roles dentro de la institución, los modos de vincularse, las temáticas y problemáticas que circulan, las relaciones de poder, los espacios de interacción y el contexto en el que se dan.

En cuanto a los actores, se comenzó por realizar **entrevistas abiertas con los directivos del CeJuMe,** el director y las dos secretarías administrativas, con la finalidad de generar un acercamiento a la temática de la mediación y de la institución y posibles problemáticas vinculadas. Además, desde el primer acercamiento se buscó conocer los deseos a futuro para el desarrollo de la institución por parte de los directivos. Luego, en base a la información recabada, se realizaron **entrevistas en profundidad a mediadores del equipo y personal administrativo que resultaron pertinentes según el análisis realizado a través de la técnica de observación.** Estas entrevistas se estructuraron en función de las variables clave comunicacionales elegidas y la construcción de imágenes de futuro deseable. Esta información posibilitó también indagar acerca de las fortalezas y debilidades de la institución.

Por tanto, se comenzó por investigar el escenario interno del CeJuMe, a través de entrevistas a los actores de la institución. Al mismo tiempo, se analizaron entrevistas a actores externos en medios de comunicación, como ministros, jueces, defensores, abogados particulares, y ciudadanía. También se analizaron las encuestas realizadas por el CeJuMe a los participantes de la mediación, así como la participación y valoraciones de los usuarios en las redes sociales y en google guide. **A través de estos datos fue posible conocer las percepciones externas en cuanto a la política**

de mediación y cómo se lleva a cabo en el CeJuMe, así como el nivel de conocimiento acerca del método de la mediación y los imaginarios que circulan en torno al mismo. El análisis de esta información permitió tener un primer acercamiento respecto a las líneas a trabajar, en base a las ideas de futuro construidas por la institución y las brechas que detectamos en la situación actual.

En base al marco teórico planteado, y a medida que se realizó el mapeo de actores, **las entrevistas permitieron conocer la temática de la mediación desde la perspectiva de los actores en situación.** Según explica Carlos Matus, “es necesario precisar quién explica la realidad y reconocer que tal explicación es una forma específica de comprenderla en relación a los propósitos del actor y a la situación de éste en ella” (MATUS C; 2007). Toda explicación es relativa a la situación del *actor* que explica, por lo tanto, también es necesario reconocer que una realidad admite varias explicaciones distintas igualmente verificables desde el lugar que se toma como centro de observación y acción: “En vez de buscar una sola explicación verdadera, la teoría de las situaciones exige diferenciar las explicaciones según sean sus actores” (Ídem).

A través del análisis situacional, según María Cristina Mata, se busca conocer:

- **Los sujetos que entran en relación:** aquello que conforma sus identidades, sus intereses, motivaciones, temores, etc.
- **La naturaleza de la relación:** los roles asumidos o implícitos, la construcción de legitimidad, las formas de ejercer el poder, los modos organizativos, etc.
- **Las modalidades de producción de sentido:** de qué manera se utilizan y cómo se configuran los espacios de emisión y recepción entre los actores, qué mediaciones tecnológicas intervienen, qué mediaciones sociales, pedagógicas, culturales se advierten.
- **La significación de las prácticas comunicativas:** proceso por el cual se conforman determinadas conductas y rasgos culturales que terminan conformando la identidad de un espacio, grupo, comunidad o territorio. Los discursos que se imponen, los acuerdos y los conflictos, las alianzas, y la manera en que todo ello hace sentido en los actores.

4.1. VARIABLES CLAVE A RELEVAR

En base a lo anteriormente mencionado, se definieron las siguientes variables clave comunicacionales como ejes de indagación y dimensiones de análisis para orientar el trabajo de campo y el análisis situacional:

1. Los actores que entran en relación y la naturaleza de sus vínculos: Dado que se entiende la comunicación como la “construcción de los sentidos que se generan en los vínculos entre los actores sociales” (URANGA W. et al. (2020): 128), se considera relevante identificar las características de los actores, sus roles, intereses, proyectos a futuro y posiciones con respecto al tema abordado, así como la forma que adoptan los vínculos que establecen entre ellos: las relaciones de cooperación, de conflicto, de competencia, de indiferencia, simétricas o asimétricas. “Esos modos de relacionarse construyen sentidos en las prácticas. Al mismo tiempo, las prácticas, los modos de ser y hacer impregnan de sentidos las relaciones entre los actores” (Ídem).

2. Los sentidos que circulan acerca de la mediación, el CeJuMe y la justicia: A través de esta variable se busca reconocer las significaciones que se construyen en las relaciones entre los actores acerca de la mediación, el CeJuMe y la justicia, así como distinguir las percepciones que resultan afines, diferentes u opuestas. De esta manera, se apunta a analizar las formas de ser y actuar que se configuran a través de estos sentidos, y cómo se plasman en los vínculos y las prácticas, así como en las ideas de futuro que se proyectan. Por tanto, esta variable refiere también a las matrices culturales que se conforman en el proceso de producción de sentido, atravesado por confrontaciones, alianzas, imposición, negociación y acuerdos en relación a los discursos que circulan.

3. Modalidades de producción de sentido: La consideración de esta variable apunta analizar las estrategias de comunicación que utiliza el CeJuMe y los objetivos que se plantean en su vinculación con los actores: “Los espacios de encuentro, diálogo, organización, y/o toma de decisiones; las actividades que implican la convocatoria y participación de otros actores, incluyendo a la población destinataria; y la gestión de los canales y productos de comunicación” (URANGA W. et al; 2020: 131). Estos elementos permiten, a su vez, identificar percepciones y sentidos que circulan entre el CeJuMe como productor y los destinatarios de las estrategias.

Las definiciones de estas variables clave permitieron, en un principio, realizar un recorte de la información a relevar, las fuentes a las que recurrir, las herramientas a utilizar y las preguntas a realizar. Es decir, establecieron criterios para definir los aspectos a considerar desde la perspectiva comunicacional, para luego ordenar y jerarquizar la información con una mirada prospectiva a partir del análisis del pasado, el presente y el futuro de cada variable.

MATRIZ DE VARIABLES CLAVE COMUNICACIONALES

VCC a relevar	Nociones en las que se apoya (Marco conceptual)	Preguntas que nos hacemos acerca de la VCC	Técnicas de relevamiento	Fuente ¿dónde y con quienes?
<p>VCC 1: Actores que entran en relación y la naturaleza de los vínculos.</p> <p>(Relaciones)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación - Actor - Mapeo de actores - Participación 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué actores participan del proceso de mediación llevado a cabo por el CeJuMe? - ¿En qué grado y en qué rol participa cada uno de la política de mediación? - ¿Cuáles y cómo son las relaciones que se establecen entre los actores? - ¿Cuáles son los intereses, motivaciones y temores de los actores? - Cómo perciben los integrantes del CeJuMe sus relaciones con los demás actores? - ¿Cómo querrían que fuera ese vínculo? - ¿Cuáles son las acciones o recursos comunicacionales que utiliza el CeJuMe para relacionarse con los demás actores? - ¿Qué alianzas y conflictos se identifican entre los actores? - ¿Qué relaciones de poder se identifican y de qué manera se dan? 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas en profundidad con directivos del CeJuMe. - Entrevistas semiestructuradas individuales y grupales con mediadores y personal administrativo. - Observación participante y no participante. - Análisis de documentos. - Mapeo de actores. - Mapeo de redes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directivos de la institución. - Mediadores. - Personal administrativo.

<p>VCC 2: Significaciones de los actores en torno a la mediación, el CeJuMe y la justicia.</p> <p>(Percepciones)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Significaciones - Imaginarios sociales - Cultura - Conceptos relativos a la temática: mediación, conflicto, justicia. 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son las percepciones de los miembros del CeJuMe en torno a la mediación? - ¿Cuáles son los imaginarios de los actores externos al CeJuMe acerca de la mediación y de la justicia? - ¿Cuáles son las matrices culturales que se pueden reconocer en la percepción de cada grupo de actores? - ¿Qué sentidos se pretenden instalar desde el CeJuMe respecto de la mediación? - ¿Qué diferencias hay entre los sentidos que se pretenden instalar y los que ya circulan entre los actores internos y externos? - ¿Cuáles son los discursos que se imponen y los sentidos hegemónicos que se advierten? - ¿Cuáles son las ideas de futuro que se construyen entre los actores del CeJuMe con respecto a la política de mediación? 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas en profundidad con directivos del CeJuMe. - Entrevistas semiestructuradas individuales y grupales con mediadores y personal administrativo. - Entrevistas estructuradas y encuestas con actores externos. - Talleres de lluvia de ideas con grupos de integrantes del CeJuMe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directivos de la institución. - Mediadores. - Personal administrativo. - Usuarios del servicio de mediación. - Abogados. - Defensorías. - Juzgados. - Medios de comunicación. - Asociaciones civiles.
--	--	---	--	---

<p>VCC. 3: Modalidades de producción de sentido.</p> <p>(Estrategias)</p>	<p>Actores</p> <p>Estrategias de comunicación</p> <p>Producción de sentidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué estrategias de comunicación externa utiliza el CeJuMe para vincularse con los usuarios y los abogados? - ¿Qué estrategias de comunicación interinstitucional utiliza el CeJuMe para vincularse con las defensorías y juzgados? - ¿Qué estrategias de comunicación interna se utilizan en el CeJuMe? - ¿Qué medios y tecnologías utiliza el CeJuMe para comunicarse? - ¿Qué mediaciones sociales y culturales se advierten? - ¿Qué valoraciones hacen los integrantes del CeJuMe sobre la eficacia de las comunicaciones internas y externas? 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de documentos y de material de difusión producido por el CeJuMe. - Observación no participante. - Entrevistas con funcionarios, mediadores y personal administrativo del CeJuMe. - Encuestas a usuarios del servicio, abogados, defensorías y juzgados. - Entrevistas con medios de comunicación locales y con asociaciones civiles con los que se vinculó el CeJuMe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directivos - Mediadores - Personal administrativo del CeJuMe. - Usuarios del servicio. - Abogados. - Defensorías. - Juzgados. - Medios de comunicación. - Asociaciones civiles.
---	---	--	--	---

4.2. PLAN DE TRABAJO

TÉCNICA	DIMENSIONES	OBJETIVOS	FUENTE	ESPACIO/ TIEMPO
Entrevista en profundidad a directivos del CeJuMe	<p>Impacto de la mediación en la sociedad y la justicia.</p> <p>Proyectos a futuro para el CeJuMe</p> <p>Relación con otros actores como jueces, abogados, usuarios.</p> <p>Percepciones de esos actores acerca de la mediación.</p>	<p>Conocer la perspectiva de los directivos acerca de la mediación.</p> <p>Conocer a los actores que se relacionan con el CeJuMe.</p> <p>Construir imágenes a futuro.</p>	<p>Director y secretarías del CeJuMe.</p>	<p>Junio y julio de 2021.</p>

<p>Entrevista semi-estructurada con administrativos</p>	<p>Actividades de las diversas áreas dentro del CeJuMe</p> <p>Relación con actores externos.</p> <p>Problemáticas dentro del CeJuMe.</p> <p>Posibles soluciones e imágenes a futuro.</p>	<p>Conocer el trabajo que realizan en el CeJuMe.</p> <p>Conocer con qué actores se vinculan y cómo es esa relación.</p> <p>Construir imágenes a futuro a partir de las problemáticas que encuentran en su labor diaria.</p>	<p>Personal administrativo y mediadores del CeJuMe.</p>	<p>Julio y septiembre de 2021.</p>
--	--	---	---	------------------------------------

<p>Entrevista semi-estructurada con actores externos</p>	<p>Percepciones que circulan acerca de la mediación y de cómo se lleva a cabo el proceso en el CeJuMe</p> <p>Incidencias de la mediación en su ámbito laboral.</p>	<p>Conocer sus opiniones en torno a la mediación y al servicio que brinda el CeJuMe.</p> <p>Conocer la incidencia que tiene la mediación para su ámbito y las posibles problemáticas que supone.</p> <p>Observar cómo se podría mejorar la vinculación de los actores externos con el CeJuMe.</p>	<p>Abogados particulares y públicos.</p>	<p>Septiembre 2021.</p>
---	--	---	--	-------------------------

<p>Análisis de documentos</p>	<p>Historia del CeJuMe.</p> <p>Objetivos de la institución según la legislación.</p>	<p>Conocer y reseñar la historia del CeJuMe desde sus inicios.</p> <p>Conocer los objetivos que dieron inicio al CeJuMe.</p> <p>Detectar objetivos que aún no se han cumplido.</p>	<p>Legislación sobre la mediación en la provincia, Acordadas del Superior Tribunal de Justicia, Resoluciones de la Dirección del CeJuMe,</p> <p>Convenios con otras entidades,</p> <p>Protocolos de actuación,</p> <p>Estadísticas.</p>	<p>Período de análisis: abril-junio 2021.</p>
--------------------------------------	--	--	---	---

<p>Análisis de medios de comunicación propios y presencia del CeJuMe en medios locales.</p>	<p>Medios y modalidades de comunicación utilizados por el CeJuMe.</p> <p>Aparición del CeJuMe y de la temática de la mediación en los medios locales.</p>	<p>Detallar los medios de comunicación externa e interna utilizados por el CeJuMe.</p> <p>Evaluar la perspectiva de los medios de comunicación locales acerca de la mediación y del CeJuMe.</p>	<p>Redes sociales y página web del CeJuMe, espacio radial “Intermedia”, folletería del CeJuMe, cartelería, etc.</p> <p>Diarios locales, páginas de Internet de medios locales, videos de programas televisivos.</p>	<p>Período de análisis: abril - junio 2021.</p>
--	---	---	---	---

<p>Observación participante y no participante.</p>	<p>Relaciones entre el personal del CeJuMe y entre los actores internos y externos.</p>	<p>Observar la relación del personal del CeJuMe con los usuarios del servicio y los abogados.</p>	<p>Situaciones de comunicación en la mesa de entradas del CeJuMe.</p>	<p>Mesa de entradas del CeJuMe 12-16/07/2021</p>
		<p>Observar las relaciones entre los actores del CeJuMe.</p> <p>Observar los temas que se tratan en las capacitaciones.</p>	<p>Situaciones de comunicación en capacitaciones internas del CeJuMe.</p>	<p>Primeras capacitaciones internas luego de la pandemia - 17/08/2021 y 27/8/2021</p> <p>Capacitaciones internas con entrenadores de coaching - 03/08/2021 y 10/08/2021</p>

4.3. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

Una vez obtenido el material a través de las técnicas mencionadas, se construyó **una matriz para analizar la información obtenida en cada entrevista en relación a las variables clave**. Esto permitió ordenar la información, construir escenarios de futuro compartidos por los actores y contrastar los puntos de vista en torno a cada variable. A través de estas comparaciones también se **detectaron las brechas**, como distancias, desafíos y tensiones entre las imágenes de futuro manifestadas por los actores de la institución y la situación actual que se expresa en las prácticas y percepciones de los actores.

Definidas las brechas, se establecieron las posibles causas de las mismas, definiendo su carácter coyuntural, organizacional, contextual o estructural en cada caso, y se determinó qué actores tienen intervención en cada una de las brechas y cuáles son sus intereses, motivaciones y vinculación con la institución. Para ordenar la información se utilizó el **“árbol de problemas”**, una técnica que ayudó a establecer las relaciones causales para explicar y problematizar las brechas, en base a la detección de un problema central -el tronco del árbol-, sus causas -las raíces- y sus consecuencias -las ramificaciones-.

Luego, se confeccionó un **mapa causal**, para determinar los **trayectos causales decisivos**, es decir, las relaciones entre las diferentes causas entendidas como caminos clave a considerar para la planificación, y la **identificación de los nudos críticos**, detectados como situaciones o cuestiones que aparecen de manera recurrente. Los nudos críticos resultan fundamentales para el desarrollo posterior de estrategias ya que se consideran como determinantes de las brechas y su modificación podrá generar procesos de transformación en el ámbito que lo requiera.

Finalmente, como conclusión del diagnóstico dinámico de la comunicación, se plantearon **líneas de acción** que responden de manera general a los nudos críticos identificados. Estas líneas de acción, son propuestas orientativas generales para operar sobre la transformación de los nudos críticos detectados. Una vez evaluada su pertinencia, factibilidad y viabilidad, serán las que orienten la planificación posterior de un diseño estratégico desde la comunicación, una propuesta integradora para acortar las brechas detectadas entre los futuros deseados por la institución y la realidad actual. En el diseño estratégico se definen los criterios políticos de la propuesta general y sus objetivos de transformación, en base a los cuales se podrán crear, dependiendo de las necesidades y capacidades de la institución, los planes, programas, proyectos, actividades y tareas a llevarse a cabo, respondiendo a los objetivos generales y siendo complementarios entre sí.

5. EL CEJUME Y LA MEDIACIÓN COMO METODOLOGÍA PARA RESOLVER CONFLICTOS

5.1. PERSPECTIVA TEÓRICA DE LA MEDIACIÓN

5.1.1. HISTORIA

Si bien se trata de una de las prácticas más antiguas de resolución de conflictos, la mediación **comenzó a estudiarse y plantearse de manera profesional e institucionalizada en la década de 1970 en Estados Unidos y de 1990 en Argentina**. De manera sintética, se podría definirla como un método para resolver conflictos a través del diálogo entre las partes directamente afectadas, guiadas por un tercero neutral e imparcial, el mediador, quien a través de técnicas de comunicación busca ayudar a acercar las posiciones y lograr acuerdos que sean viables y sostenibles en el tiempo.

La psicóloga y mediadora María Inés “Marinés” Suares relaciona el nacimiento institucionalizado de la mediación con determinados hechos que se dieron a fines del siglo XX: la globalización de las comunicaciones hizo posible aprovechar las experiencias que resultaron exitosas en otros países; las bombas de Hiroshima y Nagasaki mostraron al mundo el resultado de la guerra como forma de resolver conflictos; la condena al nazismo, la caída del muro de Berlín, el acceso al voto por parte de la comunidad negra de Sudáfrica y la revolución feminista han generado una concepción más igualitaria del ser humano; los procesos democráticos vividos en Argentina y otros países de latinoamérica luego de años de dictaduras implicaron la capacidad de autodeterminación de los pueblos.

“Todos estos cambios -explica la mediadora- llevan implícita una concepción del ser humano como capaz de enfrentar situaciones difíciles, reflexionar sobre ellas, tomar decisiones y ser responsable de las decisiones tomadas” (SUARES M; 1996: 46). A esta idea refiere la noción de **protagonismo**, uno de los objetivos de la mediación, según Suares, junto con la resolución del conflicto, vinculado también por otros autores con la idea de **empoderamiento de las partes**. Ser protagonistas implica considerarnos capacitados para ser parte activa en la toma de decisiones y en su ejecución, pero asumiendo la responsabilidad por las consecuencias que de ello puedan resultar. “Si, como dice Foucault, cada época crea sus propios saberes y sus propios dispositivos, no es casual que tengamos el privilegio de asistir al nacimiento de la mediación, que parte del supuesto de que las personas son capaces de enfrentar y solucionar sus conflictos” (SUARES M; 1996: 47).

A estos acontecimientos históricos, podemos agregar la **creciente desconfianza social en relación a los sistemas de justicia**. Si bien la institucionalización de la mediación surge en la escuela de Harvard, en Estados Unidos, a partir de los buenos resultados obtenidos en la resolución de conflictos empresariales, rápidamente se integra dentro del sistema de justicia y se extiende luego a los ámbitos comunitarios, escolares, interestatales, etc. El Presidente del Instituto de Mediación de México, Jorge Pesqueira Leal, menciona la conferencia sobre las causas de insatisfacción de los ciudadanos por el sistema de justicia convocada por la Suprema Corte de Justicia de EE.UU. a mediados de 1970. Allí se aprobó la propuesta del Dr. Frank Sanders, profesor de la Universidad de Harvard, para la **creación de tribunales multipuerta, caracterizados por ofrecer alternativas** como la negociación, la conciliación, la mediación y el arbitraje.

5.1.2. OBJETIVOS DE LA MEDIACIÓN

En el **sistema tradicional**, las partes en conflicto dirimen sus diferencias ante un tercero imparcial, el juez, quien tiene el poder de decidir quién gana y quién pierde, basado estrictamente en la norma jurídica. “Se sostiene que la fuerza y legitimidad del estado de derecho tiene como soporte una estructura jurídica que se aplica a todos por igual”, explica el Pesqueira Leal (PESQUEIRA LELAL J; 2010: 180). Sin embargo, según el autor, existen deficiencias dentro de ese sistema: la impartición de justicia es gratuita pero su acceso no lo es, por lo cual deja afuera a las mayorías. Tampoco es diligente, lo cual deriva en juicios que pueden prolongarse por años. Asimismo, existen normas jurídicas vigentes que no reflejan la realidad social y que el juez está obligado a aplicar, además de que la imparcialidad del juez no es garantía de justicia. Por último, detalla Leal, “la solución adversarial de los conflictos sólo alienta a su litigiosidad por lo que **anima el espíritu de confrontación** contrario a la filosofía que inspira los Derechos Humanos” (PESQUEIRA LEAL J; 2010: 182).

Por su parte, los llamados **Métodos de Resolución Alternativa de Conflictos**, integrados por la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje; **se presentan como alternativas más rápidas y eficaces que el juicio** para abordar determinados conflictos. No se trata de métodos excluyentes, sino de alternativas adecuadas según el tipo de conflicto y la fase de su desarrollo. En general estos métodos se plantean para una etapa previa a la judicialización de los conflictos, a fin de resolverlos de manera más rápida y eficaz. **La negociación, la conciliación y la mediación se plantean como métodos no-adversariales**, ya que no posicionan a las partes como oponentes sino como colaboradoras en la resolución de su conflicto y no tienen como resultado un ganador y un

perdedor: se busca que todos obtengan una ganancia. Además, estos métodos se caracterizan por ser **autocompositivos**: son las partes quienes deciden la solución que le darán al conflicto, mientras que en el arbitraje la resolución depende del árbitro y en el juicio de la sentencia del juez.

Según el docente e investigador Ramón Flores, la mediación se incorporó a los sistemas judiciales con el **objetivo instrumental de aliviar la tarea de los juzgados**, y se le suele dar un estatus de *solución*, “cuando en realidad sus objetivos o fines resultan ser la **pacificación social, una cultura de la no-violencia, y el empoderamiento de los ciudadanos** para resolver sus conflictos de manera racional y comunicativa, entre otros” (FLORES R; 2015: 1). Si bien todos los métodos de resolución de conflictos tienen un valor instrumental, la disminución de los juicios sería sólo una consecuencia del logro de los objetivos antes mencionados. Incluso, según otras opiniones, **la finalidad de la mediación ni siquiera apunta a lograr el acuerdo, sino más bien a detener la escalada del conflicto y acercar las posiciones** de las partes para restablecer o mantener los vínculos.

5.1.3. CORRIENTES DENTRO DE LA MEDIACIÓN

A lo largo de las últimas décadas han surgido diversas corrientes de mediación que plantean diferentes metodologías según sus objetivos particulares. Existen **tres enfoques que se consideran principales**: el primero de ellos es el **tradicional, surgido de la escuela de Harvard, cuyo objetivo es lograr el acuerdo a través de la comunicación entendida como lineal y centrada en lo verbal**, donde el mediador es un facilitador de la comunicación entre las partes que ayuda a poner orden en el caos generado por el conflicto. Este método busca conocer los intereses detrás de las posiciones de los sujetos, para luego trabajar en base a los intereses comunes. No apunta a modificar las pautas interaccionales sino a disminuir las diferencias entre las partes, asumiendo una causalidad lineal del conflicto: la causa es el desacuerdo.

El segundo modelo, la mediación transformativa, propuesta en 1994 por Robert Bush y Joseph Folger, se centra en el aspecto relacional del conflicto: está orientado al empoderamiento, la revalorización de las capacidades personales y el reconocimiento mutuo entre las partes como co-protagonistas del conflicto. Esta corriente se basa en el cambio de perspectiva de los participantes acerca del otro y de sí mismo, por tanto, tiene un enfoque terapéutico en el que el conflicto es considerado una oportunidad de crecimiento. **El objetivo no es el acuerdo sino la modificación de la relación entre las partes** y “el desarrollo del potencial de cambio de las personas al descubrir sus propias habilidades” (FLORES R; 2015: 2).

Finalmente, **el modelo Circular-Narrativo** de Sara Cobb surge del paradigma sistémico e integra los anteriores enfoques, ya que tiene como objetivo lograr el acuerdo y la transformación de las relaciones en base al proceso de comunicación considerado como circular. A diferencia del modelo tradicional, el circular-narrativo considera que las partes llegan a la mediación en una situación de “orden”, en la cual cada parte mantiene una posición rígida. Por lo cual el mediador debe introducir el “caos” para flexibilizar el sistema y permitir que aparezcan nuevas estructuras que permitan crear un nuevo orden. **El presupuesto de este enfoque es que la realidad se construye a través del lenguaje, por lo cual el acuerdo se logra por la modificación de las narrativas** que las partes exponen sobre el conflicto: “El trabajo fundamental del mediador es construir una historia alternativa, que permita ver ‘el problema’ por todas las partes desde otro ángulo” (SUARES M; 1996: 62).

Existen además de estas tres corrientes más generalizadas, **otras escuelas de mediación, como la asociativa**, propuesta por el mexicano Pesqueira Leal, donde el foco está puesto en valorizar las cualidades positivas de los participantes, potenciar la relación y fortalecer en el compromiso mutuo para la construcción del acuerdo. Además, esta corriente **plantea un objetivo cultural/educacional**: “La propuesta de la Mediación Asociativa le apuesta a crear un proceso vivencial, educativo, en el que los protagonistas del conflicto diseñen la solución a su conflicto, y al salir de él se encuentren preparados para aplicar estos principios en sus familias y en sus comunidades” (PESQUEIRA L; 2010: 155). Según Pesqueira Leal, algunas de las **habilidades que la mediación ayudaría a desarrollar** son: la *asertividad*, como capacidad de expresar los propios sentimientos, pensamientos y creencias; la *empatía*, como capacidad de escuchar y comprender los sentimientos de la otra persona; y la *legitimación* de aquello que es opuesto a uno mismo, el *reconocimiento de la alteridad y la diversidad*, basado en el saber que la verdad no es absoluta sino relativa a cada visión.

Cabe aclarar que las corrientes de mediación descritas no son excluyentes. Según Marínés Suares, la aplicación de los diferentes métodos dependerá de cuál sea más conveniente según el caso particular. Por ejemplo, el modelo tradicional de Harvard exhibió buenos resultados para conflictos empresariales, mientras que el transformativo resulta más apropiado para aquellos conflictos en los cuales se involucren relaciones afectivas. En el CeJuMe no se aplica ninguna perspectiva en particular, sino que la metodología depende de la formación y de las elecciones del mediador, aunque en las capacitaciones internas se ha hablado de la teoría sistémica como base de la mediación y de la teoría de la comunicación de Paul Watzlawick, ambas utilizadas por la corriente

circular-narrativa. Asimismo, la mediadora Marinés Suares, referente de esta última corriente, ha brindado capacitaciones en el CeJuMe.

5.1.4. CONCEPTOS CLAVE

Como se dijo anteriormente, la mediación forma parte de los **Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos**. Sin embargo, este concepto genera algunas discrepancias entre los mediadores. La palabra **alternativo** implica que existe una vía “principal” para la resolución de conflictos: la vía judicial. Sobre este aspecto, Marinés Suares opina: “Creo que si hiciéramos la deconstrucción derrideana de esta afirmación llegaríamos a lo opuesto. El camino principal debería ser la negociación, luego la mediación, luego el alquiler de jueces, etc. y por último el juicio” (SUARES M; 1994: 88). Es por esto que **muchos mediadores prefieren utilizar el término “Métodos de Resolución Adecuada de Conflictos”**, ya que ante cada conflicto o instancia conflictiva existe un método apropiado para su resolución.

En cuanto a la **noción de conflicto**, desde el ámbito de la mediación se intenta transformar los imaginarios sociales que lo refieren a situaciones negativas, vinculadas a ideas de “problema”, “tención”, “lucha”, “pelea” e incluso “violencia”, como algo que sería necesario evitar. Una de las bases teóricas de la mediación es la **Teoría General de los Sistemas**, que establece que éstos están regidos por reglas particulares y por las interacciones que se dan entre sus elementos y entre sus atributos, las cuales pueden ser atrayentes o antagónicas. El conflicto, entonces, es una interacción en la que prevalece el antagonismo. Sin embargo, ambos tipos de interacción son necesarios para mantener el equilibrio dinámico del sistema: aquellas que cohesionan elementos y aquellas que los separan.

“En la vida cotidiana hay una creencia, que funciona como imaginario social, por la cual amamos lo semejante, deseamos la tranquilidad, la ausencia de crisis, la falta de antagonismo”, explica Marinés Suares (SUARES M; 1994: 72). Sin embargo, los antagonismos son parte integral de la vida y de su evolución, por lo tanto, no sería posible ni deseable que fueran eliminados. Es en este sentido que la palabra **resolución** también genera discrepancias dentro del ámbito de la mediación: ¿El ideal sería la ausencia total de conflictos?, se pregunta Suares. Según Pesqueira Leal, los desequilibrios son factores que dinamizan la relación, por lo que propone la reconstrucción constante de nuestros estilos de interacción para mantener sanas nuestras relaciones. Además, sugiere que el conflicto no violento tiene el potencial de consolidar y transformar, para generar

innovación y creatividad en la sociedad: “La toma de conciencia y el pensamiento creativo surgen a raíz de resolver los obstáculos” (PESQUEIRA LEAL J; 2010: 161).

Sería oportuno, además, **diferenciar los conceptos de conflicto y de disputa**, muchas veces utilizados como equivalentes. El conflicto, según Suares, es un *proceso*, que tiene un nacimiento, a partir de una incompatibilidad, que crece, se desarrolla y puede morir o quedar estacionario. En el ámbito de la mediación, se consideran únicamente los conflictos interpersonales, es decir aquellos que se dan por la interacción en una relación entre dos o más personas, excluyendo los conflictos intrapersonales o intrapsíquicos. Por lo tanto, se trata de *procesos complejos y co-construidos* por las partes que intervienen. Por otro lado, la *disputa* sería una instancia del conflicto, una vez que éste llega a una fase pública.

Entonces, explica Suares, “si aceptamos que el conflicto es un proceso, debemos aceptar que no se puede solucionar” (SUARES M; 1994: 74). En ese caso, algunos prefieren hablar de **transformación de conflictos**. En cambio, en opinión de Suares, sí podríamos hablar de **resolución de disputas**, aun cuando el proceso conflictivo luego continúe o permanezca estacionario. Sin embargo, la autora prefiere conceptualizar a la mediación como una institución que no soluciona conflictos, sino que “*ayuda* a las partes a encontrar otra forma de encarar y conducir sus disputas, que le permita llegar a un acuerdo”. De esta forma, no hay obligación de que el conflicto se resuelva, y el objetivo central es lograr el protagonismo de las partes.

Otro concepto importante en el ámbito de la mediación es la **comunicación**, ya que es el único instrumento que utilizan los mediadores. Como se explicó anteriormente, la idea de comunicación de la escuela tradicional de Harvard era lineal. Es decir, el mensaje transmitido de un emisor a un receptor, de manera unidireccional, debe ser decodificado de manera correcta y el mediador es la persona que facilita ese entendimiento entre las partes. En las nuevas corrientes de mediación, en cambio, la comunicación comenzó a verse como un proceso circular, multideterminado y por lo tanto complejo, donde la idea de contexto cobra relevancia. Además, se tienen en cuenta tanto la comunicación verbal o digital, es decir las palabras, como la comunicación llamada analógica o corporal: los tonos de voz, los gestos, las posturas, etc.

Por último, resulta fundamental el **cambio en cuanto a la concepción de Justicia que implica la mediación** y los restantes métodos de resolución adecuada de disputas. **El sistema tradicional de justicia es considerado retributivo** ya que la solución al conflicto, dispuesta por el juez, suele consistir en una retribución a la parte damnificada en forma de multa monetaria, de una condena a reclusión al considerado culpable, o la inhabilitación a ejercer alguna actividad vinculada al tema

tratado. Es decir, se basa en el castigo al infractor, en un procedimiento en el que las partes afectadas participan únicamente como espectadoras ya que sus abogados o Defensores actúan como representantes, y el conflicto es considerado entre el acusado y el Estado por haber infringido una normativa estatal.

La mediación, en cambio, forma parte del nuevo paradigma de Justicia Restaurativa, que comenzó a aplicarse a fines del siglo pasado y se encuentra hoy en pleno desarrollo en nuestro país. La **mediación penal** se basa en el diálogo y en la participación activa del afectado y del acusado, promoviendo la reflexión sobre lo sucedido, la rehabilitación y el arrepentimiento del infractor, y la reparación del daño causado a la víctima según sus propios intereses y necesidades. En este caso, el Estado participa como mediador, promoviendo la expresión de las partes en un espacio de contención y acompañamiento tanto para el damnificado como para el infractor, sin necesidad de que haya un diálogo directo entre ellos.

De esta manera se busca **promover la llamada “Cultura de la paz”**, una serie de premisas acordadas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que establecen las acciones para lograr una sociedad basada en relaciones armónicas, tanto entre individuos como entre naciones. En dichas propuestas, la mediación y los métodos de resolución adecuada de disputas, tienen un papel fundamental en la construcción de una comunidad que pueda resolver sus diferencias de una manera dialógica, evitando de esta manera la escalada de los conflictos y las situaciones de violencia.

Por otro lado, la llamada **“cultura del litigio”** refiere a las estructuras materiales y simbólicas que entienden los conflictos y su resolución de manera adversarial. Según Gustavo Fariña, abogado, docente y miembro de la Fundación Libra, institución dedicada al desarrollo de la mediación en Argentina y Latinoamérica; **la cultura del litigio es una de las principales dificultades o desafíos para la implementación de la mediación**: “Estamos muy acostumbrados a que otro resuelva los problemas por nosotros. Esto ocurre cuando somos adultos y acudimos al juez, pero tiene su origen cuando en casa había alguien, papá o mamá, que nos decía qué teníamos que hacer. Al mismo tiempo, los abogados podemos creer que la Mediación es algo que atenta contra nuestros intereses, porque hemos sido formados en las universidades para litigar. El abogado puede creer que algo que evita los litigios va en contra de sus intereses. Por eso hay que hacer mucha sensibilización en los Colegios de Abogados y dentro del Poder Judicial, ya que hay muchos jueces que creen que el lugar

natural para el manejo de los conflictos es el tribunal, cuando en realidad esto no es así porque la propiedad de los conflictos es de las propias partes”¹.

Frente a la cultura del litigio, histórica y hegemónica, se suele proponer la **“cultura de la mediación”, también referida como “cultura del diálogo”, “cultura de la conciliación” o “cultura de los acuerdos”**. Todas ellas apuntan a la resolución no adversarial de los conflictos. Ante los mecanismos competitivos, donde se intenta ganar al oponente, basados en una actitud defensiva y ofensiva que genera rupturas y puede derivar en situaciones de violencia, se propone instalar socialmente formas de resolver conflictos basadas en la cooperación, el diálogo y el consenso. Esto supone la ganancia de beneficios mutuos, que contribuiría a la pacificación social a partir de la prevención de la escalada del conflicto, de situaciones de violencia y al mantenimiento o restablecimiento de los vínculos.

Se entiende que hay aquí una **disputa por el sentido que se le da a la resolución de conflictos que excede el ámbito judicial** y se establece, como explica Sandra Massoni, como un sistema de percepción-acción. Es decir, los sujetos dan sentido a la realidad y estructuran sus acciones, en este caso referidas a la resolución de conflictos en cualquier ámbito, a partir de estas matrices culturales. Estas matrices se presentan como diferentes lógicas de acción y significación ante los conflictos vinculares y tienen efectos estructurantes en la realidad social.

5.2. LA MEDIACIÓN EN MISIONES

5.2.1. LA POLÍTICA DE MEDIACIÓN

Creación de CeJuMe: Acordada 60/2009 y Ley XII N°19

En la provincia de Misiones la mediación comenzó a legislarse en 1997, a partir del Decreto N° 2145, que declaró de Interés Provincial a la Mediación y a los Métodos de Resolución de Conflictos. En 2005, el Superior Tribunal de Justicia firmó la Acordada N° 69/05, una propuesta para la instrumentación de un área de mediación anexa a Tribunales, en la que participó la Asociación Misionera de Mediación (AMM) pero que, por circunstancias externas, no se puso en funcionamiento.

¹<https://icagr.es/noticias/detalle/940>

Cuatro años más tarde, se firmó la Acordada N° 60/09, por la cual se crea el Centro Judicial de Mediación (CeJuMe) como organismo responsable de la instrumentación de la mediación en sede judicial, y se impulsa el desarrollo de un programa piloto de mediación desarrollado por mediadoras del CeJuMe pertenecientes a la AMM. Ese mismo año, por iniciativa de la entonces Diputada Provincial Griselda Martínez, **se aprobó la Ley XII N° 19 de Resolución Alternativa de Conflictos (RAC)**, como marco legal para la política de mediación pública y privada.

La Ley XII N° 19 y su reglamentación, la Acordada N° 60/09, determinan la creación del Centro Judicial de Mediación como organismo responsable de la instrumentación de la mediación en sede judicial, cuyos **objetivos son: instalar la mediación como método alternativo de resolución de conflictos en sede judicial y promover las herramientas de resolución alternativa de conflictos, por medio de ciclos de sensibilización, divulgación y capacitación.**

La Ley provincial **define a la mediación con carácter voluntario**, con la necesidad del consentimiento informado de todas las partes para llevar a cabo una mediación, así como la posibilidad de finalizar el proceso en caso de desistimiento de cualquiera de las partes sin necesidad de justificación y considerando la incomparecencia injustificada como desistimiento. Asimismo, en cuanto al CeJuMe, se determina la **obligatoriedad de asistir a la mediación en compañía de un asesor legal**, sea particular o público. Es decir, las Defensorías pueden firmar el formulario de inicio de la mediación como asesores de la parte requirente, quien inicia la mediación, y en aquellos casos en que la parte requerida no cuente con recibo de sueldo puede solicitar en el CeJuMe un formulario de solicitud de asistencia jurídica gratuita con el cual gestionar un defensor oficial.

Por otro lado, se establece el **carácter confidencial de la mediación**, lo cual implica la firma de convenio previo a la reunión por parte de todos los presentes, quienes se comprometen a guardar reserva acerca de los hechos e informaciones mencionados durante la mediación, así como la imposibilidad de declarar sobre dicha información en un eventual juicio posterior. De igual manera todos los documentos, legajos y expedientes de trabajo del CeJuMe son confidenciales y no pueden ser requeridos en procesos judiciales o administrativos. Sin embargo, se excluye del deber de confidencialidad aquellos casos en que exista la obligación de informar sobre la existencia o la sospecha de maltrato o negligencia contra un menor o la planificación o intención de cometer un delito que ponga en riesgo la integridad física de terceras personas.

Instituto Público de Capacitación en Resolución Alternativa de Conflictos (IPCRAC)

A través de la Ley XII N° 19 se creó también el Instituto Público de Capacitación en Resolución Alternativa de Conflictos (IPCRAC), que depende del CeJuMe, con la misión de capacitar y expedir los títulos habilitantes para el ejercicio de la práctica en resolución alternativa de conflictos en el ámbito de la provincia de Misiones.

A pesar de que el IPCRAC es nombrado como institución organizadora junto con el CeJuMe cuando se realizan capacitaciones externas, en la realidad esta dependencia **no tiene un funcionamiento autónomo:** no se ha designado personal para el IPCRAC y no tiene un lugar específico dentro del CeJuMe. **En cuanto a la formación básica en mediación, la misión principal del IPCRAC, hasta el momento no se ha presentado el programa** al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, organismo que debe aprobarlo, y es la Asociación Misionera de Mediación (AMM) la única institución de la provincia avalada para realizar dicha capacitación.

Respecto a las capacitaciones externas, en los inicios del CeJuMe se han realizado charlas de sensibilización para **Juzgados y Defensorías.** Asimismo, todos los años se realizan capacitaciones para **abogados** en el curso pre-jura de nuevos matriculados en el Colegio de Abogados de la Provincia. También se han realizado dos capacitaciones en 2020 y 2021 para la Asociación Abogados Zona Sur, en la localidad de Apóstoles, y un seminario intensivo virtual sobre métodos RAC para abogados. También, **se han realizado charlas informativas sobre mediación para diversas instituciones públicas y privadas,** como entes policiales, colegios secundarios, la Comisión Provincial para la Prevención de la Tortura y el Colegio Profesional de Agrimensura de la Provincia de Misiones.

Por otra parte, el CeJuMe ha participado de una serie de charlas organizadas por el Poder Judicial para la prevención de la violencia de género que se llevaron a cabo en diversos barrios de la ciudad de Posadas. También se ha realizado una capacitación a cargo de la mediadora Marinés Suares destinada a **abogados de la localidad Oberá,** así como la **formación en mediación comunitaria para integrantes de la Municipalidad de Posadas,** que actualmente cuenta con un área de resolución de conflictos vecinales.

En 2016 el CeJuMe llevó a cabo un **Ciclo de Charlas sobre Temas de Familia,** gratuito y abierto al público en general, propuesto y financiado por una abogada particular. Las conferencias sobre temas como pactos de parejas, familias ensambladas, violencia de género, etc; a cargo de profesionales de la psicología y la abogacía, contaron con mucha concurrencia. A fin de año se realizaron otras **dos charlas, destinadas a estudiantes de colegios secundarios.** En 2017 se invitó a la **psicopedagoga cordobesa, Liliana González, a brindar una charla gratuita** en el Auditorio

Montoya de la ciudad de Posadas, sobre “Los hijos frente al conflicto de los padres”, también organizada y difundida desde el CeJuMe.

Derivación de causas judiciales al CeJuMe

La Ley XII N° 19 prevé la mediación judicial y dispone que los **Jueces, Presidentes de Tribunales y Defensores Oficiales pueden invitar a las partes a participar de una mediación en cualquier etapa del proceso judicial, así como cualquiera de las partes puede solicitar que se someta la causa a la mediación.** Además, se determina que la mediación tiene un plazo de 60 días hábiles para su resolución, con la posibilidad de una prórroga de 30 días. Desde el momento que se inicia la mediación se suspenden los plazos procesales hasta que finalice el proceso en el CeJuMe.

En cuanto a las causas, la ley establece que **la mediación en la provincia de Misiones puede implementarse** en temas civiles, comerciales, laborales o de familia cuyo objeto sea materia disponible por los particulares; procesos donde se solicite beneficio de litigar sin gastos; acciones civiles resarcitorias tramitadas en fuero penal, cuestiones llevadas ante la Justicia de Paz, causas derivadas del fuero penal en las que estén involucrados intereses de niños, niñas y adolescentes, y causas contravencionales. Asimismo, entre otros temas, **se excluyen del ámbito de la mediación** los procesos penales por delitos de acción pública; las cuestiones de estado de familia, divorcio vincular, nulidad de matrimonio, filiación, patria potestad y adopción; todas aquellas cuestiones en que esté involucrado el orden público o que resulten indisponibles para los particulares; y las que se susciten por maltrato de menores o violencia familiar, excepto en aquellos casos remitidos con acuerdo de partes y por orden judicial a mediación, estableciéndose los puntos a mediar.

En 2011, los Ministros del Superior Tribunal de Justicia firmaron las Acordadas N° 75/2011 y 122/2011. La primera amplía la competencia del CeJuMe en la Primera Circunscripción Judicial, con sede en la ciudad de Posadas, para tratar en mediación temas Civiles, Comerciales y Laborales, además de Familia. La segunda incorpora la Cuarta Circunscripción Judicial, con asiento en la ciudad de Puerto Rico, en temas de Familia (régimen de alimentos, tenencia y visitas, y cuestiones derivadas de uniones de hecho).

Resolución 03/2010 y Protocolo de Actuación ante casos de violencia

Los casos de violencia no se consideran mediables, sin embargo los juzgados pueden derivarlos al CeJuMe con el objetivo de tratar temas vinculados al expediente, como pueden ser los alimentos, la tenencia o el régimen de visitas en un caso de violencia familiar. Es por esto que en el año 2010 se dictó la Resolución Nº 03/2010, sobre las **condiciones para viabilizar la realización del Proceso de Mediación para los casos de Violencia Familiar** previo a derivarse al CeJuMe desde los Juzgados y Defensorías. Allí se establece que, luego de los informes psicológico y socio-ambiental, el juez de la causa deberá evaluar si están dadas las condiciones propicias para tratar los temas conexos en mediación, estableciendo los puntos a mediar.

El procedimiento para tratar casos de violencia en el CeJuMe son las reuniones privadas. Esto aplica tanto a los casos derivados de expedientes iniciados por violencia como aquellos en los que existan medidas cautelares vigentes de prohibición de acercamiento o exclusión del hogar, e incluso en los que sin existir dichas medidas alguna de las partes declara hechos de violencia y su deseo de no tener contacto con la otra parte. Las reuniones privadas consisten en encuentros individuales entre cada una de las partes, siempre acompañadas de su asesor legal, y el mediador, en días u horarios diferentes. En estos casos también se aplica el principio de confidencialidad, acerca de las fechas fijadas para cada parte y sobre lo dialogado en las reuniones, para lo cual el mediador debe consultar a cada persona acerca de la información a transmitir a la otra.

En 2010 también se creó un **Protocolo de Contención ante Situaciones de Vulnerabilidad, Crisis y/o Violencia Familiar.** Allí se establece que desde el momento en que un mediador sospecha que una mujer, hombre, niño, niña, adolescente y/o cualquier persona dependiente o conviviente de una o ambas las partes, pueda estar viviendo una situación de violencia, deberá solicitar reuniones privadas con cada parte para verificar las presuntas conductas. En caso de que una de las partes declare la existencia de hechos de violencia, se le ofrece la posibilidad de realizar una denuncia judicial y se pone a disposición un vehículo para trasladarla a la dependencia correspondiente.

Avenimiento Prejudicial Obligatorio

En 2014, a raíz de la aprobación de un Nuevo Código Procesal en Misiones, se sumó al CeJuMe el Avenimiento Prejudicial Obligatorio (APO), previsto en el artículo 653, como una nueva vía para iniciar la mediación previa a la demanda judicial en temas de familia. En la Acordada Nº 9/2014 se establece que el APO se aplicará en la Ciudad de Posadas y las localidades donde tuvieran jurisdicción los Juzgados de Familia de Posadas y se posterga su aplicación en las restantes

jurisdicciones hasta la puesta en funcionamiento de los Centros de Mediación en Oberá, Puerto Rico y el Eldorado.

A partir de ese momento, previo a iniciar una demanda judicial en temas de cuota alimentaria, cuidado personal, régimen de comunicación y contacto y cuestiones derivadas de uniones de hecho, en Posadas es obligatorio iniciar la mediación. Esto no implica que la participación en la mediación sea obligatoria, sino que la parte que desea iniciar la demanda es informada acerca del proceso de mediación como opción previa para resolver el conflicto. Luego de la entrevista informativa, la parte decide si desea participar de la mediación o continuar por la vía judicial.

Como consecuencia de la aplicación del Avenimiento Prejudicial Obligatorio, estos casos se convirtieron en la principal actividad dentro del CeJuMe. La diferencia fundamental es que, mientras este trámite es obligatorio, la derivación de una causa depende de la solicitud de las partes, o de la sugerencia de los jueces, defensores o abogados. Esto implica que, quienes residen en las localidades del interior habilitadas para la mediación, y quienes tuvieran causas civiles, comerciales o laborales en Posadas y municipios cercanos, no pueden hacer uso de esta política si no son informados acerca de la posibilidad de solicitarla. Como ejemplo, según las estadísticas publicadas de 2019, se iniciaron 3.818 casos por Avenimiento Prejudicial Obligatorio y sólo 208 por derivación.

Cabe aclarar que, a partir de la situación de pandemia, los casos de Avenimiento Prejudicial han disminuido. Por otra parte, en 2021, se realizó una modificación del mapa de jurisdicciones, en la cual entre otras cosas se crearon Juzgados en los municipios de Garupá y Apóstoles. Esto implicó que todos los municipios que pasaron a depender de dichos juzgados ya no contaban con la posibilidad del Avenimiento Prejudicial Obligatorio, únicamente con la derivación de causas judiciales. Sin embargo, a partir de una solicitud presentada por el director del CeJuMe al Superior Tribunal de Justicia, en agosto de 2021 los juzgados de Garupá y Apóstoles volvieron a contar con la vía del Avenimiento Prejudicial Obligatorio.

Servicio de contención, seguimiento, evaluación y detección temprana de incidencias

A partir de la Resolución 04/2011 se creó el servicio gratuito de Contención, Seguimiento, Evaluación y Detección Temprana de Incidencias, con el objetivo de “asegurar la viabilidad y el cumplimiento de lo acordado; valorizar los beneficios del acuerdo, actuando como basamento de las nuevas formas de comunicación y relación que se hayan propuesto; contener y acompañar a las partes ante la situación de cambio y adaptación a las nuevas condiciones que

implique el acuerdo, y atender a las modificaciones que se deban realizar para su efectivo cumplimiento, solicitando, de ser necesario, una nueva reunión de mediación”.

Este servicio se realiza una vez firmado el acuerdo y consiste en llamados telefónicos a cada una de las partes, una vez por mes, durante un lapso de tres meses con posibilidad de extenderlo. Se realiza en todos los casos derivados y en aquellos casos de Avenimiento Prejudicial en que los mediadores consideren pertinente. Las encargadas del Servicio son licenciadas en psicología y psicopedagogía.

Mediación virtual inter e intra-jurisdiccional

En 2015, a través de la Junta Federal de Cortes, se firmó un convenio para la realización de mediaciones online a partir de un estándar nacional. Esto posibilitó el desarrollo de mediaciones entre diferentes provincias, habiéndose realizado en el CeJuMe mediaciones a distancia con Chaco, Corrientes, Tierra del Fuego, Buenos Aires, San Juan y Entre Ríos. En estos casos, participa un mediador desde cada provincia, quienes trabajan en conjunto, y es necesario acordar previamente con los demás Centros de Mediación la necesidad del consentimiento informado de ambas partes y la presencia de un asesor legal para cada una, ambos puntos obligatorios para llevar a cabo la mediación con el CeJuMe.

En 2020, a raíz de la situación de pandemia mundial por Covid-19, se firmó la Acordada N° 62/2020 que autoriza la mediación virtual intra-jurisdiccional en Misiones. Además de las mediaciones virtuales dentro de la misma localidad, se ofrece a las partes la posibilidad de mediaciones mixtas, donde una de las partes participa de manera virtual y la otra de manera presencial, en caso de que alguna no cuente con los medios necesarios como acceso a internet o una computadora o celular. La Acordada mencionada establece que el procedimiento de mediación con el uso de tecnologías de la información y comunicación debe asegurar las garantías establecidas en la Ley XII N°19. En estos casos lo único que queda registrado por medio de una grabación es la aceptación del convenio de confidencialidad y del acuerdo final, lo cual queda archivado en el CeJuMe. Además, se autorizó a presentar los formularios de Inicio vía mail, adjuntando el DNI de la parte requirente.

5.2.2. POSICIONAMIENTO DEL TEMA EN LA AGENDA PÚBLICA Y DE GOBIERNO

Según Washington Uranga, la agenda pública “está integrada por aquellas cuestiones que los ciudadanos entienden que deben ser parte de la atención de la sociedad porque son asuntos que expresan necesidades y/o intereses de las personas y caen dentro de la jurisdicción legítima de la autoridad gubernamental”, mientras que la agenda de gobierno integra “el conjunto de problemas, demandas, cuestiones y asuntos que los gobernantes eligen como objetivo para su gestión y sobre los que deciden actuar” (URANGA, W. et al., 2016a: 50). En este sentido, en este apartado se retoman algunos temas vinculados a la mediación que se han estado tratando tanto en el ámbito público y como en el del Poder Judicial de Misiones.

En cuanto a las problemáticas y demandas públicas relacionadas al Poder Judicial y vinculadas al tema de la mediación, se podría decir que **una de las principales cuestiones en debate es la lentitud de los procesos judiciales**. Como ejemplo, se puede mencionar una huelga de hambre que llevan a cabo detenidos de la Unidad Penal VII del Servicio Penitenciario Provincial como medida de lucha ante la falta de respuestas del Poder Judicial. En una carta pública sostienen: “Necesitamos que la Presidenta del Superior Tribunal de Justicia (STJ) se presente y se entreviste con nosotros para que nos escuche, nuestro reclamo es pacífico, ya lo remarcamos hace una semana y cumplimos, pero queremos que se cumpla la ley y también ella o todos los ministros del STJ sepan que nuestras causas tienen plazos vencidos de prisión preventiva y lo que es mucho peor, no nos prorrogan siquiera, no nos notifican de nada, como si no existiéramos”. La nota periodística sostiene que “Los reclamos de los internos, como publicó este Diario, apuntan a jueces, fiscales y defensores oficiales, ya que sostienen que sus causas están aletargadas o paralizadas en el fuero penal” y que “Vale remarcar que aunque se registra sobrepoblación en la UPVII, capacidad habilitada es para 112 presos y actualmente son 177 los alojados, la protesta no cuestiona las condiciones de encierro sino la “lentitud” judicial”².

Desde el sector de los abogados particulares, **el ex presidente del Colegio de Abogados, Rodrigo Bacigalupi, realizó críticas en un medio local³ acerca de la lentitud y la falta de empatía dentro del Poder Judicial**. “No se toma conciencia del efecto nocivo del paso del tiempo en las aspiraciones, expectativas y necesidades de la gente. La Justicia todavía está absolutamente alejada de lo que significa la necesidad de una persona de obtener una resolución a su conflicto. No le estamos pidiendo una resolución en un mes o dos, sino en uno o dos años. Pero sucede que hay que esperar cinco años, esto es lo absurdo” (...) “Creo que habría que hacerles un test de empatía a los

²<https://www.primeraedicion.com.ar/nota/100499791/huelga-en-la-up-vii-estamos-dispuestos-a-llegar-al-extremo/>

³<https://www.primeraedicion.com.ar/nota/100507202/habria-que-echar-a-la-mayoria-en-la-justicia-por-la-falta-de-empatia/>

jueces para ver si son capaces de ponerse en el lugar del otro para tomar decisiones. Y me parece que habría que echar a la mayoría de los miembros de nuestro Poder Judicial por esa falta de empatía. No todos, porque hay magistrados ágiles, pero en general los que están en el STJ, cero agilidad” (...) “Este es un grave problema que tenemos hoy con el Superior Tribunal de Justicia, se demora porque no se pone en el lugar del ciudadano y no resuelven las causas”. Además, en referencia a la Presidenta del organismo, opinó sobre los magistrados que ingresan al STJ: “Gente de primer nivel que se transforma, llegan al STJ y pierden su esencia. Se transforman en un ente oscuro, poco transparente, de un secretismo absoluto en total contradicción con las nuevas generaciones”.

Acerca de este tema, el **Ministro del Superior Tribunal de Justicia Cristian Marcelo Benítez**, en entrevista acerca de los procesos de digitalización y modernización de los procedimientos judiciales durante la pandemia declaró: “No sólo se trata de digitalizar los procesos judiciales, es mucho más que eso. Responde a una visión de cuál es el poder judicial que queremos y pretendemos para los próximos años. En esa visión, la implementación y uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC’s) es la herramienta para brindar **un servicio de justicia ágil y de calidad, y lo que tanto demanda la sociedad, ser más expeditivos**”⁴. Además, mencionó que “**hay una exigente sociedad que nos mira, evalúa y confronta, nos demanda celeridad y transparencia, y el uso de las nuevas tecnologías considero será el gran aliado en el camino transformador**”⁵.

Por su parte, la actual **Presidenta del Superior Tribunal de Justicia de Misiones, Rosana Pía Venchiarutti**, declaró que “**el atraso en las respuestas del Poder Judicial es una problemática que siempre existió**”⁶. Se trata de una entrevista periodística acerca de la firma de un convenio entre el Superior Tribunal de Justicia y el Ministerio de Gobierno de Misiones para la creación de la Red Provincial de Mediación Comunitaria⁷, gestionada por el director del CeJuMe en 2021. En la misma nota pública la ministra expresa: “Queremos que en cada localidad exista un mediador de conflictos que trabaje de la mano con el Juez de Paz”. La intención del convenio sería “brindar respuestas más rápidas sin la necesidad de pasar por un juzgado”.

Dentro de la agenda del Superior Tribunal de Justicia, el proyecto de creación de una Red Provincial de Mediación Comunitaria propone la formación de personal de todas las municipalidades provinciales en mediación comunitaria, para posibilitar el abordaje de vecinales y comunitarios a través de este método. En una nota publicada por un diario local se menciona que “**el**

⁴<https://www.elterritorio.com.ar/noticias/2020/08/23/672943-el-sti-y-la-gran-apuesta-a-la-modernizacion-y-digitalizacion-del-sistema-judicial>

⁵Ídem.

⁶<https://misionesonline.net/2021/08/17/pia-venchiarutti-presidenta/>

⁷<https://www.jusmisiones.gov.ar/index.php/joomla-overview/noticias-institucionales/2680-firma-de-convenio-para-crear-la-red-provincial-de-mediacion-comunitaria>

objetivo, entre otras cosas, es descomprimir los juzgados, que se encuentran abarrotados de expedientes, y tratar de solucionar conflictos de fondo a través de medios alternativos de resolución”. Además, se afirma que el disparador para el proyecto ha sido “el trabajo que ambas instituciones llevan adelante en la **búsqueda de la construcción de paz social**”⁸.

Resulta importante destacar que en la nota mencionada anteriormente se publican **declaraciones del Presidente del Colegio de Abogados, Fernando Orbe**, quien manifiesta: “Estamos de acuerdo en todas las herramientas que eviten la presentación judicial o su continuidad, pero debe ser siempre en el marco de la ley, que lo que prevé es un profesional habilitado para este tipo de herramientas alternativas y allí entramos nosotros”⁹. En cuanto a estas declaraciones, cabe aclarar que la mediación comunitaria, al no tratarse de temas judiciales, no prevé la presencia de asesores legales para las partes. La publicación indica que **“a diferencia de lo que determinó Montoto respecto al proyecto en marcha, para Orbe “los mediadores deben ser abogados de acuerdo a lo que determina la ley y quienes vayan a la mediación deberían ir asesorados por abogados.** La ley habla de los honorarios de las partes, que no es lo mismo en una etapa judicial con un proceso largo, el proyecto debería ir en el marco de la ley”¹⁰.

Por otra parte, y vinculado en parte al intento de agilización de la respuesta judicial, se encontró que **tanto en la agenda pública como en la agenda de gobierno se estuvo debatiendo en los últimos años la posibilidad de la aplicación de la mediación penal juvenil.** En 2018, el Juez del Juzgado Correccional y de Menores N° 2, César Giménez, declaró: “La Justicia restaurativa es la evolución. En un principio se hablaba de la pena de muerte, que luego evolucionó hacia la prisión. Ahora, la Justicia restauradora, conciliadora y pacífica es una evolución a la prisión” (...) “Es un mecanismo diferente al encierro, a la cárcel, en donde trabajemos de una manera alternativa, en donde podamos llegar en serio a la mediación, a la conciliación, al trabajo integral con otros poderes”¹¹. En otra entrevista del mismo año, el juez planteó la necesidad de una legislación provincial con respecto al régimen penal juvenil, y “trabajar con una justicia restaurativa, conciliadora, donde la mediación es un dispositivo importante”¹².

⁸<https://www.elterritorio.com.ar/noticias/2021/08/31/718098-impulso-y-debate-en-torno-a-la-red-de-mediacion-comunitaria-en-misiones>

⁹ Ídem.

¹⁰ Ídem.

¹¹<https://misionesonline.net/2018/10/26/expedientes-plantean-opciones-para-que-la-carcel-no-sea-la-unica-alternativa-para-los-menores-que-cometen-delitos/>

¹²<https://misionesonline.net/2018/09/11/derechos-del-nino-nina-adolescente-senalan-la-necesidad-contar-una-legislacion-juvenil-misiones/>

Asimismo, en 2019 el Director de la Comisión Provincial de Prevención de la Tortura en Misiones Eduardo Scherer, recibió a Valeria Fiore Cáceres, abogada de la Asociación Misionera de Mediación y actual directora del área de Métodos Participativos de Resolución de Conflictos de la Municipalidad de Posadas. En dicha reunión “se acordaron tareas en conjunto a los fines de capacitar, aplicar y poner en funcionamiento en la Provincia de Misiones un Protocolo de Mediación Penal Juvenil Restaurativa y Acuerdos Restaurativos”¹³. Desde el ámbito del derecho privado, el abogado Manuel Balanda Gómez fue entrevistado para analizar los alcances de la reforma propuesta para la ley penal juvenil y destacó también la incorporación de la mediación penal, “el reconocimiento de acuerdos restaurativos, de conciliación y la suspensión del proceso a prueba”¹⁴.

Con respecto a esta temática, en 2019 se realizó un curso de capacitación en el Centro de Capacitación y Gestión Judicial. Allí el director del CeJuMe, José Luis Montoto, declaró: “La mediación en justicia penal juvenil es una herramienta que se está tratando de incorporar en la provincia de Misiones, que ya está vigente en muchas jurisdicciones del país y que fundamentalmente se orienta a generar una alternativa como única respuesta de parte del Poder Judicial, eso significa que estamos mirando más a la transformación del conflicto que a la sanción. Cuando nosotros hablamos de justicia restaurativa lo que tratamos es de darle voz a la víctima y también darle la posibilidad de dar una respuesta inteligente al sistema”¹⁵.

Sobre este tema se consultó al director del CeJuMe, quien aclaró que **se ha presentado al Superior Tribunal de Justicia un protocolo para la mediación penal juvenil pero que aún no fue aprobado porque la mediación penal “no está legitimada por el superior tribunal”**. Además, comentó que se está trabajando con la derivación de un caso penal a partir de un pedido de autorización al Superior Tribunal: “Estamos trabajando en underground, se podría decir. Estamos trabajando con derivaciones. Tomando la ley pura y dura y derivaciones de una de las juezas de menores”.

Por último, en cuanto a la incorporación de la mediación en la agenda del Superior Tribunal de Justicia, podemos mencionar **en 2021 la aprobación puesta en marcha del proyecto presentado por el director del CeJuMe para la Formación Técnica Superior en Gestión de Conflictos destinado a integrantes del Poder Judicial**, llevada a cabo en conjunto con el Centro de Capacitación y Gestión

¹³<http://www.cpptmisiones.gob.ar/index.php/noticias/115-protocolo-de-mediacion-penal-juvenil-restaurativa-y-acuerdos-restaurativos>

¹⁴<https://www.eltterritorio.com.ar/noticias/2019/01/27/610981-misiones-se-encuentra-adelantada-en-el-proceso-penal-de-menores>

¹⁵<https://misionesonline.net/2019/07/30/curso-capacitacion-justicia-penal-juvenil-centro-capacitacion-del-stj/>

Judicial. En septiembre de 2021 dicha capacitación fue **declarada de Interés Provincial por la Cámara de Representantes de la Provincia de Misiones.**

5.3. EL CENTRO JUDICIAL DE MEDIACIÓN

5.3.1. TERRITORIO Y ACTORES DE LA MEDIACIÓN

El Centro Judicial de Mediación cuenta, actualmente, con un director, dos secretarías administrativas, un equipo de 23 mediadores y 20 agentes, entre quienes cumplen trabajo administrativo y de maestranza. La institución estuvo dirigida en un principio por Carlos Zubrezki, y desde 2009 es dirigida por José Luis Montoto. Dentro del organigrama institucional, le siguen las dos secretarías administrativas, Estrella Asuad y Estrella Méndez. Asimismo, en el CeJuMe funcionan distintas áreas: Mesa de Entradas, Agenda de Mediaciones, Servicio de Contención, Seguimiento, Evaluación y Detección Temprana de Incidencias; Mediación Online, Estadísticas, Comunicación, y una institución dependiente del CeJuMe: el Instituto Público de Capacitación en Resolución Alternativa de Conflictos (IPCRAC), encargado de la difusión y formación en métodos RAC.

El CeJuMe funciona en una sede única desde 2016, ubicada en el centro de la ciudad de Posadas. Es un edificio de tres pisos que cuenta con 11 salas de mediación y de entrevistas. En la planta baja, además de la Mesa de Entradas, funcionan dos salas de mediadores y una sala de administrativos. En el primer piso se ubican las oficinas del Director, las Secretarías, las áreas de mediación online, Agenda, Seguimiento y Estadísticas, una sala de mediadoras y el archivo de Legajos. En el último piso hay un salón donde se realizan las capacitaciones del IPCRAC, que actualmente también se utiliza para las reuniones de mediación, otra sala de mediación, una sala de mediadores, el área de Comunicación y la oficina de maestranza.

En 2020 se instaló una nueva sede del CeJuMe en la localidad de Leandro N. Alem, donde asisten cuatro mediadoras que trabajan los casos derivados del juzgado de dicha localidad. La oficina se encuentra en el centro de la ciudad, en un edificio donde funcionan además otras dependencias del Poder Judicial.

En cuanto a los actores vinculados al CeJuMe se puede nombrar, como primer acercamiento, a aquellos que participan de manera directa en la mediación: los ciudadanos usuarios del servicio, los abogados particulares que los acompañan, las defensorías oficiales que asisten a los usuarios de manera gratuita y los juzgados habilitados para derivar causas judiciales a mediación. De todos ellos,

los primeros tres asisten diariamente a la oficina del CeJuMe, y por lo tanto es con quienes se mantiene un trato más cercano.

5.3.2. EL PROCESO DE MEDIACIÓN EN EL CEJUME

El procedimiento de mediación en el CeJuMe cuenta con una serie de etapas en las que intervienen las diversas áreas institucionales:

1. La presentación del formulario de inicio

Los formularios de inicio, N°1 en casos derivados y N° 1A en Avenimiento Prejudicial Obligatorio, pueden ser presentados por la persona interesada o su asesor legal en la mesa de entradas del CeJuMe o por mail, o bien derivados desde los Juzgados por el Sistema de Expedientes Digitales (Sigid). Estos formularios contienen los temas a tratar y datos de contacto de la parte requirente, de su asesor legal y de la parte requerida. El personal de la mesa de entradas carga los datos al Sigid, se crea la carátula con los nombres de las partes y los temas a tratar, y luego se imprime para confeccionar el Legajo físico.

2. Las entrevistas informativas

Una vez que se ha creado el Legajo, se realiza una entrevista informativa a la parte requirente, a quien se le explican las características del proceso de mediación y se recaban otros datos referidos a la relación entre las partes. Esta entrevista dura alrededor de 20 minutos, y puede realizarse de manera presencial o telefónica. Una vez finalizada la entrevista, la parte requirente manifiesta si desea participar o no de la mediación. En caso de aceptarlo, se invita a la parte o partes requeridas a realizar la misma entrevista, la cual actualmente, dada la situación de pandemia, se realiza únicamente por teléfono.

En caso de que alguna de las partes no acepte participar de la mediación, se confecciona el formulario N° 7B, de finalización del proceso de mediación por desistimiento. En caso de no poder contactar a la parte requerida para realizar la entrevista, se confecciona el formulario N° 7C de finalización del proceso de mediación por falta de datos. En ambos casos, el Formulario es firmado digitalmente por el Director del CeJuMe y enviado por sistema a la Mesa de Entradas Única Informatizada (MEUI), en el Palacio de Justicia, quedando a disposición de la parte requirente para iniciar el proceso judicial. En los casos derivados, el formulario se devuelve al Juzgado de procedencia para continuar su proceso.

Si, por el contrario, ambas partes aceptan participar de la mediación, el Legajo se pasa al área de agenda para fijar una fecha de reunión, la cual se informa a las partes telefónicamente, o bien por notificación al domicilio. El CeJuMe no se comunica con los abogados, son las partes quienes deben informar la fecha a sus asesores, y en el caso de participar una Defensoría, desde el CeJuMe se envía un mail informando la fecha y hora de la mediación. Los encargados de estas comunicaciones son todos los agentes administrativos, y las notificaciones a domicilio las realiza un personal de maestranza junto con el chofer del CeJuMe.

3. La reunión de mediación

El día de la mediación, cada parte debe asistir acompañada por su asesor legal y en caso de no ser así, la mediación se suspende. Las reuniones de mediación pueden fijarse de manera conjunta o privada con cada parte por separado, dependiendo del grado de conflictividad en la relación y de la voluntad de las partes. En caso de existir medidas cautelares vigentes, como la prohibición de acercamiento, las reuniones deben ser obligatoriamente privadas. Asimismo, dependiendo de la gravedad del conflicto, el área de agenda o los mediadores pueden solicitar una co-mediación, lo cual implica que trabajan dos mediadores en conjunto, uno de los cuales puede no ser abogado. A partir de la situación de pandemia, los usuarios pueden elegir la modalidad de la reunión como presencial, virtual o mixta, en cuyo caso una de las partes asiste al CeJuMe y la otra participa de manera virtual.

Antes de iniciar la reunión el mediador da un discurso inicial, en el cual se detallan las características del proceso, y luego se lee el Convenio de Confidencialidad, que debe ser aceptado y firmado por todos los presentes. A partir de allí, se da la palabra a la parte requirente y luego a la parte requerida para que ambas expliquen las razones del conflicto y sus posiciones al respecto. El mediador utiliza técnicas de comunicación para guiar el diálogo, como las preguntas exploratorias, la reformulación, la legitimación, las preguntas circulares, etc. con el objetivo de advertir los intereses detrás de las posiciones de las partes y trabajar sobre los intereses comunes. Durante el proceso, de considerarlo necesario, el mediador puede solicitar reuniones privadas con cada parte, para volver luego a la reunión conjunta. En las reuniones privadas el mediador, aplicando el principio de confidencialidad y voluntariedad, consulta a cada parte acerca de la información a comunicar a la otra.

Las reuniones de mediación conjuntas suelen tener una duración de hasta dos horas, y las privadas de una hora. El mediador puede considerar la necesidad de fijar una continuación, en cuyo caso se devuelve el Legajo al área de agenda para fijar una nueva reunión. Asimismo, el mediador

puede decidir finalizar la mediación por considerar que no es el método adecuado para resolver el conflicto. En ese caso se confecciona el formulario N° 7D de finalización de la mediación por determinación del mediador.

4. Finalización de la mediación

La mediación puede culminar sin acuerdo o con acuerdo parcial o total. En el primer caso, se confecciona el formulario N°7 correspondiente y, como se explicó anteriormente, se envía a la MEUI o al Juzgado de procedencia. En caso de los temas acordados de manera total o parcial, el mediador redacta el acta de acuerdo, la lee, y una vez aprobada la firman todos los presentes, quienes se comprometen a cumplirlo desde el momento convenido.

Finalmente, el mediador redacta el formulario N° 7 o 7A, de finalización del proceso por acuerdo total o parcial. En caso de un acuerdo parcial, se redacta un formulario N°7 B de finalización, pudiendo las partes iniciar el proceso judicial por los temas no acordados.

5. Homologación

En caso de Avenimiento Prejudicial, las partes deciden si desean realizar el trámite de homologación del acuerdo a través de un juzgado, en cuyo caso pueden acordar el pago de las tasas de justicia correspondientes, y en los casos derivados el CeJuMe envía el acta al Juzgado de procedencia para su homologación. Este trámite implica que el acuerdo obtenga la validez de una sentencia judicial. Es decir, pasa a ser de cumplimiento obligatorio, y en caso de incumplimiento la parte puede solicitar su ejecución a través del Juzgado.

6. Servicio de seguimiento, contención, evaluación y detección temprana de incidencias

En todos los casos derivados y en determinados casos de Avenimiento Prejudicial en que los mediadores consideren pertinente, existe una última etapa del proceso: el Servicio de Seguimiento, Contención, Evaluación y Detección Temprana de Incidencias. Este servicio, a cargo de personal especializado en psicología, consiste en la realización de llamados telefónicos a las partes una vez por mes durante tres meses, para evaluar el cumplimiento del acuerdo y acompañar a las partes en la adaptación a las nuevas situaciones que suponga el acuerdo. En caso de incumplimiento, se invita a las partes a realizar una nueva mediación para modificar los puntos que no se estén cumpliendo.

5.3.3. RECURSOS DE COMUNICACIÓN

El CeJuMe cuenta con un área de comunicación desde mediados del 2015. Para ese entonces, la institución ya llevaba adelante un espacio radial semanal de una hora, concedido por la radio Municipal de Posadas, en el cual participaba principalmente el director del CeJuMe y en ocasiones mediadores de la institución, quienes eran entrevistados por los conductores del programa sobre distintos temas vinculados a la mediación. Asimismo, la institución contaba con una página web y con un perfil de facebook, gestionado también por el director.

En cuanto al **programa radial, llamado “Intermedia”,** a lo largo de estos años ha pasado por diferentes formatos y emisoras. En 2015 se agregó al programa en Radio Municipal un segmento de noticias e informes sobre mediación. En 2016 “Intermedia” comenzó a transmitirse por Radio Provincia de Misiones, con una columna semanal por la mañana y un programa de media hora de entrevistas por la tarde. En 2018, ante la dificultad de lograr la participación de los mediadores y personal del CeJuMe, se decidió realizar micros de diez minutos, en formato de informes atemporales grabados por un locutor, junto con fragmentos de entrevistas que se realizaban en el CeJuMe. En 2019 Intermedia comenzó a emitirse también por Radio Identidad, la radio de la Policía de Misiones, con entrevistas y los micros mencionados, que a su vez se transmitieron también por Radio Provincia. En 2020 y 2021 el programa continuó como segmento en Radio Identidad, donde los conductores realizan entrevistas semanales a mediadores, abogados, jueces, etc. Dada la situación de pandemia, las entrevistas pasaron a ser en su mayoría telefónicas.

Por otra parte, el CeJuMe cuenta actualmente con distintas **redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter y un canal de youtube.** Allí se comparten noticias sobre la mediación, fotos y flyers de las actividades que realiza el CeJuMe, promociones del programa Intermedia, publicaciones informativas sobre la mediación, consejos para mejorar la comunicación, frases relacionadas a la resolución de conflictos, etc. Asimismo, muchos usuarios utilizan estas redes para realizar consultas, sin embargo en lo referido a los legajos en proceso, no está permitido contestar por las redes, por lo que se les solicita que se comuniquen por teléfono o de manera presencial. Asimismo, en la **página web del CeJuMe** se publican las noticias relacionadas a las actividades y notas sobre las entrevistas radiales. En 2021 también **se ha creado una cuenta para difundir los programas de radio a través de la plataforma Spotify.**

En cuanto a la comunicación gráfica, el CeJuMe cuenta desde sus inicios con un **tríptico informativo que se entrega a los usuarios durante las entrevistas preliminares y en las capacitaciones realizadas por la institución,** el cual fue actualizado en dos ocasiones. Asimismo, se ha elaborado **cartelería interna y señalética para el edificio, así como flyers para capacitaciones y publicaciones gráficas sobre la mediación** para las redes sociales. Además, **a fin de año se realizan**

calendarios que se entregan, acompañados con una tarjeta de salutations, a las dependencias del Poder Judicial así como a los Centros de Mediación de otras provincias, como mecanismo de publicidad.

En cuanto a la comunicación interna, existe un grupo de Whatsapp para todos los integrantes del CeJuMe, y otro grupo en el que participan únicamente los mediadores. Además, hasta el 2020 se realizaba alrededor de dos veces por mes una **capacitación para mediadores** en las cuales se planteaba un tema y luego se realizaban preguntas y se debatía acerca de las pautas para abordar determinados temas. Asimismo, se han realizado **reuniones para administrativos y para todo el equipo**, con el objetivo de plantear y resolver problemáticas comunes. Dada la obligatoriedad del distanciamiento social, a partir de 2020 no se realizaron capacitaciones internas, las cuales fueron retomadas en agosto de 2021.

Por otra parte, en cuanto a lo comunicacional, resulta importante aclarar que desde la dirección del CeJuMe se ha mencionado la **intención de diferenciar a esta dependencia de los demás órganos que componen al Poder Judicial de la provincia.** En este sentido, se propone dar una **imagen institucional de celeridad en los trámites, de flexibilidad en el proceso y de contención y cercanía hacia los usuarios**, y al mismo tiempo presentar a la mediación como una vía eficaz, para restablecer o mantener los vínculos entre las partes y no únicamente como una forma de aliviar la tarea de los juzgados. Como ejemplo de esto, **en el plano discursivo, se decidió desde los inicios utilizar otro tipo de terminología:** en el CeJuMe se trabaja con *legajos* y no con *expedientes*, se nombra a los participantes como *partes requirente y requerida* y no como *partes demandante y demandada*, y están vinculados en la carátula del Legajo por un “*con*” y no un “*contra*”. Asimismo, se realizan *invitaciones* y no *citaciones*, para participar de *reuniones* y no de *audiencias*.

5.3.4. POSICIONAMIENTO DEL CEJUME EN LOS MEDIOS

El CeJuMe aparece por primera vez en los medios en 2005, cuando se firmó la primera acordada para realizar un plan piloto, con el título “**La justicia de familia utilizará la mediación para agilizar causas**”. El diario Primera Edición entrevistó a las integrantes de la Asociación Misionera de Mediación (AMM), impulsoras del proyecto, y menciona que el CeJuMe “se prepara para debutar durante los primeros meses del año entrante”. En un recuadro aparte, con el subtítulo “**Abogados a favor**”, menciona que los abogados están de acuerdo con la mediación voluntaria y no con la obligatoria, que por ley rige en todo el ámbito de la justicia federal. “Es la justicia que se viene”, menciona la entonces Presidenta del Colegio, Lilian Roko.

En 2009, el CeJuMe reaparece en los medios, al dictarse el “primer fallo judicial por mediación”. En ese entonces también se nombra a la Asociación Misionera de Mediación como colaboradora, y el presidente del Colegio de Abogados, Rodrigo Bacigaluppi, menciona: “En lo que respecta al tema alimentos es donde más celeridad se requiere. **La importancia de la primera mediación es el incentivo para los colegas, ciudadanos que pueden arribar a un acuerdo con expertos, antes del inicio de la máquina judicial con todos los defectos que tiene esta maquinaria**”.

En 2011 dos notas hablan sobre la efectividad de la mediación, en entrevista con el Director del CeJuMe, José Luis Montoto: “**De 100 casos, 89 son resueltos**” y “**En las mediaciones se cumple el 90 % de los acuerdos**”. También se menciona que “en los últimos meses más de 50 causas se resolvieron por esa vía judicial”. En 2012, en una nota titulada “Impulsarán la mediación en todas las escuelas y comunas”, se hace **alusión a la mediación educativa y comunitaria como uno de los desafíos para el cejume**. El Director del CeJuMe explica que ello es posible “porque **los tres poderes del Estado sostienen un proyecto que por ello podemos llamarlo política de estado**”. Asimismo, se menciona que en 2011 **la Cámara de Representantes emitió una declaración de complacencia y el Gobernador, Maurice Closs, “manifestó en su discurso de inicio de sesiones su apoyo al proyecto”**.

En 2013 se publicó una nota sobre el primer caso de mediación a distancia a través de internet, que benefició a un padre que quiere ver a su hija. “**La mediación por videoconferencias es otra de las alternativas que desde el CeJuMe ponen a disposición de las personas**”. La parte requirente “reconoció que sin este tipo de mediación no podía acercarse a su ex pareja, viéndose imposibilitado de resolver los problemas”. Por otra parte, en 2014, al realizarse la **capacitación en mediación comunitaria para el personal de la municipalidad de Posadas**, la entrega de certificados fue registrado por varios canales de televisión local, con entrevistas al Director del CeJuMe donde comenta que el proyecto fue producto de las gestiones entre el intendente Jorge Franco y el Ministro del Superior Tribunal de Justicia Rubén Uset.

En 2016, 2018, 2019 y 2021 se publicaron notas gráficas y televisivas con entrevistas al Director del CeJuMe **acerca de la eficacia del proceso de mediación: “Desde el CeJuMe aseguran que la mediación tiene un 89% de efectividad”**¹⁶, “CEJUME: De los casos que se presentan y van a mediación, el 90% tiene solución”¹⁷ y “Siete de cada diez personas que acudieron al Centro Judicial de Mediación del Poder Judicial (Cejume) para resolver conflictos de tenencia, régimen de visitas y

¹⁶<https://misionesonline.net/2018/01/25/desde-el-cejume-aseguran-que-la-mediacion-tiene-un-89-de-efectividad/>

¹⁷<https://misionesonline.net/2019/04/24/cejume-los-casos-se-presentan-van-mediacion-90-solucion/>

alimentos llegaron a un acuerdo total o parcial en el periodo comprendido de mayo a diciembre de 2020”¹⁸. Asimismo, en 2016 el Director del CeJuMe fue invitado a participar el programa “Con sello propio”, conducido por la abogada María Fernanda Peña, donde se abordaban temas vinculados al derecho, para exponer acerca del método de la mediación¹⁹.

En 2019 se publica una nota con el título “**La mediación tiene mucho de pacificación**”²⁰, cita del entonces **Presidente del Superior Tribunal de Justicia, Froilán Zarza**, durante la firma de un convenio para capacitar en mediación al personal del Ministerio de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración. Sin embargo, **en la nota no se nombra al CeJuMe ni a sus miembros, y se detalla que la capacitación será llevada a cabo por el Centro de Capacitación y Gestión Judicial**. Allí Zarza manifiesta que “La mediación es la forma más eficaz de resolver conflictos de manera tal que las partes queden satisfechas, buscando respuestas favorables ya que el entrar en litigio genera incertidumbre e inversión de tiempos que pueden ser extensos”.

En general, la presencia del CeJuMe en los medios está asociada a una perspectiva positiva sobre la mediación, como un método novedoso que facilita y agiliza el acceso al sistema de justicia. Por otra parte, dado el previsible desconocimiento de la sociedad acerca de la mediación, muchas de las noticias explican de qué se trata el método en recuadros o al final de la nota. Cabe aclarar que, además de las publicaciones mencionadas, se encuentran **notas sobre capacitaciones que ha realizado el CeJuMe, a policías, mediadores, abogados, y público en general**, así como **programas radiales de diversas emisoras** como Radio Provincia y Radio Activa donde se realizaron entrevistas al director del CeJuMe, y los segmentos radiales que realizó el CeJuMe desde 2014, algunos de los cuales están publicados en la web.

5.3.5. PERCEPCIONES DE LOS USUARIOS SOBRE EL SERVICIO DE MEDIACIÓN EN EL CEJUME

Hasta el 2020 el CeJuMe realizó **encuestas a los participantes de la mediación** una vez finalizado el proceso: usuarios, abogados particulares y abogados de Defensorías. El análisis de las encuestas a participantes en la mediación arrojó los siguientes datos: sobre un total de 19978 encuestas analizadas, **un 63% evaluó el proceso de mediación como muy bueno, un 17% bueno** y un 19%

¹⁸<https://www.elterritorio.com.ar/noticias/2021/05/11/703761-montoto-el-exito-en-la-mediacion-es-el-momento-en-que-la-gente-asume-su-autonomia-conflictual>

¹⁹https://www.youtube.com/watch?v=KtqZNZE555A&t=334s&ab_channel=CentroJudicialdeMediaci%C3%B3n

²⁰<https://misionesonline.net/2019/12/02/la-mediacion-tiene-mucho-de-pacificacion-dijo-el-presidente-del-stj-misionero-froilan-zarza/>

ns/nc. Los mismos valores se mantienen en la evaluación de las entrevistas. En cuanto a la etapa del proceso en la mesa de mediación, un 77% la evaluó como muy bueno, un 18% como bueno y un 4% ns/nc. A los mediadores se los evaluó en un 81% como muy buenos, un 14% como buenos y un 4% ns/nc. **En todos los ítems mencionados nadie ha evaluado el servicio como malo. En cuanto a la consulta de si volverían a la mediación, el 90% manifestó que sí, el 2% que no y el 8% ns/nc.**

Al final de la encuesta, se solicitaba a la persona que opinara sobre cuestiones a mejorar, lo cual según el análisis arrojó que el 8% refería a cuestiones de atención/servicio, el 1 % a infraestructura, el 7 % a otros temas y un 88% que no respondió. Algunas respuestas que nos parece interesante rescatar en virtud de la información trabajada en las entrevistas: 27 personas **solicitaron un menor lapso de tiempo entre la entrevista y la fecha de mediación.** Asimismo, algunas personas (4) hicieron referencia a **mejorar la información brindada en cuanto al proceso, a los requerimientos, a la homologación y la utilización de un vocabulario menos formal** para promover la comprensión. 14 personas solicitaron puntualidad y cumplimiento de los horarios de mediación y, vinculado a esto, seis encuestados solicitaron cumplimiento del horario por parte de las defensorías. Por otra parte, 16 personas criticaron la extensión del tiempo en la redacción del acuerdo y otras 32 solicitaron que los mediadores cuenten con notebooks para redactar el acuerdo en la misma sala de mediación y agilizar el proceso.

Por otra parte, contamos con datos recabados en **encuestas de Instagram. Al consultar a los usuarios si probarían la mediación o irían directo a juicio, 33 personas opinaron que probarían la mediación, muchas de las cuales son abogados particulares, mientras que una sola persona opinó que iría directo a juicio.** En otra oportunidad invitamos a los usuarios a realizar preguntas y detectamos que la mayoría hacía referencia al tema del acuerdo: “¿qué pasa si una de las partes no cumple con lo acordado y homologado en el cejume?”, “Es verdad que quien tiene la tutela, aunque ya esté homologado el acuerdo, decide si visita o no al otro?”, “Para solicitar un aumento en la cuota que ya está homologada ¿hay que volver a mediación?”, “¿Qué pasa si una parte incumple el acuerdo homologado y acciona directamente por vía judicial?”.

Por último, podemos mencionar la **valoración de los usuarios en la cuenta de Facebook (5 sobre 5, en la opinión de ocho usuarios) y en Google Guide (4,3 de 5 de un total de 96 opiniones).** Nos parece importante mencionar algunos comentarios que pudimos observar en Google: “Es muy lento, no sabe llevar la reunión...el cliente se acerca para respuestas rápidas”, “Siempre es un placer poder lograr un acuerdo en la instancia de mediación con los clientes. La creación de este instituto ayudó no solamente a agilizar la justicia misionera, sino que le **dio una opción a la gente de poder resolver sus conflictos en un ambiente mucho más sano y distendido** logrando acuerdos

coherentes y de cumplimiento posible. Es un excelente equipo de trabajo con una formación idónea” (opinión de un estudio jurídico), “Todavía no están terminadas las modificaciones, a pesar de funcionar hace rato el Cejume en ese lugar. **La atención es buena, las mediaciones regulares: a veces toca un buen mediador, pero son las menos**” (opinión de una abogada particular). En general **las críticas positivas apuntan a la buena atención** que brinda el CeJuMe.

6. ANÁLISIS DE LOS ACTORES

Como explican los autores del material de *Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales*, suele suceder que las organizaciones no reflexionen lo suficiente sobre las relaciones que mantienen con otros grupos o sobre la necesidad de desarrollar vínculos de cooperación estratégicos. En ese sentido, **la tarea del comunicador consiste en “facilitar, potenciar y fortalecer prácticas de intercambio y negociación de significados** que le permitan a las organizaciones, grupos y comunidades reconocerse como parte de un escenario social, analizar sus posicionamientos y los de otros grupos y desarrollar alianzas necesarias para profundizar su trabajo” (URANGA W. et al; 2020: 83).

Para ello, **el mapeo de actores** es un instrumento que permitió en principio identificar a las personas, grupos e instituciones que se relacionan o podrían relacionarse a la mediación y caracterizarlos según sus actividades, objetivos, intereses, influencia, recursos y capacidades. Esta primera aproximación, detallada en **la matriz de actores vinculados a la mediación**, posibilitó en una segunda instancia, reconocer los tipos de relaciones que se construyen entre el CeJuMe y los actores externos y clasificarlos según las características que asumen: fuertes, fluidos, conflictivos, de cooperación, de alianza, de tensión, de dependencia, etc. De la elaboración del **mapa de redes y relaciones**, surge el análisis de las fortalezas y problemáticas comunicacionales que se manifiestan en esas formas de relacionamiento y los actores clave a considerar para definir las prioridades y estrategias de vinculación.

El mapeo de actores es una herramienta que se fue construyendo a lo largo del proceso, con una aproximación que se completó a medida que, en las entrevistas, la observación y el análisis de documentos y medios, fueron surgiendo nuevos actores y especificándose los tipos de las relaciones. **El mapeo de actores se vincula fundamentalmente con la investigación y el análisis de la primera variable clave comunicacional**, referida a los sujetos que entran en relación con el CeJuMe y la naturaleza de los vínculos. **El objetivo de este análisis es identificar a aquellos actores con quienes es preciso crear o fortalecer relaciones en función de los objetivos del CeJuMe, así como reconocer quiénes podrían oponerse a los mismos** a fin de prever los posibles obstáculos para futuras acciones. En definitiva, contribuye a comprender el ámbito en el que se interviene para luego desarrollar estrategias que respondan a las particularidades de esta realidad.

6.1. MATRIZ DE ACTORES VINCULADOS A LA MEDIACIÓN

Grupo de actores	Tipo de intervención	Objetivos e intereses en relación a la mediación	Actividades que realiza	Grado de incidencia en el tema	Recursos y capacidades	Vinculación con otros actores	Observaciones
<p>CeJuMe/IPCRAC</p>	<p>Institución encargada de llevar adelante los procesos de mediación judicial en la provincia de Misiones.</p> <p>El Instituto de capacitación (IPCRAC) dependiente del CeJuMe se encarga de la difusión y formación en Métodos RAC.</p>	<p>Brindar el servicio de mediación judicial en la provincia de Misiones.</p> <p>Dar a conocer la mediación a la sociedad como opción para la resolución de conflictos.</p>	<p>Realiza las mediaciones judiciales y prejudiciales en la provincia de Misiones.</p> <p>Capacita a instituciones en Métodos RAC.</p> <p>Sensibiliza a la sociedad civil acerca de los beneficios de la mediación.</p>	<p>Alto</p>	<p>Cuenta con un edificio propio, con salas de mediación y de capacitación.</p> <p>Cuenta con el IPCRAC como entidad encargada de la capacitación y difusión.</p> <p>Cuenta con la posibilidad de decisión acerca de gastos propios a través de una caja chica. Para gastos que superen el valor de la caja chica debe solicitar autorización al Superior Tribunal de Justicia (STJ).</p> <p>Cuenta con una página web, redes sociales propias y un espacio radial para la difusión.</p>	<p>Tiene vinculación con el resto de los actores.</p>	

Ministros del Superior Tribunal de Justicia	Autoridad máxima del Poder Judicial de la cual depende el CeJuMe	Funcionamiento del Poder Judicial de la Provincia.	Autorizan solicitudes del CeJuMe. Firman acordadas relacionadas a la mediación judicial.	Alto	Toma decisiones acerca de las actividades de CeJuMe que requieren autorización.	Todas las dependencias judiciales.	
Defensorías y Departamento de Entrada Única de Trámites de Defensorías (DEUT)	Dependencias judiciales encargadas del asesoramiento legal gratuito de las personas que asisten a la mediación.	Cumplir con el trabajo conjunto que deben realizar con el CeJuMe.	Designar los Defensores Oficiales a las partes. Informar y derivar a las partes al CeJuMe en los casos que corresponda. Asesorar a las partes durante la mediación.	Medio	Tienen la capacidad de informar a los ciudadanos acerca de la posibilidad de utilizar el servicio de mediación y derivarlos al CeJuMe con el formulario correspondiente, así como de asesorarlos durante el proceso acerca de sus derechos y obligaciones.	Juzgados. CeJuMe.	El personal administrativo de las Defensorías que atiende a los usuarios, en general no está capacitado para informar acerca de la mediación.

Juzgados	Dependencia judicial encargada de la derivación de causas a mediación.	La utilización de la conciliación y de la mediación por parte de los jueces descomprime la tarea de los juzgados generaría mejores y más rápidos resultados para ellos y para las partes.	Información, asesoramiento e invitación a las partes a mediar. Derivación de causas a mediación.	Alto	Tienen la capacidad de derivar causas a mediación en los casos que corresponda.	Defensorías. Abogados.	Las derivaciones a mediación han disminuido en los últimos años.
Centro de Capacitación y Gestión Judicial	Oficina judicial encargada de las capacitaciones al resto de las dependencias judiciales.	Capacitar y difundir cuestiones relativas a la actividad del CeJuMe.	Organizar capacitaciones sobre Resolución de Conflictos y sobre cuestiones procesales de la mediación para miembros del Poder Judicial.	Medio	Tiene equipos de grabación y un aula virtual. Tiene capacidad de difusión y alcance dentro del Poder Judicial.	Miembros del Poder Judicial: Magistrados, funcionarios y administrativos.	En los últimos años el CeJuMe ha fortalecido el vínculo con el Centro de Capacitación Judicial y se han realizado actividades en conjunto.

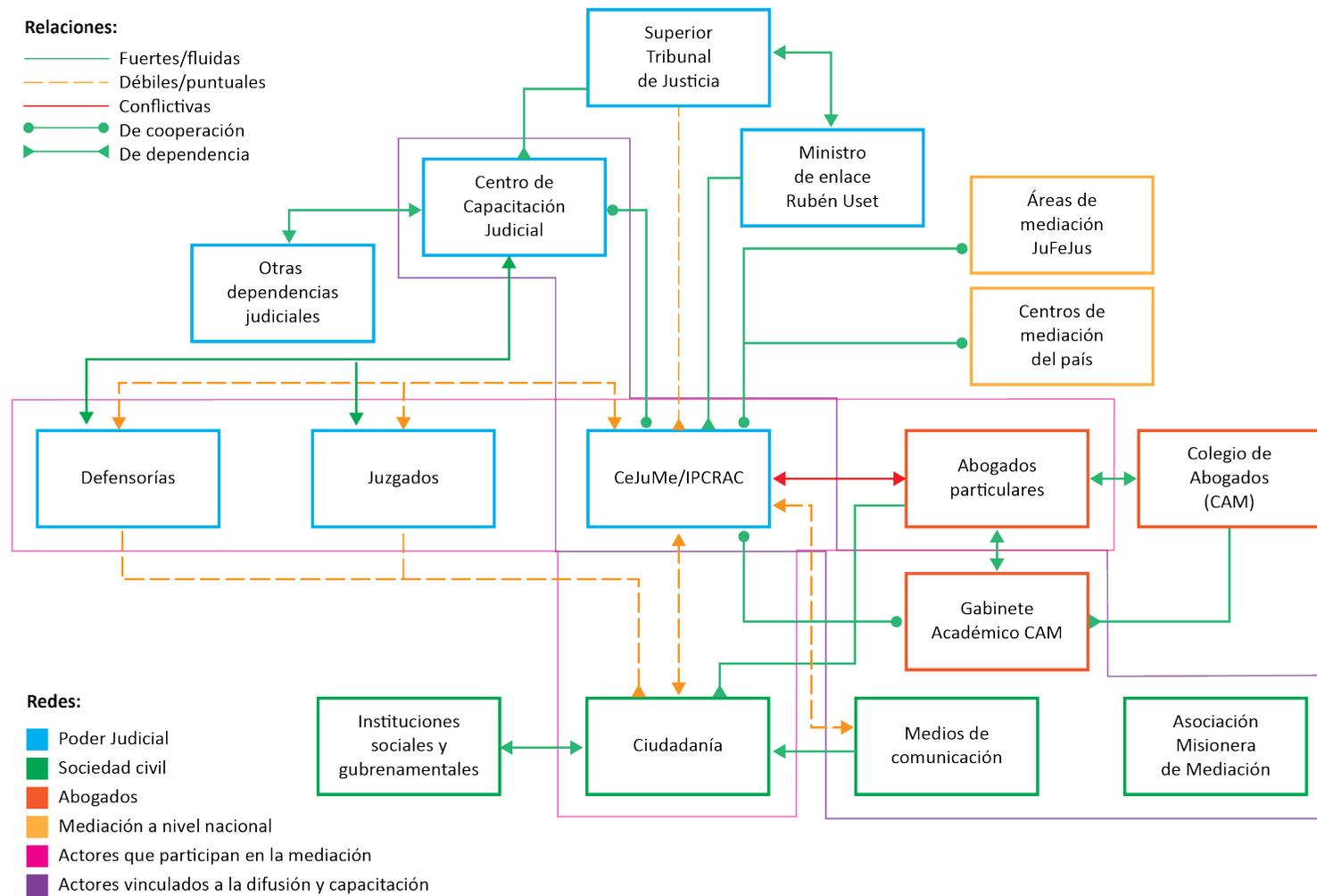
Sociedad civil	Usuarios del servicio de mediación	Resolver conflictos a través de la mediación como opción previa o durante un proceso judicial de manera más rápida y económica.	Asistir al CeJuMe para solicitar la mediación, participar del proceso, realizar consultas.	Alto	<p>Los usuarios tienen la capacidad de solicitar la derivación de causas judiciales a mediación, a través de sus abogados.</p> <p>Tienen la capacidad de decidir si desean participar de la mediación y desistir en cualquier momento.</p>	<p>Defensorías.</p> <p>Abogados particulares.</p> <p>Juzgados.</p>	Hasta 2020 se realizaba una encuesta a las partes y abogados al finalizar la mediación, donde podían expresar sus opiniones acerca del proceso.
Abogados particulares	Asesoramiento Jurídico a las partes.	<p>Acompañar y asesorar a sus clientes.</p> <p>Resolver conflictos judiciales.</p> <p>Cobrar honorarios.</p>	Acompañar y asesorar a sus clientes durante la mediación.	Alto	<p>Pueden asesorar a sus clientes acerca de la conveniencia de aceptar la mediación o ir a juicio.</p> <p>Pueden recomendar a sus clientes la derivación de causas judiciales a mediación.</p>	<p>CeJuMe</p> <p>Juzgados</p> <p>Colegio de Abogados</p>	

Colegio de Abogados de la Misiones (CAM) y Gabinete Académico del CAM	<p>Organización que agrupa a los abogados de la provincia.</p> <p>Capacitación para abogados en temas de derecho.</p>	<p>Capacitar a los matriculados en mediación y Métodos RAC.</p>	<p>Todos los años se realiza una capacitación sobre mediación y métodos RAC en la pre-jura de nuevos abogados.</p> <p>Se organizaron otras capacitaciones en conjunto. En 2020 una capacitación virtual y en 2021 una capacitación en conjunto con la Asociación Abogados Zona Sur en la localidad de Apóstoles.</p>	<p>Media</p>	<p>Tienen capacidad de organizar capacitaciones, para lo cual cuentan con un aula virtual, y capacidad de convocatoria entre los abogados matriculados.</p>	<p>CeJuMe</p> <p>Abogados particulares.</p>	<p>Si bien en los inicios de la mediación en la provincia el CAM se oponía a la misma, hoy se le puede considerar un actor aliado para la vinculación con los abogados particulares.</p>
Medios de comunicación	<p>Comunicación de informaciones y difusión hacia la sociedad civil.</p>	<p>Difusión de la Mediación y de actividades realizadas por el CeJuMe.</p>	<p>Además de los programas radiales semanales del CeJuMe, se suelen hacer entrevistas una o dos veces al año con otros medios gráficos, radiales y/o televisivos.</p>	<p>Alto</p>	<p>Tienen llegada a gran parte de la sociedad civil, y cuentan con los medios tecnológicos para hacerlo.</p>	<p>CeJuMe</p> <p>Sociedad Civil.</p>	

<p>JuFeJus y Áreas de Mediación de los Poderes Judiciales del país.</p>	<p>Entidad federal que, entre otras cosas, nuclea a las áreas de mediación de los Poderes Judiciales de Argentina.</p>	<p>Puesta en común de las actividades y modos de abordaje de las áreas de mediación de las diferentes provincias.</p> <p>Firma de convenios y actividades en conjunto.</p>	<p>Se realizan reuniones mensuales entre los responsables de las áreas de mediación de los Poderes Judiciales del País, que se dividen en comisiones donde se abordan distintas temáticas relacionadas al ámbito.</p>	<p>Bajo</p>	<p>Tienen contacto con todos los Poderes Judiciales del país.</p>	<p>CeJuMe</p> <p>Áreas y centros de mediación de todas las provincias del país.</p> <p>Magistrados y Funcionarios de los Poderes Judiciales de todo el país.</p>	<p>A través de la JuFeJus se firmó en 2015 el convenio de mediación interjurisdiccional con el uso de tecnologías de la información y la comunicación, que regula la mediación online entre provincias.</p>
<p>Asociación Misionera de Mediación</p>	<p>Asociación civil que promueve la mediación en la provincia a través de la formación de mediadores y la realización de mediaciones privadas.</p>	<p>Difundir la mediación, capacitar y realizar mediaciones.</p>	<p>Mediación privada.</p> <p>Formación básica en Mediación y otras actividades de capacitación.</p> <p>Difusión de la mediación en medios locales.</p>	<p>Bajo</p>	<p>La mayoría de sus miembros son abogadas capacitadas en la formación de mediadores.</p> <p>Tienen capacidad didáctica.</p> <p>Tienen programas armados de formación en mediación.</p>	<p>Mediadores reconocidos a nivel nacional.</p>	<p>Es la única institución provincial autorizada por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación para capacitar y expedir el certificado de Formación Básica en Mediación, necesario para el registro de mediadores judiciales y comunitarios.</p>

<p>Juzgados de Paz</p>	<p>Dependencia Judicial presente en todos los Municipios que resuelve conflictos cotidianos.</p>	<p>Los Juzgados de Paz pueden realizar mediaciones para resolver cuestiones vecinales o derivar el tratamiento de otros conflictos al CeJuMe.</p>	<p>Se encarga de la atención de cuestiones primarias: multas viales, causas vecinales, embargos, desalojos, autorizaciones de viaje de menores, etc. Y la derivación de los casos que exceden a sus funciones.</p>	<p>Medio.</p>	<p>Tienen la capacidad de realizar mediaciones por cuestiones vecinales o comunitarias, y derivar casos a otras dependencias judiciales.</p> <p>Tienen presencia en todos los municipios de la provincia y por lo general es la primera oficina a la que se acercan los ciudadanos para resolver cuestiones primarias.</p>	<p>Sociedad civil</p> <p>Juzgados, Defensorías y otras dependencias judiciales.</p> <p>Podría vincularse con el CeJuMe.</p>	<p>La reciente creación de la Red Provincial de Mediación Comunitaria prevé la presencia de un mediador en cada municipalidad, que trabajaría en conjunto con los jueces de Paz.</p>
<p>Secretaría de acceso a la Justicia</p>	<p>Dependencia judicial que garantiza y facilita el acceso a la justicia por parte de los ciudadanos.</p>	<p>Una de sus funciones por Ley es fomentar la resolución alternativa de conflictos a través de la mediación y/o conciliación.</p> <p>Además, esta oficina puede derivar casos al CeJuMe.</p>	<p>Algunas de sus funciones son: garantizar el efectivo acceso a la justicia, realizando todas las acciones y diligencias, tendientes a acercar a la población, las dependencias donde canalizar sus reclamos; y fomentar la resolución alternativa de conflictos a través de la mediación y/o conciliación.</p>	<p>Medio</p>	<p>Tiene la capacidad de asesorar a los usuarios y derivar casos a mediación.</p> <p>En muchos casos, es la primera vía de acceso al sistema judicial para la sociedad civil.</p>	<p>Sociedad Civil.</p> <p>Dependencias del Poder Judicial.</p>	

6.2. MAPA DE REDES Y RELACIONES



6.3. CUADRO DE ANÁLISIS DEL MAPEO DE REDES Y RELACIONES

TIPO DE VÍNCULO O DE ACTOR	ACTORES
De dependencia del CeJuMe:	<ul style="list-style-type: none"> - Superior Tribunal de Justicia. - Ministro de enlace Rubén Uset.
De cooperación:	<ul style="list-style-type: none"> - Abogados de defensorías. - Departamento de Entradas Única de Trámites de las Defensorías Oficiales (DEUT). - Centro de Capacitación y Gestión Judicial. - Gabinete Académico del Colegio de Abogados. - Responsables de Áreas de Mediación de los Poderes Judiciales del País. - Centros de mediación de otras provincias.
Débiles:	<ul style="list-style-type: none"> - Juzgados. - Defensorías. - Sociedad civil.
Intermitentes:	<ul style="list-style-type: none"> - Medios de comunicación.
Conflictivos:	<ul style="list-style-type: none"> - Abogados particulares.
Inexistentes	<ul style="list-style-type: none"> - Otras dependencias judiciales, incluidos los Juzgados de Paz y la Secretaría de acceso a la justicia. - Asociación Misionera de Mediación.

	<ul style="list-style-type: none"> - Instituciones externas: policiales, escolares, ministeriales, civiles, etc.
Actores Puente entre el CeJuMe y la ciudadanía.	<ul style="list-style-type: none"> - Defensorías - Juzgados - Abogados - Medios de comunicación
Actores que ocupan una posición estratégica por el poder que detentan:	<ul style="list-style-type: none"> - Superior Tribunal de Justicia. - Colegio de Abogados. - Medios de Comunicación. - JuFeJus.
Actores que ocupan una posición estratégica por su vinculación con otros actores y su poder de convocatoria	<ul style="list-style-type: none"> - Centro de Capacitación y Gestión Judicial. - Gabinete Académico del CAM. - Medios de comunicación.
Actores centrales	<ul style="list-style-type: none"> - Sociedad Civil - CeJuMe
Actores articuladores	<ul style="list-style-type: none"> - Centro de Capacitación y Gestión Judicial (articula el vínculo con dependencias judiciales). - Medios de Comunicación (articula el vínculo con la ciudadanía) - Gabinete Académico del CAM (articula el vínculo con los abogados particulares) - Ministro Rubén Uset (Ministro de enlace entre el CeJuMe y el Superior Tribunal de Justicia). - DEUT (articula el vínculo con las Defensorías)

6.4. ANÁLISIS DEL MAPEO DE ACTORES

En el **mapa de redes y relaciones** precedente se identificó **de manera general** a los actores que se vinculan o podrían vincularse a las actividades del CeJuMe y las relaciones que resultan relevantes a los fines del presente trabajo. En este mapa se diferencian **cuatro grupos que integran a los actores según sus contextos de actuación**: la red de dependencias del Poder Judicial, la red vinculada a los abogados particulares, la relacionada a la sociedad civil y la que refiere a la actividad de la mediación a nivel nacional. Se entiende que esta división puede contribuir a analizar los valores, creencias y comportamiento de los actores ubicados dentro de cada red (MARTÍN GUTIÉRREZ, P; 2001: 3).

Asimismo, se especificaron dos redes de actores que tienen participación directa en las actividades principales que lleva adelante el CeJuMe: la realización de mediaciones -donde se incluye al CeJuMe, la ciudadanía, los Juzgados, las Defensorías y los abogados particulares- y aquellos vinculados a los objetivos de difusión y capacitación -integrados por el IPCRAC, el Centro de Capacitación y Gestión Judicial, el Gabinete Académico del Colegio de Abogados, los medios de comunicación y la Asociación Misionera de Mediación. Esta diferenciación determina los actores clave a tener en cuenta para futuras acciones según cada objetivo.

6.4.1. RED DE ACTORES DEL PODER JUDICIAL

El Poder Judicial es la red desde la que actúa el CeJuMe, por tanto, se ha tratado de integrar a todos sus actores dentro del mapeo. Se podría decir que el interés principal de este grupo es brindar a la ciudadanía el servicio de justicia. En lo que respecta a la mediación, si bien hay indicios de una buena predisposición a promover este método por parte de las autoridades, la mayoría de las **dependencias judiciales desconocen** la tarea que lleva adelante el CeJuMe y **acostumbran al abordaje de conflictos judiciales a través del método tradicional del juicio**. Sin embargo, la mediación podría ser de interés para estos actores a los fines de brindar soluciones rápidas a los usuarios y descomprimir la tarea de los tribunales.

El **Superior Tribunal de Justicia (STJ)**, la autoridad máxima del Poder Judicial, por tanto, se considera un **actor estratégico en cuanto al poder que detenta**. El STJ está integrado por nueve Ministros entre los cuales se encuentra **Rubén Uset, ministro de enlace del CeJuMe**: es el representante de la dependencia ante los demás integrantes del STJ. Uset es mediador y fue uno de los impulsores de la creación del CeJuMe y de la Acordada N° 60/09. Se lo considera un **actor aliado**

ya que puede facilitar la articulación con el STJ para la autorización de proyectos, como pueden ser capacitaciones, firma de convenios, autorización para mediaciones en otras jurisdicciones y fueros, etc. En cuanto al resto de los Ministros del STJ, cabe destacar también a la actual presidenta, Rosanna Pía Venchiarutt que, como se pudo observar en el análisis de medios, presenta una postura a favor de impulsar la mediación.

6.4.2. RED DE ACTORES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Dentro de la red vinculada a la base social, **los ciudadanos son los actores centrales en lo que respecta a la mediación ya que son los principales destinatarios del servicio**. En cuanto a la relación con el CeJuMe, se considera que se trata de una **relación débil**. A pesar de que muchos usuarios se vinculan con la institución a partir de la obligatoriedad del Avenimiento Prejudicial, el CeJuMe no ha establecido lazos con la sociedad civil en lo que respecta a la difusión y sensibilización.

Si bien el Centro cuenta con medios propios como la página web, las redes sociales y el espacio radial, la comunicación se establece allí de manera unidireccional, como transmisión de información. Por otra parte, se ha detectado que hay poca participación de la ciudadanía en las redes sociales del CeJuMe, a diferencia de los actores vinculados a la red de abogados particulares e instituciones y personas relacionadas a la mediación. Es decir, no se da una interacción con la ciudadanía, más allá de las personas que efectivamente llegan a la mediación o que realizan consultas. Por lo demás, en los últimos años no se han realizado actividades de sensibilización para la comunidad. Por tanto, dada la relativa novedad del servicio, se considera que **de manera general los ciudadanos desconocen la mediación**.

Otro actor importante en esta red son las **instituciones sociales y gubernamentales**. En años anteriores el CeJuMe ha realizado jornadas de capacitación para organizaciones educativas, policiales, asociaciones civiles, etc. Con respecto a esto, en las entrevistas surgió la **propuesta de realizar formaciones a entidades externas**, como las escuelas, aseguradoras y ministerios públicos, como un intento de extender la mediación a otras áreas que **podieran tener interés en aplicar este método dentro de sus ámbitos particulares**. En esa línea se encuentra el actual proyecto de capacitación de personal de las municipalidades de la provincia para la formación de mediadores comunitarios.

6.4.3. RED DE ABOGADOS PARTICULARES

La vinculación del CeJuMe con esta red de actores ha sido históricamente conflictiva, aunque en los últimos años esa situación se ha modificado. Según comentaron actores entrevistados, antes de aprobarse la ley de resolución alternativa de conflictos, al momento de plantear la necesidad de la mediación junto a la Asociación Misionera de Mediación (AMM) en una asamblea del Colegio de Abogados de Misiones (CAM), el grupo fue expulsado del recinto dado que la mayoría de sus colegas se oponían a la mediación. También se pudo saber que durante la creación de la Ley XII N°19 hubo que negociar con el Colegio de Abogados la obligatoriedad de la asistencia jurídica durante la mediación y de la presencia de mediadores abogados en cada reunión del CeJuMe, cuestiones que no son obligatorias en otras provincias.

Dentro de la red vinculada a los abogados particulares, **el Colegio de Abogados de Misiones (CAM) es considerado un actor estratégico** por el poder que detenta dentro del ámbito del derecho y por su relación y capacidad de convocatoria entre los profesionales del derecho. El actual presidente del CAM, Fernando Orbe, mencionó en una entrevista radial: “Hace 20 años el Colegio de Abogados estaba en contra de la mediación porque no se conocía cuáles eran sus atributos, sus beneficios”. **Actualmente, se han mostrado afines a la promoción de la mediación**, aunque en ocasión del proyecto de la Red Provincial de Mediación Comunitaria el presidente del Colegio opinó que en ese caso los mediadores también deberían ser abogados y que quienes asistan a la mediación deberían ser asesorados por abogados. En este sentido, se entiende que **la intención de los actores de esta red en cuanto a la mediación es defender los intereses particulares de los abogados**, entre ellos su posición y protagonismo dentro de los procesos de resolución de conflictos y sus honorarios.

6.4.4. RED DE MEDIACIÓN A NIVEL NACIONAL

La **Junta Federal de Cortes (JuFeJus)** es una entidad que nuclea a los miembros de los Superiores Tribunales de Justicia de todo el país. Este organismo organiza reuniones mensuales entre los **responsables de las Áreas de Mediación de los Poderes Judiciales del país**, donde participa el Director del CeJuMe como representante de la institución. Dichas reuniones se realizan con la **finalidad de compartir experiencias y plantear acciones en conjunto con el objetivo de mejorar el funcionamiento de la mediación a nivel nacional**. Por ejemplo, en este marco se firmó en 2015 el “Convenio de Mediación Interjurisdiccional con el Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación”, para regular la realización de mediaciones online entre las provincias del país.

Por otra parte, el CeJuMe mantiene un **vínculo de colaboración con los encargados de los Centros de mediación de otras provincias**, a través del área de mediación a distancia. Se considera que la **relación con los actores de esta red puede ser relevante ya que comparten el interés de difundir y promover el uso de la mediación**. Por ejemplo, en 2021 se ha realizado la Formación en Gestión de Conflictos para integrantes del Poder Judicial que contó con capacitadores externos: mediadores de las provincias de Corrientes y Río Negro.

6.4.5. RED DE ACTORES VINCULADOS A LA MEDIACIÓN

Juzgados y defensorías:

Dentro de las dependencias judiciales, los **juzgados y defensorías son actores clave para el cumplimiento de los objetivos del CeJuMe**. Cabe aclarar que cuando se hace referencia a juzgados y defensorías, se hace alusión a aquellos del fuero civil, comercial, laboral, de familia y violencia familiar, autorizados por Acordada a trabajar con la mediación. En el caso del interior de la provincia **se podría tener en cuenta también a las fiscalías** ya que, en los municipios en donde existe una sola defensoría y ambas partes requieren asesoramiento gratuito, las fiscalías actúan como asesores legales durante la mediación. En cuanto a los juzgados y defensorías del fuero penal, no se consideran actores clave debido a que actualmente no sería posible incidir en esa actividad al tratarse de proyectos que aún necesitan autorización del STJ.

En cuanto a los **juzgados y defensorías del fuero Civil, Comercial, Laboral, de Familia y Violencia Familiar; se considera que el CeJuMe tiene vínculos débiles con estos actores**, estando autorizado a trabajar en esos fueros desde 2009. En los inicios de la actividad de la mediación, se realizaron capacitaciones para integrantes de juzgados y defensorías de la capital y de la cuarta circunscripción, a los fines de informar sobre la mediación y promover la derivación de causas al CeJuMe. Sin embargo, según las entrevistas realizadas, al menos desde 2014 con la incorporación del Avenimiento Prejudicial Obligatorio (APO), el CeJuMe se vio desbordado por dichas causas y no se volvieron a realizar capacitaciones. Si bien en el último año se han llevado a cabo reuniones virtuales con jueces y defensores, se destaca que no se ha vinculado al CeJuMe con el personal y secretarios de estas dependencias que son quienes establecen el contacto directo con la ciudadanía y llevan adelante las causas.

Se destaca, entre estos actores, el caso de las dependencias judiciales de la ciudad de Leandro N. Alem, ya que se trata de la primera localidad en derivar causas a mediación, y la única que ha mantenido esa práctica desde 2009. En este sentido, el CeJuMe tiene vínculos fluidos con la jueza de Leandro N. Alem, Pamela Barrios Caram, que además es mediadora y ha formado al personal de su juzgado en mediación. Así también se ha desarrollado un vínculo fluido con la defensoría y la fiscalía de dicha localidad. Por otra parte, en 2020 se ha inaugurado una sede del CeJuMe en Leandro N. Alem, que actualmente cuenta con cuatro mediadoras permanentes.

En la cuarta circunscripción judicial, habilitada para derivar causas a mediación desde 2009, se ha dado una situación distinta a la anterior. Si bien desde el inicio del CeJuMe se ha impulsado la derivación de causas de estos juzgados a través de charlas de sensibilización y capacitaciones para las dependencias de Puerto Rico Y Jardín América, desde 2014 estas actividades se dejaron de realizar. El CeJuMe se desvinculó de las dependencias de esta circunscripción y, sumado al recambio de jueces y defensores, se dio como consecuencia una drástica disminución de las derivaciones de estas localidades al servicio de mediación.

Respecto a las **defensorías**, se podría decir que con aquellas ubicadas en las localidades de Posadas, Garupá y Apóstoles hay un vínculo fluido debido a la obligatoriedad del trabajo en conjunto que impulsó el APO. Las defensorías son un actor fundamental para el CeJuMe. Por ejemplo, un entrevistado mencionó que del 100% de los legajos que ingresan, alrededor de un 80% asisten con defensoría. Sin embargo, también se ha mencionado las defensorías asisten únicamente porque están obligadas y no tienen mayor interés en la mediación. Por otra parte, en las entrevistas con actores del CeJuMe se aludió a la falta de asesoramiento de estas dependencias a los ciudadanos con respecto a la mediación, previo a iniciar un proceso así como durante los procedimientos judiciales, y errores procedimentales como la asignación de una misma defensoría a ambas partes o la derivación de formularios de inicio en causas que ya fueron iniciadas.

Se considera que el vínculo con las defensorías es débil, debido a que no hay una relación directa más allá de los abogados oficiales que participan en las reuniones de mediación. En este sentido, se advierte que el CeJuMe tiene una mayor vinculación con el **Departamento de Entrada Única de Trámites de Defensorías Oficiales (DEUT)**, que reúne a la totalidad de las defensorías y por tanto podría ser considerado un **actor articulador**. La DEUT es una oficina que se creó, en un principio, para organizar la participación de las defensorías en mediación y tiene la tarea de designar el asesoramiento gratuito para las partes requeridas. La comunicación del CeJuMe con esta dependencia refiere a la designación de asesores, la información acerca de las fechas de mediación y la resolución de cuestiones vinculadas a la participación de las defensorías. Por otra parte, en las

entrevistas se destaca la relación de cooperación con los abogados oficiales que participan en las mediaciones.

Se considera que los juzgados y las defensorías son actores puente de la vinculación con la ciudadanía. Son quienes pueden invitar a los posibles usuarios a utilizar el servicio de mediación, asesorarlos al respecto y derivar las causas al CeJuMe, por tanto, se entiende que son **actores con un alto grado de influencia.** Dado que su actividad consiste en dar respuesta a la ciudadanía, en el caso de las defensorías asesorándolos durante los procesos judiciales y en el caso de los juzgados llevando adelante dichos procesos; se considera que **podrían tener interés en la mediación,** al ser un método que permite dar respuestas rápidas a los usuarios y como consecuencia evitar el acumulamiento de causas. Por tal motivo, **se considera a estos actores como objetivo prioritario a tener en cuenta en la planificación de acciones.**

Además, en cuanto a las dependencias judiciales, se han encontrado **dos actores que podrían ser articuladores del CeJuMe con la sociedad civil: los Juzgados de Paz y la Secretaría de Acceso a la Justicia, con quienes el CeJuMe no tiene actualmente vinculación.** Se trata de dos dependencias que generalmente son el primer contacto de la sociedad con el sistema de justicia y pueden proponer a los posibles usuarios el abordaje de sus causas a través de la mediación.

La **Secretaría de Acceso a la Justicia,** fue creada al igual que el CeJuMe en el año 2009, por la Ley IV N°44, que en su Artículo 4 establece como una de sus funciones específicas: “Fomentar la resolución alternativa de conflictos, ya sea a través de la implementación de métodos de mediación y/o conciliación”. Además, otra de las funciones de la Secretaría es “informar y orientar en temas relacionados con trámites judiciales, en especial respecto de las vías de acceso a la justicia, ubicación de dependencias, así como respecto de los organismos que no sean del ámbito judicial”²¹. Los **Juzgados de Paz** están regulados por la Ley Orgánica del Poder Judicial de Misiones (Ley IV N°15), que en su Artículo 81 establece que “Los Juzgados de Paz de Primera Categoría conocen: (...) en cuestiones que se suscitan entre vecinos, el Juez de Paz puede intervenir a petición de parte mediante el procedimiento gratuito de audiencia verbal, utilizando métodos alternativos de resolución de conflictos, especialmente la conciliación y mediación”²².

²¹<https://www.jusmisiones.gov.ar/index.php/acordadas-reglamento/1580-ley-iv-n-44>

²²<http://digestomisiones.gob.ar/uploads/documentos/leyes/Ley%20IV%20-%20N%2015.pdf?v=21042021125527>

Ambas dependencias son incluidas dentro de los actores a tener en cuenta para establecer futuras relaciones con el CeJuMe, debido a que **su interés principal es procurar un primer acceso de la ciudadanía a la justicia**. En ese sentido ocupan una **posición de cierta influencia con respecto a la mediación**, ya que **los ciudadanos mantienen con ellos una relación de dependencia en cuanto a la resolución de sus conflictos judiciales** y podrían transformarse en actores que promuevan la participación de la ciudadanía en la mediación.

Ciudadanía:

Los ciudadanos son los destinatarios principales del servicio de mediación. Se considera que **el interés de estos actores con respecto a la mediación es resolver sus conflictos judiciales de manera rápida y económica**. En lo que respecta a datos más concretos, dado que la mayoría de las mediaciones se realizan con la participación de defensorías, es de suponer que gran parte de quienes participan en mediación en el CeJuMe son trabajadores informales, precarizados o desempleados, por lo tanto la **mediación representaría un interés para estos actores en cuanto a los reducidos costos económicos que implica en comparación con el juicio**. Por otra parte, en cuanto a las críticas que mencionamos anteriormente sobre la lentitud de los procesos judiciales, **la rapidez de mecanismo de mediación puede significar un beneficio importante para los ciudadanos**.

En cuanto a **creencias y comportamientos**, entendemos que, al igual que los actores del Poder Judicial, la ciudadanía está habituada a resolver los conflictos a través del método del juicio, lo cual implica un posicionamiento con la pretensión de “ganar” a la otra parte y la tendencia a derivar la gestión de los conflictos personales en terceros: los abogados y los jueces. Sin embargo, a pesar del desconocimiento y de la prevalencia de la cultura del litigio, **se considera que estos actores podrían ejercer influencia con respecto a la mediación, ya que al ser un proceso voluntario tienen el poder de decidir si desean participar y pueden solicitar la derivación de sus causas a través de los juzgados**.

Abogados particulares:

La relación del CeJuMe con los **abogados particulares se ha definido como conflictiva** debido a que la oposición a la mediación se mantiene hasta hoy en gran parte de estos actores. Según los integrantes del CeJuMe la mayoría de los abogados **recomiendan a sus clientes no aceptar la mediación** en primera instancia e iniciar la demanda judicial. Esta sería la causa principal de la baja

aceptación de las partes a participar de la mediación en etapa de entrevistas en el caso del APO. Las causas de la oposición, según los entrevistados, serían el desconocimiento y las pérdidas económicas que implica la mediación para los abogados en comparación con el juicio.

Por otra parte, actores del CeJuMe han comentado que los abogados **no aceptan su rol dentro de la mediación como asesores legales** e intentan actuar como representantes de sus clientes, expresándose por ellos. En cuanto al comportamiento, se ha vinculado por un lado con el desconocimiento del proceso de mediación y por otro con la habituación al método del litigio, en el cual los abogados participan como “apoderados” de sus clientes y tienen mayor protagonismo y poder de decisión sobre las causas. Lo anterior también implica la intención de “ganar” el proceso, mantener una actitud competitiva con la otra parte y buscar el escalamiento de la conflictividad.

Sin embargo, según los entrevistados, respecto a este actor **cabe hacer una diferenciación entre los abogados de mayor trayectoria y los más jóvenes**. Al parecer hay una mejor predisposición a la mediación por parte de los abogados recibidos en los últimos años debido a que tienen un mayor conocimiento desde que los métodos RAC han sido incorporados como materia cuatrimestral a la formación universitaria. Además, el CeJuMe ha participado de las charlas pre-jura que se realizan para los nuevos colegiados en el CAM. Según comentaron los actores, actualmente hay un grupo de abogados más o menos estable que promueve la mediación, mientras que otros recomiendan a sus clientes iniciar directamente el juicio. También se puede ver en las redes sociales del CeJuMe una mayor participación de los abogados más jóvenes.

A pesar de que la situación se ha ido modificando, actualmente **la relación conflictiva con los abogados genera una ruptura en la vinculación entre el CeJuMe y la ciudadanía**. Dado el **nivel de influencia que detentan estos actores**, con la capacidad de asesorar y recomendar a los ciudadanos la participación en la mediación, **se considera fundamental trabajar en la recomposición del vínculo** y en generar un interés mayor por parte de los abogados con respecto al uso del servicio. Si bien se puede considerar que la mediación entra en conflicto con sus intereses económicos y de poder, los abogados también tienen el **propósito de brindar asesoramiento y soluciones legales rápidas y efectivas a sus clientes**, con lo cual este método podría representar una herramienta beneficiosa en ese sentido.

6.4.6. RED DE ACTORES VINCULADOS A LA DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN

Centro de capacitación y Gestión Judicial:

En cuanto a la red de actores del poder judicial, se ha encontrado que el **Centro de Capacitación y Gestión Judicial** puede ser un **actor puente entre el CeJuMe y las demás oficinas judiciales**, entre ellas los actores clave: juzgados y defensorías. El **área de interés de esta dependencia es la capacitación sobre temas judiciales dirigida a integrantes del Poder Judicial**. En ese sentido, se considera un actor clave a vincular con el CeJuMe, particularmente con el Instituto Público de Capacitación en Resolución Alternativa de Conflictos (IPCRAC).

En cuanto a esta relación, se puede mencionar que en el último año el CeJuMe ha establecido lazos más estrechos con esta dependencia, que además está especialmente vinculada al STJ al ser la actual presidenta ministra de enlace con el Centro de Capacitación Judicial. Se estima que esta relación es aprovechable para el CeJuMe en lo que hace al vínculo con las demás dependencias en términos de capacitación, formación y difusión, dada la **posición estratégica que ocupa el Centro de Capacitación Judicial por su relación con los actores de esta red y su capacidad de convocatoria**.

Medios de comunicación:

En lo que respecta a los actores de la sociedad civil, se considera que **los medios de comunicación**, con los que el CeJuMe mantiene una **vinculación intermitente**, podrían ser un **actor articulador con la ciudadanía y sus instituciones ya que, si bien se trata de relaciones unidireccionales, tienen una posición estratégica de influencia en cuanto a su alcance y poder de convocatoria**.

Según el análisis de posición del CeJuMe en los medios locales, se suelen realizar dos o tres entrevistas al año con el director de la institución por pedido de estos actores, por lo cual consideramos que **hay un interés y un vínculo que se podría fortalecer para aumentar la difusión de la mediación**. Además, los análisis de la presencia del tema en los medios de comunicación han mostrado que hay en general una **posición afín a la mediación**, y las diferentes radios con las que ha colaborado el CeJuMe para llevar adelante el segmento “Intermedia” se han mostrado interesadas en la difusión del servicio.

Asociación Misionera de Mediación:

En cuanto a la **Asociación Misionera de Mediación (AMM)**, si bien participaron en la creación del CeJuMe, en el armado de la Ley y en la iniciativa del primer plan piloto en 2005, posteriormente **el CeJuMe se ha desvinculado y no se han realizado actividades en conjunto**.

El interés de la AMM es capacitar, difundir y promover el uso de la mediación. Es la única entidad provincial autorizada por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación para la realización de la formación básica en mediación. Además, tienen personal formado como docentes de mediación y suelen realizar capacitaciones sobre temas vinculados a la resolución alternativa de conflictos. Si bien se puede considerar que **tienen cierta influencia y capacidad de convocatoria dentro del reducido ámbito de la mediación en la provincia, no se trata de una institución reconocida por la ciudadanía ni por los abogados particulares, por tanto tienen poco poder de convocatoria.**

Gabinete Académico del Colegio de Abogados:

En relación a la red vinculada a los abogados particulares, se advierte que **el Gabinete Académico del CAM**, creado en 2019, es un **actor articulador de la relación entre el CeJuMe y los actores de la red** en lo que refiere al interés que lo motiva: **la capacitación destinada a los profesionales del derecho.** Además, se lo considera un **actor estratégico por su vinculación con el CAM y su poder de convocatoria e influencia entre los abogados particulares.**

Se puede mencionar que en los últimos dos años el CeJuMe ha establecido un vínculo colaborativo con esta institución. En el año 2020 se ha realizado un Seminario Intensivo de Métodos de Resolución Adecuada de Conflictos en conjunto, a través del aula virtual del CAM, y la Coordinadora General del Gabinete, Patricia Doedderer, ha mostrado una **buena predisposición** para la realización de próximas actividades en conjunto.

6.5. CONCLUSIONES DEL MAPEO DE ACTORES

A partir del análisis de actores vinculados a la mediación, es posible plantear de manera provisoria los vínculos que resulta necesario desarrollar en función de aquellos actores que se consideran clave en cuanto a su relación más estrecha con las actividades que lleva adelante el CeJuMe: la mediación y su difusión.

- Fortalecer la relación con Juzgados, Defensorías, sociedad civil, abogados particulares y medios de comunicación.
- Generar nuevos vínculos con Juzgados de Paz, Secretaría de acceso a la justicia e instituciones externas.

- Retomar las conexiones con los Juzgados, Defensorías y Fiscalías de la cuarta circunscripción judicial y con la Asociación Misionera de Mediación.
- Mantener la relación de cooperación para impulsar actividades en conjunto con el Centro de Capacitación y Gestión Judicial y el Gabinete Académico del CAM.
- Tener en cuenta para las futuras acciones a llevar a cabo por el CeJuMe las posibles posiciones que asumirán el Superior Tribunal de Justicia, el Colegio de Abogados de la provincia y los abogados particulares.

7. ANÁLISIS PROSPECTIVO

7.1. ANÁLISIS SITUACIONAL Y CONSTRUCCIÓN DE IMÁGENES A FUTURO

Como se definió en el inicio del presente trabajo, la perspectiva elegida para llevar adelante el diagnóstico situacional es la prospectiva estratégica. Este enfoque de planificación supone partir de imágenes de futuro construidas por los actores, entendidas como descripciones de situaciones futuras deseadas que se pueden manifestar de manera explícita, como aspiraciones y anhelos, o implícita, expresadas en forma de necesidades o demandas. Es partir de estas imágenes que se vuelve hacia la situación presente en el ámbito, para detectar las brechas y puntos críticos en los que será necesario trabajar para poder lograr, en el mediano y largo plazo, las aspiraciones compartidas por los actores.

Para esta investigación, el punto de partida fueron las situaciones de comunicación, definidas como conjuntos determinados de relaciones comunicacionales en torno a un tema, en este caso la mediación. Según Carlos Matus, en el análisis situacional lo que vale es la explicación de los actores comprometidos con su realidad, aunque lo que digan no tenga suficiente rigor o valor científico: “Vale porque tiene valor político, y quien lo dice fundamenta su acción en ese dicho” (MATUS, C; 2007:169). En este sentido, el enfoque prospectivo estratégico tiene la particularidad de “centrar al sujeto como protagonista central de los procesos de cambio, tomándolo de manera integral, no sólo en cuanto racionalidad sino también en sus aspectos sensibles, a partir de sus sueños, de su creatividad, de sus sentimientos e imaginación” (URANGA W. et al; 2020: 75).

Las imágenes de futuro expresadas por los actores son la base de la planificación posterior, por tanto, deben ser compartidas y consensuadas. En este caso, se ha trabajado principalmente sobre entrevistas a integrantes de diversas áreas del CeJuMe, pero también se ha teniendo en cuenta el análisis documental, la presencia de la temática de la mediación y la justicia en los medios de comunicación, entrevistas a otros actores vinculados al ámbito, charlas informales que se han mantenido dentro del CeJuMe y la experiencia de la tesista en el ámbito de investigación. Una vez recabado el material, se han identificado las imágenes de futuro, en forma de deseos y necesidades en las que la mayoría de los actores coinciden, así como la situación actual referida a cada imagen. Todo ello analizado en función de las variables clave comunicacionales definidas anteriormente.

Como explica Washington Uranga, para generar procesos y proyectos de comunicación con otros, o en sus ámbitos, es necesario reconocer sus marcos de referencia: “Las relaciones directas de

la población"- analizadas en el mapeo de actores y en la primera variable clave referente a los actores que entran en relación y la naturaleza de los vínculos-, y "las concepciones, valoraciones, estereotipos, expectativas y creencias que a diario comparten los distintos actores" (URANGA W; 2007: 8)- analizadas en la segunda variable clave, referida a los sentidos que circulan sobre la mediación, el CeJuMe y la justicia. Por otra parte, dice Uranga, si vamos a generar procesos de planificación y gestión de procesos comunicacionales, "necesitamos investigar las situaciones comunicacionales de las instituciones, las organizaciones o las comunidades interlocutoras" (Ídem). Esto es lo que se analiza en la tercera variable clave referida a las modalidades de comunicación del CeJuMe.

7.1.1. VCC1: Los actores que entran en relación y la naturaleza de los vínculos

En cuanto a la primera variable clave, se retomó el análisis previo de actores, relaciones, intereses y posiciones, y se intentó reconocer allí la articulación de intereses y necesidades de los grupos en relación a la política de mediación.

Según Washington Uranga, "nuestro primer objetivo como planificadores de procesos comunicacionales es conocer a los individuos en el marco de las relaciones de unos con otros y comprender los significados que se construyen en la interacción en situaciones concretas" (URANGA W. et al; 2020: 34). Para poder acceder a los significados que los sujetos construyen en su vida cotidiana a través de sus relaciones, es preciso conocer las acciones que llevan adelante en sus contextos de actuación y las formulaciones que hacen acerca de su realidad particular. Es decir, conocer el contexto en el que actúan, al cual constituyen y por el cual son constituidos.

Sin embargo, como explica Carlos Matus, cada actor explica la realidad desde su posición en el juego social. Por lo tanto, no se busca una explicación verdadera o totalizadora, sino diferenciar las explicaciones según quien explica, para comprender los puntos de vista en base a sus contextos de actuación, sus roles, intereses, posiciones de poder, identificaciones culturales, etc. La explicación situacional será el resultado del diálogo entre los actores. En este caso, el análisis se ha limitado a aquellos actores que tienen relación directa con la mediación -el CeJuMe, los ciudadanos, los juzgados, defensorías y abogados particulares- principalmente desde la mirada de los integrantes del Centro.

En cuanto a las relaciones que asumen estos actores en el ámbito de la mediación, como imagen de futuro deseado desde el CeJuMe se ha coincidido en la pretensión de **que la ciudadanía**

utilice la mediación como mecanismo de resolución de conflictos judiciales y que los demás actores de la red (juzgados, defensorías y abogados particulares) la promuevan como forma de acceder a la justicia.

“Yo pretendo que el juez derive los conflictos judicializados y los que no se judicialicen se resuelvan también con métodos alternativos”. (Anexo entrevistas: 8).

“A mí me interesa que acá localmente se tenga claro y que la gente tenga la opción, porque lo nuestro es voluntario”. (Anexo entrevistas: 34).

“Qué dice la ley: Antes de iniciar el proceso pedís que vaya a mediación. ¿Cuánto podés tardar? Para que pueda aceptar el otro, porque esto es voluntario, hay que capacitar (...) si o si, obligatoriamente, todos los jueces que tienen una causa que sea mediable tienen que aplicar la ley XII N° 19. Esa es la primera medida”. (Anexo entrevistas: 30).

Con respecto a este escenario de futuro, la situación actual muestra que **desde 2014 las causas derivadas de juzgados han disminuido** y que, en el caso del Avenimiento Prejudicial Obligatorio (APO), **una vez iniciado el proceso más de la mitad de los usuarios no aceptan participar** del mismo y resuelven sus causas por la vía judicial tradicional. En las entrevistas con el personal del CeJuMe se advierte una preocupación por esta situación que se pudo constatar a partir del análisis estadístico.

“En 10 años podemos hablar de que el 50% que es invitado a venir a mediación viene, y el otro 50 no puedo decir porcentajes. Hay distintas razones por las cuales pueden no venir. Una de las razones es la falta de conocimiento”. (Anexo entrevistas: 13)

“Yo me doy cuenta por la cantidad de actas que voy haciendo, por la cantidad de cosas que me pasan a archivo, porque recibo por el Siged las derivaciones que me pasan. De Apóstoles creo que no recibí ninguna, de Alem con cuentagotas ya”. (Anexo entrevistas: 29)

A través del análisis de entrevistas se detectó que para la mayoría de los actores **la situación actual responde a dos causas principales: el desconocimiento de la mediación**, sobre todo por parte de la ciudadanía pero también entre los demás actores al ser un método relativamente nuevo en la provincia, y en relación con esto, **el predominio del litigio como forma principal de resolución de disputas judiciales** que determina estructuras históricamente aprendidas en cuanto a las formas de proceder ante los conflictos. A raíz de estas dos causas se despliega una serie de problemáticas vinculadas a la falta de uso del servicio de mediación por parte de los actores.

La **formación universitaria adversarial** en abogacía y la ausencia de los métodos de resolución alternativa de conflictos como parte del programa de enseñanza hasta hace algunos años implica el desconocimiento de la mediación por parte de jueces, defensores y abogados, y el **hábito de resolver los conflictos a través del método del juicio**. En el procedimiento tradicional son estos actores quienes tienen el protagonismo en cuanto su poder de actuación y decisión sobre los conflictos de los ciudadanos: los jueces determinan la resolución a través de una sentencia y los abogados y defensores llevan adelante el proceso como representantes apoderados de sus clientes. En este sentido, se advierte por parte de estos actores una **resistencia a incluir y ofrecer a los ciudadanos el método de la mediación ya sea por desconocimiento, por el hábito del litigio o por resistencia a perder su posición de protagonismo y poder** en cuanto a la decisión sobre los conflictos.

“(Los juzgados no derivan) por miedo a perder el poder, porque hay muchos intereses de por medio. Cuando surge algo nuevo desestabiliza lo que está estable. Por desconocimiento y porque no quieren perder ese poder. Porque los sectores tienen sus intereses. Y fue una pelea dura con el Colegio (de Abogados) porque ellos también se veían amenazados”. (Anexo entrevistas: 44)

“Los abogados jóvenes ya tienen por lo menos un cuatrimestre de mediación. Por lo menos saben qué es. Los abogados de mediana edad para arriba no vieron nunca la mediación. Y para mí les pasa lo mismo que les pasa a los jueces y otros profesionales. El juez se cree que es el dueño de las piezas del ajedrez y su señoría es el que decide. No son ni buenos ni malos ya que es el concepto que tienen de décadas y décadas”. (Anexo entrevistas: 35)

Además, en el caso de los abogados particulares existe una razón económica por la cual se oponen a la participación de sus clientes en mediación, ya que este método les significa pérdidas en sus honorarios en comparación con el proceso judicial tradicional. Esta situación, sumada a los hábitos establecidos por la cultura del litigio, llevaría a algunos abogados a buscar el escalamiento de la conflictividad, dificultando de esta manera la posibilidad de resolución de las causas a través de la mediación, en detrimento de la posibilidad de la ciudadanía de acceder a un servicio de justicia más rápido, económico y pacífico.

“Acá nosotros ponemos alimentos, régimen...todo en uno. Si sale un acuerdo, sale un acuerdo de uno (...) Cada tapa de expediente en el juzgado tiene unos honorarios. Entonces muchas veces los abogados les dicen vamos a ir al CeJuMe por el tema de comunicación y contacto para que vos arregles bien, pero el resto vamos a que decida el juez (...) Entonces económicamente maneja o manipula los procesos de acuerdo a su bolsillo y su interés”. (Anexo entrevistas: 37).

“A mí por juicio de alimentos me regulan un promedio de 150 mil y en la mediación cobro 10 mil”. (Abogado particular) (Anexo entrevistas: 83).

“El problema está que en estado de judicialización del conflicto (...) Es muy difícil que vuelva a mediación, porque va a tratar de mantener su discurso original de escalamiento del conflicto. Porque el abogado busca el escalamiento. Por eso es importante la derivación y la intervención desde el poder por parte del juez”. (Anexo entrevistas: 8)

En cuanto a la **ciudadanía**, se observa que la cultura del litigio también influye en sus formas de actuación, que asume la **falta de poder y autonomía en cuanto a la determinación sobre los propios conflictos por la costumbre de derivar su resolución a terceros**: jueces, abogados y defensores. La relación entre la ciudadanía y estos actores se muestra como asimétrica en términos del poder-saber que detentan los últimos, y por tanto en el protagonismo diferenciado que asumen en el proceso de resolución de conflictos judiciales. Como ejemplo, los actores del CeJuMe señalan una relación de obediencia irrestricta de los ciudadanos hacia las recomendaciones de los abogados.

“Cuando el conflicto ya está judicializado la parte ya se sintió reprimida a gestionar su conflicto y lo deriva a un juez y a un abogado. Entonces tienen poco poder de gestión de ese conflicto. Por eso es importante trabajar sobre estos dos actores, para que ellos generen la posibilidad”. (Anexo entrevistas: 9)

“El abogado le dice “vos decí que no”. Porque hay casos en los que la parte cuando escucha la entrevista dice ‘yo esto quiero, pero mi abogado me dijo que yo...’ (...) Porque confían ciegamente. Porque el abogado le dice vos andá y decí tal cosa, andá y hacé tal cosa”. (Anexo entrevistas: 36)

“Acá yo cuando recibo... ‘sí, pero yo vengo a desistir porque mi abogado me dijo’ (...) Y cuántas veces una señora vino y aceptó acá, le llamó a la abogada y le cago a pedo. Porque te dicen así, ‘mi abogada me retó, me dijo que yo no tenía que hacer eso, vengo a desistir’”. (Administrativo. Anexo: 59).

“Yo les dejo que elijan porque yo tengo cantidad. Yo tengo 300 expedientes y cada día bajan cinco y entran 10” (Abogado particular). (Anexo entrevistas: 83).

En cuanto a la relación del CeJuMe con los actores de la red referida a la mediación, se ha observado que los vínculos son débiles con la ciudadanía, las defensorías y los juzgados; y conflictivos con los abogados particulares. Por otra parte, actualmente el CeJuMe no tiene relación con las dependencias de la cuarta circunscripción, habilitadas para trabajar con la mediación, y con otras dependencias que podrían contribuir en la derivación de casos al CeJuMe como los juzgados de paz y la Secretaría de Acceso a la Justicia. Estos vínculos se plantean desde el CeJuMe en términos de capacitación y difusión, por tanto, su condición actual influye en el desconocimiento acerca de la mediación y como consecuencia en la falta de uso del servicio.

Al respecto, se puede mencionar que desde 2014 se han dejado de realizar capacitaciones a personal de juzgados y defensorías sobre mediación y los mecanismos para tramitarla, lo cual genera desconocimiento y errores procedimentales, e influye en la falta de asesoramiento de las defensorías y de derivación de los juzgados.

“2014 empezó el APO y nosotros empezamos a nadar en dulce de leche porque éramos poquísimos, y ahí sí teníamos Alem, Puerto Rico y Jardín. Terminaron las capacitaciones a juzgados, que hemos hecho al civil 1 y los dos juzgados de familia. Yo tengo toda armada la capacitación. Íbamos le cargábamos los formularios para que nos deriven. Y después vino el APO y se dejó de lado”. (Anexo entrevistas: 29).

"Ahora tengo que contestar uno porque no tienen conocimiento todavía (...) Ahora, por ejemplo, varios de los derivados que han llegado de civiles solicitan la derivación pero no mandan el formulario. Mandan por oficio". (Anexo entrevistas: 53)

“Hay veces que (la defensoría) le deja el formulario al requirente y después va el requerido y le hacen otro formulario y resulta que la defensoría no le puede asesorar a los dos. Ni se fijan. Entonces es un caos”. (Anexo entrevistas: 62)

Por otra parte, el CeJuMe se ha desvinculado de las dependencias de la cuarta circunscripción judicial, que como consecuencia han dejado de derivar causas a mediación. Se considera que estas dependencias son la puerta de entrada del CeJuMe a los ciudadanos del interior de la provincia, ya que además de la primera circunscripción con asiento en la capital y el juzgado de Leandro N. Alem, la cuarta circunscripción es la única habilitada para trabajar con este método.

“Jardín América te puedo asegurar que, APO empezó en 2014, en 2016 no entró más. Puerto Rico tampoco. Alem entraba, ahora no entra más tampoco. El año pasado no hubo nada (...) en definitiva lo del interior está muy dormido porque acá se durmieron”. (Anexo entrevistas: 61).

“Jardín América y Puerto Rico, se vino a pique porque dejamos de capacitar y hubo cambios en la gente de allá (...) Entonces descuidamos toda esa área”. (Anexo entrevistas: 28).

Asimismo, si bien se menciona que el objetivo del CeJuMe es extender el uso de la mediación, estando habilitado para el abordaje de temas civiles, comerciales y laborales en la primera circunscripción, no se han generado los vínculos necesarios para impulsar la derivación en estos temas.

“Los jueces de familia son los que tienen más aceitado el tema de la mediación. Pero los jueces que tratan temas civiles, comerciales, y ahora el tema penal, es algo novedoso todavía la derivación al CeJuMe”.

(Anexo entrevistas: 81).

“Nosotros tenemos que abrir. Por supuesto no abandonar y no aflojar el tema de familia, pero tenemos que abrir a lo civil y comercial”. (Anexo entrevistas: 41).

En cuanto a la sociedad civil, no se han realizado actividades de sensibilización sobre mediación, con excepción de la participación de CeJuMe en una actividad realizada por el Centro de Capacitación Judicial en 2018 sobre violencia de género, en conjunto con otras dependencias judiciales. En lo que respecta a los medios propios del CeJuMe (redes sociales, página web, espacio radial), no se puede decir que constituya un vínculo con la ciudadanía, ya que la comunicación es unidireccional y por tanto se considera como transmisión de información. Lo mismo sucede con la difusión a través de medios masivos locales. Por otra parte, los actores perciben que el CeJuMe tiene poca presencia en los medios de comunicación y que la comunicación por medios propios tiene poco alcance y resulta insuficiente. Esta situación contribuye al desconocimiento de la ciudadanía acerca de la mediación.

Por último, como causa coyuntural de la situación actual, se advirtió que a partir de la situación de pandemia los tiempos del proceso de mediación se extendieron, ya que debido a la obligatoriedad del distanciamiento social únicamente se pueden utilizar las salas más amplias para las reuniones y la mayoría de los usuarios prefieren realizar las reuniones de manera presencial. Por otra parte, las entrevistas informativas, que anteriormente se realizaban inmediatamente después de presentar el formulario de inicio, pasaron a hacerse de manera telefónica y ha disminuido la fijación de mediaciones en horario vespertino. Mientras tanto, ante la misma situación coyuntural, los juzgados han agilizado el proceso de fijación provisoria de cuota alimentaria, régimen de visitas y tenencia, debido a que comenzaron a trabajar en doble turno y con audiencias virtuales. Como consecuencia, los abogados recomiendan a sus clientes evitar la instancia de mediación para iniciar inmediatamente el juicio.

“Con el tema de la pandemia tenés el juzgado dividido en dos, mañana y tarde (...) También hay otra dinámica porque tenés jueces más jóvenes, con otra impronta (...) Todo virtual encima es más rápido que lo presencial (...) Esa es una de las cuestiones por las cuales disminuyó la presentación acá, porque inclusive antes teníamos mucho éxito porque a la mayoría de los abogados les convenía presentar acá, porque hasta que tenían una audiencia ya tenían resuelto acá”. (Anexo entrevistas: 37)

“(Los juzgados) ponen audiencias conciliatorias a la mañana y a la tarde. Ustedes siguen poniendo solo a la mañana. Antes sí pero después por la pandemia sacaron (...) Hace un montón que no me tocan. Bueno el juzgado incremento. Te ponen audiencia a la siesta (...) Y eso está bárbaro. A nosotros nos encanta. ¿Qué

hizo? se aggiornó a este tiempo”. (Abogado particular). (Anexo entrevistas: 84).

En resumen, como primer escenario de futuro vinculado a la variable referente a los actores que entran en relación con el CeJuMe, el objetivo principal es que los ciudadanos utilicen la mediación como método para la resolución de sus conflictos judiciales y que los actores vinculados (juzgados, defensorías y abogados particulares), promuevan el método entre los posibles usuarios.

La brecha entre esta imagen de futuro y la situación actual de baja de casos derivados y poca aceptación de los ciudadanos a participar de la mediación, se debe a diversas causas: la relativa novedad de la mediación con respecto a la ya establecida cultura del litigio supone el desconocimiento general del método y genera resistencias a adoptar nuevos hábitos por la costumbre de los actores a resolver los conflictos a través del método tradicional del juicio. Esto implica, por ejemplo, que las partes tengan poco poder de decisión sobre sus conflictos, ya que acostumbran a derivar su resolución en tercero: jueces y abogados. Éstos últimos, por su parte, no son proclives a ofrecer la mediación a los ciudadanos, ya sea por desconocimiento, por el hábito de resolver a través del litigio o porque la mediación significa una pérdida de su poder de actuación. En el caso de los abogados, se suma el hecho de que la mediación les representa pérdidas económicas con respecto al juicio y, vinculado a esto, tienen la costumbre de buscar el escalamiento del conflicto.

A esta situación contribuye el hecho de que el CeJuMe tiene relaciones débiles, inexistentes o conflictivas con los actores mencionados, que ha dejado de realizar capacitaciones para dependencias judiciales, se ha desvinculado de las dependencias del interior de la provincia, no ha promovido la ampliación de la mediación al abordaje de temas civiles, comerciales y laborales, tiene poca presencia en los medios de comunicación y la difusión por medios propios resulta insuficiente. Se entiende que todo lo anterior se deriva, en parte, del hecho de que el CeJuMe no tiene una estrategia de comunicación definida y, como consecuencia, las acciones de comunicación se realizan de manera aislada e improvisada sin obtener los resultados que se esperan.

7.1.2. VCC 2: Los sentidos que circulan sobre la mediación, el CeJuMe y la justicia

“Los sujetos se constituyen individual y colectivamente enmarcados en un determinado universo simbólico, una trama discursiva en la que ciertos sentidos institucionalizados aparecen operando en la forma de ser y actuar social”, explica Washington Uranga (URANGA W; 2007: 12). A partir del análisis de la relación entre los actores y de sus formas y escenarios de actuación, se propone como

segunda variable clave comunicacional, examinar los sentidos que circulan, así como aquellos que se pretenden instalar acerca de la mediación, el CeJuMe y la justicia.

En este aspecto, el objetivo compartido por los actores del CeJuMe es **lograr el reconocimiento social de la mediación como método de resolución de conflictos y el posicionamiento del CeJuMe como actor que promueve nuevas prácticas dentro del sistema de justicia**. Se observa que existe una relación de determinación mutua con la imagen de futuro anterior: al generar un mayor uso de la mediación se la reconocería como método habitual de resolución de conflictos judiciales y el CeJuMe se posicionaría como actor relevante dentro del sistema judicial, y viceversa. De este modo, las acciones determinan los sentidos que circulan, a la vez que estos sentidos determinan las formas de actuar. Como se ha puesto de manifiesto, actualmente la mediación no es un método reconocido por los actores externos, el mecanismo judicial tradicional continúa siendo la principal vía de resolución de conflictos y el CeJuMe no tiene una posición reconocida dentro del sistema de justicia.

En el siguiente análisis se exponen los sentidos que contribuyen a la situación actual, así como aquellos que se pretenden instalar para modificar esa situación. Para ello, han sido de utilidad las categorías de “concepciones, evaluaciones y percepciones” (PRIETO CASTILLO, 1990), como las formas en que los sujetos describen y dan sentido a sus realidades particulares a través de conceptos, estereotipos, calificaciones positivas y negativas, interpretaciones, juicios, evaluaciones, etc. Estas maneras de entender la realidad van generando claves de lectura compartidas que constituyen modos interpretativos comunes y formas de actuar concertadas y por tanto forman parte de lo cultural entendido como organización material y simbólica de la sociedad o de los grupos sociales.

En este caso, **se abordarán dos aspectos interrelacionados** vinculados a los sentidos que circulan en el ámbito de investigación: **las percepciones acerca de la justicia y el CeJuMe como instituciones**, en cuanto a las características del servicio que se brinda a la ciudadanía; y los **sentidos que circulan acerca del juicio y la mediación como dos métodos de resolución de conflictos** que se configuran como matrices culturales opuestas. Finalmente, se analizará la distancia entre los sentidos que se pretenden instalar a futuro y la situación actual.

El servicio de justicia y la propuesta del CeJuMe

Como se ha mostrado en el análisis de la presencia del tema en la agenda pública, en los medios de comunicación **circulan sentidos acerca de la lentitud del sistema judicial y la falta de empatía hacia**

los ciudadanos usuarios del servicio de justicia, temas sobre los cuales existe una demanda social histórica.

El sistema judicial también es percibido por los integrantes del CeJuMe como una estructura burocrática y lenta, que resulta compleja e indiferente hacia las necesidades de los usuarios, a quienes no se les brinda la información, la escucha y el asesoramiento necesarios.

“Yo venía desde la actividad privada lo cual marca una gran diferencia en dos sentidos: una por el desconocimiento de lo que es la burocracia interna. Si bien conocía perfectamente la burocracia del Poder Ejecutivo, el Poder Judicial era otro mundo y la verdad que lo que me veía afectada era como abogada, como impulsora de un juicio, la eternidad y los tiempos del Poder Judicial me parecían macabros y me lo siguen pareciendo”. (Anexo entrevistas: 26)

“Para mí no asesoran bien. Yo iría para ver cómo te tratan. Yo sé por otras personas que tenés que ir a las cinco de la mañana, antes por lo menos, sacar número porque tienen un cupo. Y ahí te completan el formulario sin información. No te dan ni cinco de bola. Para mí las personas que vienen con defensoría tienen muy poca información”. (Anexo entrevistas: 55).

Si bien la mediación se ofrece como una alternativa distinta a la tradicional, al formar parte del poder judicial estos sentidos negativos sobre la justicia afectan la percepción que se tiene sobre el CeJuMe y la mediación. Sin embargo, desde el CeJuMe se pretende modificar esos sentidos acerca de la justicia a partir de las características del servicio que brinda, posicionándose como una institución que promueve nuevas prácticas dentro del sistema: facilitar el acceso a la justicia, brindar información clara acerca del procedimiento y los trámites, dar una respuesta rápida y eficaz y una buena calidad de atención en cuanto a la empatía y la escucha hacia las necesidades de los usuarios. **Estas nuevas prácticas que promueve el CeJuMe se proponen mitigar las falencias del sistema judicial.**

“De alguna manera esa presión social respecto al servicio del poder judicial hace que no se crea en el servicio de la mediación. Al ser miembros del poder judicial hay un descrédito que afecta al CeJuMe (...) Nosotros en parte nos podemos hacer cargo de la imagen del poder judicial, porque de alguna manera hay que refrescar esa imagen sobre la visión que sea cierta, y segundo, que nosotros tenemos una perspectiva distinta de lo que es la respuesta del poder judicial”. (Anexo entrevistas: 14)

“Nosotros siempre quisimos diferenciarnos. Si bien estábamos dentro del Poder Judicial, quisimos diferenciarnos de muchos de errores, o complicaciones, o burocracias, o falta de celeridad que tiene ese Poder Judicial, porque teníamos una propuesta que es la mediación que es que totalmente distinta, que es que las partes tengan el manejo de su conflicto y no que sea tercerizado por nadie”. (Anexo entrevistas: 26).

“Para mí el CeJuMe tiene que ser la perla dentro del Poder Judicial en cuanto a trato. La cara del CeJuMe es la mesa de entradas (...) se quiere diferenciar en el trato, en la rapidez, y en ser más efectivo y eficaz” (Anexo entrevistas: 42).

En conclusión, **el CeJuMe intenta posicionarse como un actor que promueve nuevas prácticas dentro del sistema judicial y con ello contribuir a modificar los sentidos negativos que circulan acerca de la misma** en torno a la lentitud de los procesos y la falta de empatía hacia los usuarios. En este aspecto, el CeJuMe **se plantea como un actor con voluntad de incidencia política al pretender transformar, en el ámbito de lo público, las formas que asume el poder judicial en su relación con los usuarios y en el abordaje de los conflictos**, al instalar nuevas prácticas que contribuyan a generar una mejor calidad en el servicio de justicia en beneficio de los ciudadanos.

La cultura del litigio y la cultura de la mediación

El juicio y la mediación se presentan como dos métodos opuestos y complementarios: la mediación se ofrece como una instancia previa o durante el juicio, para resolver los conflictos de manera más rápida y económica para los usuarios. Sin embargo, **el objetivo del CeJuMe es que la mediación no sea una alternativa frente al juicio como vía principal, sino que sea reconocida en un mismo nivel**. Por tanto, **frente a la ya establecida cultura del litigio, se propone instalar la cultura de la mediación como un cambio de paradigma cuyo principal objetivo es contribuir a la pacificación social**.

“La respuesta de la decisión judicial como única ya está desplazada. Lo que en este momento falta es generar la vuelta de rosca dentro del poder judicial”. (Anexo entrevistas: 7)

“Yo creo en la mediación como medio alternativo de resolución. En realidad, yo no creo que sea alternativo, yo creo que es la herramienta a futuro. Porque yo creo que la persona puede resolver sus temas”. (Anexo entrevistas: 75)

Desde los actores del CeJuMe se describe el proceso judicial tradicional como un método adversarial, que sitúa a las partes como oponentes, que da como resultado un ganador y un perdedor, y por tanto tiende a afectar de manera negativa las relaciones. Se lo presenta como un método que se impone de manera obligatoria y por tanto resulta violento, que en muchos casos genera una escalada de los conflictos y que la respuesta termina siendo superficial al atacar las causas sin profundizar en la transformación de los conflictos. Por otra parte, se trata de un sistema heterocompositivo, es decir, donde el protagonismo y poder de actuación y decisión reside en el

juez y los abogados y no en los propios afectados por el conflicto. También se hace hincapié en que el procedimiento resulta costoso en términos económicos, temporales y emocionales.

Retomando el análisis de la primera variable clave, la cultura del litigio supone, por ejemplo, que la ciudadanía se perciba y actúe como un actor secundario dentro del sistema de justicia, que acostumbre a derivar la resolución de sus conflictos en terceros concebidos como sujetos legítimos para llevar a cabo los procesos judiciales. A su vez, estos terceros -jueces, abogados y defensores- están formados para resolver los conflictos a través del litigio y acostumbran a tener el poder de decisión sobre los mismos. Como explica Uranga, “la cultura puede entenderse así como un principio organizador de la experiencia, mediante el cual los sujetos ordenan y estructuran sus acciones a partir del lugar que ocupan en las redes sociales” (URANGA W; 2007: 11).

“El abogado se cree dueño. El abogado contesta y arma la demanda, y la agranda, y no porque sea bueno o malo, porque dice los hechos son así y los infla con levadura y por ahí los hechos no fueron así. Pero lo infla porque el juez ya sabe que el abogado infla. Es todo una cadena de mal comunicación y de plasmar la realidad totalmente distinta. Pasa muchas veces que la gente se notifica y lee la demanda y... ‘sí nosotros discutimos, yo alcé la voz, pero esto que está acá no es la realidad’. Y el abogado hizo así y ni le consultó a la parte (...) Ponen nafta a la situación”. (Anexo entrevistas: 35)

“A la camada de abogados de los que yo te estoy hablando, nos prepararon para una única verdad, que es la que tiene el cliente, para que esa verdad que es la única sea demostrada con pruebas, para destrozar a la otra parte y ganar solamente una (...) Sumado a que la única que se escuchaba era la del abogado, en representación de la parte”. (Anexo entrevistas: 27).

Además, en vinculación con la cultura del litigio se percibe un alto grado de conflictividad social por la falta de costumbre de diálogo y el posicionamiento confrontativo de los ciudadanos ante los desacuerdos, lo cual dificulta la aceptación de la mediación como alternativa para la resolución.

“Para mí es una cuestión de los conflictos, de que hay un nivel de conflictividad grande en la sociedad, que las personas no quieren ser ellas las que deciden. Están acostumbradas a que sea el juez el que decida. Es cambiar el eje. Es una cuestión cultural para mí. Ese es para mí el objetivo”. (Anexo entrevistas: 79).

“A las partes no les interesa decidir. La gente quiere comer, no tiene plata y cuanto antes vos le soluciones, mejor. Este es un tiempo muy conflictual, explotaron los casos de divorcio, de cuidado personal. Entonces a la gente no le interesa quedar bien con el otro”. (Abogado particular). (Anexo entrevistas: 83)

Frente a esta situación, la propuesta del CeJuMe es **instalar la mediación más allá de la resolución de conflictos judiciales, como proceso de aprendizaje sociocultural de nuevas formas de**

afrontar los conflictos. Se propone como un método cuyo objetivo principal es la pacificación social al desarrollarse a través del diálogo y la colaboración entre las partes para lograr acuerdos que contemplen sus intereses, necesidades y realidades particulares, y por tanto beneficien a todos los participantes sin que haya un ganador y un perdedor. **La propuesta implica devolver el protagonismo, la autonomía y el poder de decisión a los ciudadanos acerca de sus propios conflictos.**

“El poder judicial otorga la posibilidad de que las partes como actores esenciales del conflicto sean quienes tengan la respuesta, sean quienes pidan la herramienta, sean quien gestionen y puedan modificar la forma de gestión de sus conflictos. No es una sola la respuesta, ese es el gran cambio”. (Anexo entrevistas: 5).

“Por eso yo sostengo que en el acceso a la paz y en situación de conflicto el poder judicial es escuela de democracia cuando se aborda desde la mirada de la mediación, porque te hace asumir la responsabilidad y las consecuencias de las decisiones que tomas”. (Anexo entrevistas: 15).

“Son dos vías diferentes: una es el juez, el juzgado, lo serio, lo difícil, las palabras raras; y la otra es ésta, que es un espacio de diálogo, en donde nos unimos en un círculo de comunicación para facilitar esa comunicación entre ellos”. (Anexo entrevistas: 72).

Se entiende que estos dos métodos, el juicio y la mediación, exceden el ámbito judicial e influyen en las formas de comportamiento social, instituyendo distintas maneras de ser y de actuar frente a los conflictos de manera general: una confrontativa y otra colaborativa. Es decir, retomando a Sandra Massioni y Mariana Mascotti, **se constituyen como matrices socioculturales** que “describen los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo social”, ya que “programan en cada grupo su sistema de percepción-acción” (MASSONI S. y MASCOTTI M; 1999: 3).

Estas lógicas de funcionamiento son aprendidas por los sujetos sociales a través de su historia, sus experiencias, el lugar que ocupan, los roles que cumplen, los discursos que circulan, etc. Explica Washington Uranga que la percepción se desarrolla a modo de proceso de aprendizaje: “La experiencia previa condiciona las posteriores, sin que ello signifique necesariamente que el mismo individuo haya vivido personalmente todas esas experiencias. Hay un aprendizaje cultural que se apoya en experiencias sustitutas que se verifican en los grupos, los medios masivos de comunicación, en las redes de relaciones” (URANGA W; 2007: 18).

Sin embargo, siguiendo a Uranga, en ese espacio de la cultura se dan procesos de construcción de lo público que “expresan también luchas simbólicas por el poder en busca de un horizonte (explícito no) de transformación” (URANGA W; 2016 b: 195). En este caso, **la mediación pretende generar un cambio de paradigma de la resolución tradicional a la novedad de esta**

herramienta que se presenta como el futuro en la resolución de conflictos, donde el poder de decisión es devuelto a los ciudadanos. Sin embargo, **como todo proceso de cambio, genera resistencias** porque supone modificaciones en las formas de hacer justicia y porque, justamente, representa una redistribución del poder de decisión entre los actores.

“Cuál es el problema que tiene la mediación con respecto a esto: que discute el poder, discute a quienes ejercen el poder y le devuelve el poder a quienes lo entregaron en su momento (...) Lo mismo pasa con los jueces, discute el poder porque los jueces deciden. En cambio, acá tienen que respetar la decisión de los ciudadanos”. (Anexo entrevistas: 15)

“Hay pérdida del poder en el abogado también. Porque el abogado normalmente viene como apoderado y en el momento en que pide que vayan a mediación tiene que ser la parte. Pierden el poder”. (Anexo entrevistas: 10)

“Entonces, quién es el mediador para ponerse a hablar y resolver y yo como juez homologar lo que ellos dijeron, si yo soy la autoridad. Lo mismo pasa con el abogado, con el poder. Vos sos abogado, tu cliente te firma un poder particular o general (...) Entonces el abogado se cree dueño”. (Anexo entrevistas: 35)

Se percibe, citando a Uranga, una “lucha política por el poder que implica la pretensión de instalar sentidos predominantes en los escenarios de actuación” (URANGA W; 2016 b: 193). En este caso, por **el poder de instalar nuevos sentidos en cuanto a las formas de resolver conflictos en el ámbito de lo público, de lo que significa “hacer justicia”, y con ello de instalar o no nuevas prácticas sociales.**

Según Massoni y Mascotti, el concepto de matrices culturales permite introducir la lógica del placer en el marco de las determinaciones socioculturales: “Si alguien hace algo es porque hay una ganancia de algún tipo” (MASSONI S. y MASCOTTI M; 1999: 3). En este sentido, se comprende que debido a la falta de información y a la estructura compleja y burocrática del poder judicial, a los usuarios les resulta más fácil derivar la resolución de sus conflictos a terceros. Por otra parte, los jueces, defensores y abogados están formados para resolver los conflictos únicamente a través del litigio, con la ventaja de que en ese sistema tienen el poder de actuación y decisión sobre los mismos. A su vez, los abogados obtienen mayores ganancias dentro de ese sistema tradicional.

Sin embargo, según Uranga, partiendo de este análisis complejo de los actores es necesario trabajar con el objetivo de construir las alternativas para el cambio: “La mejor comprensión de la situación de un sujeto en el marco de la vida social no debería llevarnos a justificar todas y cada una de sus actitudes y modos de comportamiento, sino a encontrar allí mismo aquellos signos portadores de futuro o anticipatorios del cambio, para potenciarlos y desarrollarlos, o los obstáculos

o impedimentos, para encontrar la manera de ponerles un límite o eliminarlos” (URANGA W; 2007: 10).

Por otra parte, **las evaluaciones negativas acerca del sistema judicial a las que se hizo referencia anteriormente, se corresponden en parte con las particularidades del juicio como método utilizado tradicionalmente:** la lentitud tiene que ver con un proceso burocrático de varias etapas en un sistema que se encuentra sobrecargado debido a que se percibe al juicio como la única forma de resolución, pero también debido al alto nivel de conflictividad social, a los hábitos confrontativos en la ciudadanía y al escalamiento de los conflictos propiciado por los abogados. Por otra parte, la falta de empatía y de escucha hacia las necesidades de los usuarios se corresponde con el lugar secundario que ocupan los ciudadanos dentro del sistema.

En este sentido, **la propuesta del CeJuMe apunta a generar beneficios para todos los actores en la utilización de la mediación**, más allá de la búsqueda de la pacificación como aporte social. Algunos de los beneficios para los ciudadanos ya fueron mencionados: la economía de tiempo, monetaria y emocional, el empoderamiento en la posibilidad de decidir acerca de sus propios conflictos, el mantenimiento de las relaciones, etc. En lo que respecta a las demás dependencias judiciales, desde el CeJuMe se plantea el beneficio de descomprimir las causas, para que los juzgados y defensorías puedan abordar de manera más eficiente los casos que no puedan solucionarse en mediación y precisen de la resolución a través del juicio. En cuanto a los abogados, se manifiesta que la práctica de la mediación contribuye a legitimar la profesión como asesores técnicos: “En una gestión más eficiente y más eficaz de su tarea. En la disminución de los tiempos, en el incremento de su trabajo. Es una revalorización de la actividad judicial y del abogado” (Anexo entrevistas: 10). Por último, se pretende contribuir a brindar un mejor servicio de justicia, tanto en lo que respecta a la rapidez y eficacia en las respuestas, cuanto en el trato hacia los ciudadanos.

Situación actual: sentidos que circulan acerca del CeJuMe y la mediación

Si bien, como se vio en el análisis de medios y en las encuestas realizadas a usuarios que participaron en la mediación, las evaluaciones sobre el CeJuMe y la mediación son en general positivas, surge de las entrevistas que dentro del poder judicial y entre los abogados **existe cierto descrédito hacia la institución, ya sea por desconocimiento o por intereses de poder**, que repercute en las percepciones y acciones de los usuarios que son asesorados por parte de estos actores. Por ejemplo, se ha observado que los integrantes del CeJuMe asumen que **las demás dependencias judiciales y**

los abogados no valoran la mediación, que la consideran irrelevante, y por otra parte, que el CeJuMe se encuentra relegado dentro del poder judicial ya que no se le da prioridad.

“Todo lo que sea el CeJuMe es de clase B para ellos (las defensorías). Una cosa es que venga la orden del juzgado y otra cosa es que venga la solicitud del CeJuMe. Las defensorías, los defensores, tienen un concepto si es una orden del juzgado y es otra cosa si viene del CeJuMe y les rompen los quinotos”. (Anexo entrevistas: 85)

“El poder judicial le dio prioridad a los juzgados y no a la mediación. Tardaron un mes en aprobar el acuerdo de mediación (virtual intrajurisdiccional ante la situación de pandemia). El resto no tenía un solo acuerdo. No hay una acordada para el procedimiento virtual de una entrevista o una audiencia (...) se vuelve emocional no racional, entonces emocionalmente vos respondiste ante el juez amigo, porque tenés más contacto”. (Anexo entrevistas: 20).

“Muchos funcionarios, jueces y secretarios les dicen ‘vayan al CeJuMe que tienen tiempo para escucharlos’. A mí una jueza me decía que le mandaba a la gente acá porque nosotros tenemos tiempo. No es que nos sobra el tiempo. Tenemos otra manera de hablar, de explicar, de abordar”. (Anexo entrevistas: 42)

Sin embargo, no solo los sentidos negativos que circulan acerca de la justicia y la oposición o rechazo de los demás actores afectan las percepciones sobre el CeJuMe. Hay una serie de **cuestiones internas que también contribuyen a la situación actual** y que generan cierto desprestigio hacia la institución. Por ejemplo, **se menciona la mecanización en el abordaje de casos y la falta de tacto o empatía hacia los usuarios**. En cuanto al proceso en sí, se destacó que hay una gran cantidad de **reincidencia por falta de homologación e incumplimiento de los acuerdos**, y que ante esta situación el área de seguimiento tiene una actuación limitada. Asimismo, debido al contexto de **pandemia los tiempos de la mediación se extendieron**, mientras las audiencias en los juzgados se agilizaron.

Todo lo anterior genera percepciones acerca de la lentitud del servicio de mediación por la extensión de los plazos, la ineficacia del método por el incumplimiento de los acuerdos, y la mecanización y actitudes contrarias a los principios de la mediación por parte de los mediadores. **Esto hace que el CeJuMe no pueda posicionarse, como pretende**, como una dependencia que se distinga dentro del poder judicial por brindar un servicio rápido, empático, particularizado y eficaz.

“Le pedí a dos o tres mediadoras que hagan una entrevista (...) Me pareció una entrevista muy formal, como cumplir con el check list. No transmiten entusiasmo, se burocrataron”. (Anexo entrevistas: 18)

“Acá es un robot el que da una entrevista (...) Yo creo que ahora falta sensibilidad, falta tacto”. (Anexo entrevistas: 60).

“Yo creo que la persona que está haciendo la entrevista tiene que saber qué nivel de educación tiene la

persona, entonces la recepción es otra. Hablar en lenguaje claro y simple es lo básico. Hablan en difícil y la gente no entiende una goma. Y como te ven así tienen miedo de preguntarte (...) vienen con una mochila con un montón de cosas. Vienen y, 'bueno mira esto es así y así'. No. Empatía. Esas son las falencias". (Anexo entrevistas: 73).

"A mí mucha gente dice: 'Mirá, a mí me tocó una re imparcial. Estaba re de acuerdo con él. Yo no quiero saber nada. O por ejemplo, nos tocó una que no nos daba bola, estaba re apurada. Nos tocó una que era re agrandada' (...) si ellos vienen y se encuentran una mediadora que se considera más que las partes, o que hace un monólogo y no ayuda y no se pone en conjunto con el otro, a la gente no le gusta". (Anexo entrevistas: 72).

"Yo no sé si todos tienen la capacidad y los recursos para profundizar en la explicación. La revisión de todo lo que tiene que ver con la entrevista tiene que ver con esto de que tardan dos minutos (...) como a mí me pasa en los llamados, por ahí les puede pasar a ellos que no se sientan autorizados a profundizar. Se solucionaría si se hace una bajada de línea". (Anexo entrevistas: 70).

Más allá de haber conversado sobre algunas propuestas para modificaciones de cuestiones procesales (retomar las entrevistas presenciales, el encargo de todo el proceso de cada caso a un solo mediador, las reuniones privadas en simultáneo, la posibilidad de profundizar en el seguimiento, etc.), se entiende que la mirada particular desde y hacia la comunicación tiene que ver con la problematización de la escucha hacia las necesidades y propuestas de los integrantes del CeJuMe, la calidad de la comunicación y de las capacitaciones internas, los criterios y de valores compartidos, así como la participación de los mediadores en las actividades que se llevan a cabo; todo lo cual influye en la calidad del servicio que se brinda.

"Lo que pasa es que para mí antes de una capacitación hay que ir por lo más básico: los valores humanos. La empatía real, el respeto real. Vos no puedes hablar de respeto si vos no respetas al otro". (Anexo entrevistas: 73).

"En un primer momento las mediadoras concursaron, en un concurso muy difícil y bien pensado. A partir de esas mediadoras nos fueron trayendo y poniendo mediadoras que tienen las horas básicas. Y luego la experiencia, que hace un montón. Pero también van adquiriendo los vicios del apuro, de pase el que sigue. Y por eso a veces sí es una causa de que vuelvan a mediación (...) Y eso es lo que hay que apuntar en la excelencia, en la calidad". (Anexo entrevistas: 31)

"Es re importante que haya capacitaciones pero que la capacitación esté planificada. Que sea un tema realmente interesante y necesario para los mediadores. Pero que esté planificada, organizada, ordenada. Y que las mediadoras estén contenidas en esa necesidad de capacitación. En el sentido de que se escuche que necesitan de capacitación". (Anexo entrevistas: 45).

Se observa entonces que, como respuesta ante los sentidos negativos que circulan, se pretende instalar nuevas percepciones acerca de la justicia y del CeJuMe, no sólo a través de la comunicación externa sino también a partir de mejorar de manera interna el servicio que se brinda a la ciudadanía.

Como resumen y conclusión del análisis de la presente variable, se puede decir que **el CeJuMe pretende ser un actor de incidencia sobre lo público y modificar no solo las matrices culturales que determinan las formas de resolver conflictos a través de la incorporación de un nuevo método, sino también las modalidades que asume la comunicación desde el poder judicial hacia la ciudadanía**: la información que se brinda, la facilitación de acceso al servicio, la agilización en la respuesta, la empatía y cercanía en el trato hacia los usuarios, etc. Al posicionarse como actor que promueve nuevas prácticas dentro del Poder Judicial y al lograr que la mediación sea reconocida y utilizada por los demás actores, **se propone contribuir a revertir las ideas negativas que circulan sobre la justicia y que afectan a la imagen del CeJuMe**, ya que descomprimiría el trabajo de las demás dependencias y de esa forma el servicio de justicia sería más eficaz y se motivaría a un mejor trato hacia los ciudadanos usuarios.

Sin embargo, al ser el CeJuMe y la mediación relativamente nuevos dentro de la provincia y al generar modificaciones en la forma de hacer justicia, los actores presentan resistencias u oposición a su incorporación, ya sea por desconocimiento o por intereses económicos y de poder. Por otra parte, las problemáticas internas en cuanto al proceso generan sentidos negativos acerca del servicio brindado por el CeJuMe, que impiden posicionarse como una oficina que brinda un servicio diferencial, rápido, particularizado y eficaz.

7.1.3. VCC 3. Modalidades de producción de sentido

Como respuesta a las situaciones actuales y como propuesta para llevar a cabo las imágenes de futuro vinculadas a las dos primeras variables clave -aumentar el uso del servicio de mediación por parte de la ciudadanía y lograr el reconocimiento social de la mediación y posicionamiento del CeJuMe-, en lo que respecta a las modalidades de producción de sentido **se busca el posicionamiento del CeJuMe en cuanto a su estrategia de comunicación, difusión, sensibilización y capacitación en mediación**. El objetivo es, por un lado, constituirse como institución formadora y capacitadora, y a través de allí fortalecer las relaciones y crear nuevos vínculos con actores externos para promover el uso de los métodos adecuados y extender la mediación dentro y fuera del poder

judicial. Por otro lado, difundir la mediación hacia la sociedad, brindar información para facilitar el acceso al servicio y promover su uso.

“Siempre tuvimos ese eje. De diferenciarnos del Poder Judicial, si bien estábamos insertos. Tenía que diferenciarse en todo sentido, y justamente el principal sentido era éste, el de la comunicación hacia el exterior de lo que presentábamos a la gente para invitar, que se incorpore a esta materia que era resistidísima por la ciudadanía, por los abogados, por el Poder Judicial. Y por años fuimos ignorados por todos esos grupos”. (Anexo entrevistas: 26).

“Yo creo que una de las funciones y proyectos que tenemos que tener nosotros presentes, nosotros tenemos el CeJuMe y tenemos el instituto, y la misión del instituto es la difusión, la educación con respecto a esto para que con conocimiento de causa la gente decida si quiere y si no quiere”. (Anexo entrevistas: 34).

Como situación actual con respecto a esta variable se ha encontrado que **las acciones de difusión, sensibilización y capacitación se realizan de manera aislada, que no se establecen prioridades en las actividades y que éstas muchas veces no responden a los objetivos planteados** en el presente diagnóstico. A partir del análisis se ha determinado que las causas principales de esta situación son que **el CeJuMe no cuenta con un plan estratégico de comunicación y de que el Instituto de Capacitación (IPCRAC) no tiene un funcionamiento autónomo.**

El IPCRAC es el organismo dependiente del CeJuMe encargado de difundir la mediación y los métodos de resolución adecuada de disputas, a través de capacitaciones, charlas y actividades de sensibilización. En las entrevistas se ha hecho mucho hincapié en la importancia del desarrollo de estas actividades y del funcionamiento efectivo del IPCRAC para promocionar e impulsar el uso de la mediación.

“Yo creo que lo que ayuda siempre en relación a los vínculos de colaboración entre las defensorías, con los abogados, es la formación constante que se pueda realizar tanto a nivel dentro del poder judicial con las defensorías y a nivel institucional que se pueda realizar con el Colegio de Abogados”. (Anexo entrevistas: 78).

“A mí me parece que lo fundamental es la capacitación. Recordarles a todos los jueces civiles y comerciales que existe la ley XII N° 19. Entonces, es trabajo de ellos y de sus secretarías el verificar qué causa es mediable e invitar a la mediación en la primera providencia, de la mano de la capacitación a los abogados”. (Anexo entrevistas: 32)

“Para mí la única forma de que nosotros cambiemos es a través de las capacitaciones a los organismos que intervienen. Porque el juez sabe lo que es, pero si vos le estás constantemente capacitando en lo que es la mediación, las técnicas de mediación, lo que se trabaja. Que también es capacitación y difusión, van de la mano”. (Anexo entrevistas: 82).

En principio, se ha notado que el objetivo principal del IPCRAC, la formación básica de mediadores, no se ha llevado a cabo hasta el momento debido a que el programa no fue presentado al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación que debe aprobarlo para su ejecución. Sobre este tema se reciben varias consultas de personas, en especial abogados, acerca de la posibilidad de formarse como mediadores. Por tanto, esta situación no permite al CeJuMe cumplir con uno de los objetivos del IPCRAC (capacitar y expedir los títulos habilitantes para el ejercicio de la práctica en resolución alternativa de conflictos) y posicionarse como entidad formadora entre los actores externos.

Por otra parte, si bien el IPCRAC es nombrado como organismo encargado de las capacitaciones, se ha observado que actualmente esta institución no funciona de manera autónoma: no hay personal encargado del Instituto y no tiene un lugar específico destinado dentro del CeJuMe. Si bien se cuenta con una sala donde se realizan las capacitaciones, también es utilizada para las reuniones de mediación. Además, el Instituto cuenta con una página web que se encuentra en desuso, y un aula virtual que no es utilizada y no hay personal del CeJuMe capacitado para hacerlo. El director del CeJuMe es quien establece los vínculos con las instituciones externas, organiza y lleva a cabo las capacitaciones, por tanto no hay participación de los integrantes del CeJuMe en estas actividades. Tampoco existe una planificación estratégica en cuanto a las capacitaciones a realizar.

Como se mencionó anteriormente, en los inicios del CeJuMe se realizaban capacitaciones destinadas a dependencias judiciales como juzgados y defensorías, a fin de impulsar y promover el uso de la mediación y el posicionamiento del CeJuMe. Sin embargo, desde 2014 se ha dejado de realizar este tipo de capacitaciones. En ocasiones se han llevado a cabo reuniones con jueces y defensores, sin embargo, los entrevistados han mencionado que quienes están en contacto directo con los usuarios son los agentes y secretarios de dichas dependencias y no los directivos. Por otra parte, se ha encontrado que las capacitaciones externas e internas abordan temas teóricos que no resuelven las necesidades prácticas.

“Creo que la formación, la sensibilización en estos temas, que lamentablemente empezamos a hacerla con mucho ahínco desde el CeJuMe y que luego por más que crecimos en cantidad gente no crecimos en calidad, ni en capacitaciones internas ni en capacitaciones externas. O sea, el objetivo de nuestra ley de la sensibilización y la capacitación se dejó de lado, porque nos vimos tapados por la urgencia. Y ahora vamos a sufrir las consecuencias, porque el proceso de creación de juzgados siguió su curso y nosotros no acompañamos eso como para que desde los juzgados y desde los abogados haya esta posibilidad de esta herramienta de decir ‘che probemos’”. (Anexo entrevistas: 28).

“Cómo tienen que derivar (...) Si vos no le explicas a la gente y solamente te enfocas en el diálogo, la función del mediador, y no sabes lo básico que es como presentarlo acá”. (Anexo entrevistas: 39)

En cuanto a la ciudadanía, el CeJuMe no ha realizado charlas de sensibilización y difusión, salvo excepciones como la participación en actividades del Centro de Capacitación Judicial, o el Ciclo de Charlas sobre temas de Familia, que, si bien fue útil a la difusión del CeJuMe como institución organizadora, no abordaba específicamente el tema de la mediación.

Por otra parte, en cuanto al vínculo con otras instituciones, se puede decir que las capacitaciones que se realizaron por ejemplo en instituciones escolares, al colegio de agrimensura, etc. surgieron de propuestas realizadas por actores externos. Si bien uno de los objetivos del CeJuMe es la promoción y expansión de la mediación a otros ámbitos por fuera del poder judicial, no hay un plan establecido de instituciones con las que se podría realizar capacitaciones para extender la mediación a otras actividades.

“Ahora que se dio el curso de gestión de conflictos, que se vio como es la relación con la policía. Yo creo que esas son instituciones con las que nosotros tenemos que trabajar (...) Incluso también con los organismos del poder ejecutivo, los ministerios, el Ministerio de Desarrollo Social (...) O sea que se pueda ir detectando desde cada espacio los conflictos y que se pueda ir teniendo en cada ministerio un espacio de mediación”. (Anexo entrevistas: 79)

“Capacitaciones a las aseguradoras. Hay miles de daños y perjuicios que nos han prosperado que nos han querido mandar que las partes han querido que los abogados han estado de uno y del otro y se han bajado por el tema de la falta de capacitación de las aseguradoras.”. (Anexo entrevistas: 32).

En cuanto a las actividades de difusión a través de medios de comunicación, al igual que en el caso de las capacitaciones, el CeJuMe no cuenta con un plan estratégico y, por tanto, las acciones se realizan de manera aislada y sin establecer prioridades. En cuanto a los medios del CeJuMe (redes sociales, página web y espacio radial) la comunicación es unidireccional, como transmisión de información, pero no implica interacción con los usuarios. Además, se percibe que el segmento radial tiene poco alcance y que no hay intención de los mediadores de colaborar con la difusión. Esto responde a que no se ha desarrollado una estrategia de medios propios y externos.

“¿Qué cantidad de ciudadanos de la provincia de misiones son o van a ser usuarios del Poder Judicial? Es bajísimo. La gente habla del Poder Judicial por lo que dicen los medios de comunicación que es el poder judicial, no porque tuvieron la experiencia del poder Judicial (...) Eso nos indica que nosotros tenemos que, estratégicamente, tener una mejor presencia dentro los medios masivos de comunicación para mejorar nuestra imagen”. (Anexo entrevistas: 14)

“La ley de mediación prevé mediación más allá de los casos de familia. En todos los casos que sean mediables, que las partes quieran, que los abogados quieran y que el juez invite. A estas tres cosas tenemos que atacar. ¿Cómo? A través de la sensibilización. Bombardeemos. Como una idea de poner carteles en los juzgados (...) O spots publicitarios. Aparte de tener la radio, que la radio escucha muy poca población”. (Anexo entrevistas: 35).

Como conclusión, en cuanto a las imágenes de futuro planteados en relación a la variable clave referida a las estrategias comunicacionales, desde el CeJuMe se plantea el posicionamiento como entidad que capacita y difunde la mediación. Según María Cristina Mata, “lo decible no se restringe a unos ciertos temas y modos expresivos, sino que incluye además un conjunto de disposiciones explícitas o implícitas, pero siempre legitimadas socialmente acerca de los sujetos habilitados para proferir determinados discursos, acerca de los lugares desde los que ellos pueden ser enunciados, acerca de los modos en que ellos pueden y deben circular y ser recibidos” (MATA M; 1994: 44). **El CeJuMe busca lograr esa legitimidad como sujeto habilitado, legitimado y reconocido para enunciar su discurso y para ser escuchado.**

Por otra parte, estas acciones comunicacionales tienen el objetivo de posibilitar la construcción de los demás escenarios de futuro: al tener un posicionamiento definido en cuanto a sus estrategias de comunicación, se podrá lograr una mayor eficacia en la promoción del servicio, un mayor reconocimiento social de la mediación y del CeJuMe y por tanto aumentar el uso de este método por parte de los actores. Como explica Uranga, “la comunicación se define por la acción porque es a través de nuestras acciones que vamos configurando modos de comunicación”, pero al mismo tiempo, “la comunicación que hacemos de nuestra acción, el lenguaje que utilizamos, constituye el sentido y el contenido de nuestra acción” (URANGA W; 2007: 3).

7.2. CONSTRUCCIÓN DE BRECHAS

A partir del análisis realizado acerca de los escenarios de futuro, se identificaron las brechas, definidas como distancias, desafíos y/o tensiones entre las imágenes de futuro y la situación actual referente a cada una de las variables. El reconocimiento de las brechas permite comenzar a seleccionar y priorizar las propuestas para la construcción de los futuros deseados.

VCC	IMÁGENES DE FUTURO	BRECHA	SITUACIÓN ACTUAL
1. Los actores que entran en relación y la naturaleza de los vínculos.	Se pretende que la ciudadanía utilice la mediación como mecanismo de resolución de conflictos y que los demás actores de la red vinculada a la mediación la promuevan como forma de acceder a la justicia.	La mediación resulta un método desconocido para la ciudadanía y los demás actores de la red (dependencias judiciales y abogados) no son proclives a promoverla.	La derivación de causas de juzgados a mediación ha disminuido desde 2014 y, una vez iniciado el proceso, la aceptación de los usuarios a participar es menor al 50%.
2. Los sentidos que circulan acerca de la mediación, el CeJuMe y la justicia.	Lograr el reconocimiento social de la mediación como método de resolución de conflictos judiciales y el posicionamiento del CeJuMe como actor que promueve nuevas prácticas dentro del sistema de justicia.	Circulan sentidos negativos acerca del CeJuMe y el servicio de mediación.	La mediación no es reconocida socialmente, el mecanismo judicial tradicional continúa siendo la principal vía de resolución de conflictos y el CeJuMe ocupa un lugar secundario en el sistema de justicia.
3. Modalidades de producción de sentidos.	Posicionar al CeJuMe/IPCRAC como entidad formadora y reconocida en cuanto a su estrategia de comunicación, difusión, sensibilización y capacitación en mediación.	Las acciones de difusión, sensibilización y capacitación se realizan de manera aislada improvisada, discontinua y no responden a los objetivos planteados.	El CeJuMe/IPCRAC no logra posicionarse como un actor con voz propia, reconocido en cuanto a su comunicación externa, y legitimado como entidad formadora.

7.3. INTERPRETACIÓN CAUSAL DE LAS BRECHAS: EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

El árbol de problemas es una técnica que ayuda a determinar la multiplicidad de causas y consecuencias referidas a cada una de las brechas detectadas. De cada problemática troncal se desprenden hacia abajo las causas, sus raíces, y hacia arriba las consecuencias como ramificaciones de la brecha.

VCC.1. Los actores que entran en relación y la naturaleza de los vínculos

IMAGEN DE FUTURO:

Se pretende que la ciudadanía utilice la mediación como mecanismo de resolución de conflictos y que los diversos actores de la red vinculada a la mediación la promuevan como forma de acceder a la justicia.

CONSECUENCIAS:

- No se ha logrado aumentar el uso de la mediación: La derivación de causas de juzgados a mediación ha disminuido desde 2014 y, una vez iniciado el proceso, la aceptación de los usuarios a participar es menor al 50%.

BRECHA:

La mediación resulta un método desconocido para la ciudadanía y los demás actores de la red (dependencias judiciales y abogados) no son proclives a promoverla.

CAUSAS:

- Desde 2014, con la incorporación del APO, debido al aumento exponencial de casos a mediar y al no contar con suficiente personal se dejaron de hacer capacitaciones a juzgados y defensorías sobre mediación y mecanismos de derivación de causas judiciales. Esto hace que el nuevo personal de dichas dependencias desconozca el método de la mediación y mecanismos para tramitarla y por tanto no lo ofrezcan a los posibles usuarios. (Causa organizacional)

- La falta de capacitación a las Defensorías hace que no se asesore a los ciudadanos acerca de la posibilidad de resolver sus causas a través de la mediación, y que se generen errores procesales a la hora de derivar a los usuarios al CeJuMe. (Causa organizacional)

- La cultura del litigio hace que los jueces y abogados estén formados para resolver las causas únicamente a través del método tradicional del juicio. Esto implica una forma de ser y actuar en la que los jueces y abogados acostumbran a tener el poder de decisión sobre los conflictos judiciales y que los ciudadanos están habituados a derivar la resolución de sus conflictos judiciales a terceros. La incorporación de la mediación genera resistencias al cambio y los jueces y abogados temen perder el poder de decisión sobre los conflictos, su posición de autoridad y reconocimiento social. (Causa estructural)

- Oposición de la mayoría de los abogados a la mediación porque la mediación les supone pérdidas económicas en comparación con el juicio. (causa estructural)

- Desde 2014 el CeJuMe se ha desvinculado de los juzgados de la cuarta circunscripción. El nuevo personal

en dichas dependencias desconoce la mediación y por lo tanto han dejado de derivar causas. (Causa organizacional)

- El CeJuMe no ha realizado actividades de difusión o charlas de sensibilización para la sociedad civil por lo cual ciudadanos desconocen la posibilidad de resolver sus conflictos a través de la mediación. (Causa organizacional)

- El CeJuMe tiene poca presencia en los medios de comunicación locales. (Causa organizacional)

- A partir de la situación de pandemia el proceso de mediación se extendió por la realización de entrevistas telefónicas y porque las reuniones virtuales son opcionales y la mayoría de los usuarios prefiere realizarlo de manera personal. Ante esta situación hay una limitación de salas, ya que debido al distanciamiento obligatorio se utilizan únicamente las salas más grandes. Además, el proceso judicial se aceleró por el trabajo en doble turno y por la realización de audiencias virtuales por lo cual los abogados recomiendan a sus clientes iniciar el juicio de manera directa. (Causa coyuntural)

- Las percepciones negativas acerca de la justicia, la mediación y el CeJuMe hacen que los actores no incorporen este método para la resolución de conflictos. (Causa estructural y organizacional)

VCC.2. Los sentidos que circulan acerca de la mediación, el CeJuMe y la justicia.

IMAGEN DE FUTURO:

Lograr el reconocimiento de la mediación como método de resolución de conflictos y el posicionamiento del CeJuMe como actor que promueve nuevas prácticas dentro del sistema de justicia.

CONSECUENCIAS:

-La mediación no es reconocida socialmente, el mecanismo judicial tradicional continúa siendo la principal vía de resolución de conflictos y el CeJuMe ocupa un lugar secundario en el sistema de justicia.

- La mediación resulta desconocida para gran parte de la sociedad, que como consecuencia no utiliza el servicio, y los actores vinculados no la promueven.

BRECHA:

Circulan sentidos negativos acerca del CeJuMe y la mediación.

CAUSAS:

- Las percepciones negativas que circulan en cuanto al sistema de justicia afectan la imagen del CeJuMe. (causa estructural)
- La cultura del litigio hace que exista el hábito, tanto en los usuarios como en los abogados, jueces y defensores, de resolver los conflictos a través del método tradicional del juicio. Esto genera resistencias a la aceptación de la mediación. (Causa estructural)
- La relativa novedad de la mediación implica el desconocimiento general de los actores sobre el tema y la falta de hábito de los juzgados y defensorías de proponerlo a los usuarios. (Causa estructural)
- Oposición de la mayoría de abogados a la participación de sus clientes en la mediación. (causa coyuntural)
- El CeJuMe no cuenta con una estrategia de comunicación definida. Las acciones de difusión, sensibilización y capacitación se realizan de manera aislada y no responden a los objetivos que se proponen. (causa organizacional)
- Circulan sentidos acerca de la dilatación de los tiempos del proceso de mediación, de la incompetencia de los mediadores y del incumplimiento de los acuerdos logrados en mediación, y por tanto de la ineficacia del método.
- A causa de la pandemia los tiempos de la mediación se han extendido lo cual genera percepciones negativas acerca de la mediación. (causa coyuntural)
- La falta de capacitaciones internas durante la pandemia hizo que disminuyera la calidad de las mediaciones. (causa coyuntural)
- Las capacitaciones internas del CeJuMe abordan temas teóricos y no resuelven problemas prácticos cotidianos. Esto genera la falta de criterios unificados en cuanto al procedimiento de mediación por lo cual circulan informaciones contradictorias entre el personal y esto genera problemáticas que afectan la calidad del proceso de mediación. (Causa organizacional)
- Mecanización del trabajo de los mediadores y falta de empatía con los usuarios. (Causa organizacional)
- Mediadores y administrativos no tienen participación en la definición de cuestiones organizacionales y procedimentales. (Causa organizacional)
- En los casos de APO la homologación de los acuerdos depende de la decisión de las partes y de la actuación de abogados y defensorías, por lo cual el trámite no se realiza en todos los casos y esto genera un mayor grado de incumplimiento. En estos casos, el área de Seguimiento tiene una actuación limitada y ante esa situación, las partes tienen que volver a realizar una mediación o iniciar el juicio. (Causa organizacional)

VCC. 3. Modalidades de producción de sentidos

IMAGEN DE FUTURO:

Posicionar al CeJuMe como entidad formadora y reconocida en cuanto a la difusión, sensibilización y capacitación en mediación.

CONSECUENCIAS:

- El CeJuMe no logra posicionarse como un actor reconocido en cuanto a su comunicación externa, y el Instituto de Capacitación (IPCRAC) no es una institución reconocida y no logra instalarse como entidad formadora.
- La mediación resulta desconocida para gran parte de la sociedad, que como consecuencia no utiliza el servicio, y los actores vinculados no la promueven.
- La mediación no es reconocida socialmente como método de resolución de conflictos y el CeJuMe no tiene una posición relevante dentro del sistema de justicia y entre los actores externos.

BRECHA:

Las acciones de difusión, sensibilización y capacitación se realizan de manera aislada, improvisada, discontinua y no responden a los objetivos planteados.

CAUSAS:

- El CeJuMe no cuenta con una estrategia de comunicación definida.
- El IPCRAC no tiene un funcionamiento diferenciado dentro del CeJuMe. No cuenta con personal ni espacio propio y la página web con el aula virtual se encuentra en desuso. (Causa organizacional)
- El IPCRAC no cuenta con la autorización del Ministerio de Justicia de la Nación para realizar la capacitación básica en mediación y expedir los títulos habilitantes. (Causa organizacional/coyuntural)
- El personal del CeJuMe no participa de las actividades de capacitación externa. (Causa organizacional)
- Se han dejado de realizar capacitaciones a juzgados, defensorías y otras instituciones desde la incorporación del APO en 2014. (Causa organizacional)
- No se han realizado charlas o actividades de sensibilización para la comunidad. (Causa organizacional)
- No hay un vínculo establecido con los medios masivos locales y el CeJuMe tiene poca presencia en los medios. (Causa organizacional)
- Los medios de comunicación del CeJuMe (espacio radial, redes sociales, página web) tienen poco alcance hacia la ciudadanía y la comunicación es unidireccional. (Causa coyuntural)
- Las capacitaciones que se realizaron en el último tiempo abordan la teoría de la mediación dejando de lado aspectos prácticos como los mecanismos para su tramitación. (Causa organizacional)

7.4. GUIONES DE FUTURICIÓN:

Los guiones de futurición son aquellos cambios necesarios producir para lograr la situación deseada y los actores que deberán participar en cada caso. Para la construcción de los guiones se han tomado las propuestas de los actores entrevistados, así como las sugerencias de la tesista en base al análisis situacional realizado. Estas definiciones, expresadas en términos comunicacionales, son las que orientan la formulación posterior de las líneas de acción que se presentarán a la organización.

IMÁGENES DE FUTURO	GUIONES DE FUTURICIÓN	SIGNOS PORTADORES DE FUTURO	FACTORES INERCIALES
<p>VCC 1.</p> <p>Se pretende que la ciudadanía utilice la mediación como mecanismo de resolución de conflictos y que los diversos actores de la red vinculada a la mediación la promuevan como forma de acceder a la justicia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Generar, retomar y/o reforzar el vínculo con los actores de la red a fin de dar a conocer la mediación para que la ciudadanía pueda hacer uso del servicio: - Promover una mayor presencia del CeJuMe en los medios de comunicación locales para difundir la mediación en la sociedad. - Promover el abordaje de temas civiles, comerciales y laborales para expandir el uso de la mediación. - Retomar el vínculo con los juzgados de la cuarta circunscripción judicial para impulsar el uso de la mediación en las localidades del interior. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones a abogados que se realizaron en los últimos dos años: Un seminario virtual desde el Colegio de Abogados y dos capacitaciones presenciales para abogados de Apóstoles en conjunto con la Asociación Abogados Zona Sur. - Charla virtual para jueces realizada en 2021 y Formación en Gestión de Crisis para integrantes del Poder Judicial con el Centro de Capacitación Judicial. - Jueces y defensores del interior ya formados en mediación (Leandro N. Alem, Garupá, Apóstoles). - Relación de cooperación con los abogados de defensorías que participan en mediación y con el Departamento de Entradas únicas de Defensorías (DEUT) 	<ul style="list-style-type: none"> - El CeJuMe no cuenta con un plan estratégico de comunicación. - La cultura del litigio histórica y hegemónica, frente a la novedad que implica la mediación judicial: la mediación resulta desconocida para la mayoría de los actores y la formación adversarial de los abogados, jueces y defensores genera resistencias a la utilización del nuevo método. - La mediación y el CeJuMe no son reconocidos entre los actores vinculados al ámbito. - El CeJuMe tiene vínculos débiles, inexistentes o conflictivos con actores clave. - No se ha desarrollado una estrategia

	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar e incentivar a los abogados a incorporar la mediación como método para la resolución de conflictos de sus clientes. - Formar a jueces en teoría del conflicto y métodos alternativos, para que puedan realizar conciliaciones y derivar causas a mediación. 	<p>que organiza el funcionamiento conjunto de las Defensorías.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación de cooperación con el Centro de Capacitación Judicial y el Gabinete Académico del Colegio de Abogados para la realización de capacitaciones. - Mayor aceptación de la mediación por parte de los abogados más jóvenes. 	<p>de medios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desde 2014 no se han realizado capacitaciones básicas para personal de Juzgados y Defensorías. Hay nuevo personal que no conoce la mediación. - Desvinculación con los Juzgados de la cuarta circunscripción desde 2014. - No se han realizado actividades de difusión o sensibilización hacia la comunidad. La comunicación desde los medios del CeJuMe es unilateral y no genera reciprocidad. - Oposición de la mayoría de los abogados a la mediación por cuestiones económicas.
--	--	---	---

<p>VCC 2.</p> <p>Lograr el reconocimiento de la mediación como método de resolución de conflictos y el posicionamiento del cejume como actor que promueve nuevas prácticas dentro del sistema de justicia.</p>	<p>Acerca de la mediación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difundir los beneficios de la mediación a través de medios de comunicación locales, redes sociales, espacio radial, página web, y en dependencias judiciales vinculadas al CeJuMe como Juzgados y Defensorías. - Realizar charlas de sensibilización y capacitaciones dirigidas a la sociedad civil, Juzgados, Defensorías y otras dependencias judiciales, abogados particulares y otras instituciones. - Compartir e intercambiar información con organismos o instituciones que pudieran tener relación con el servicio que brinda el CeJuMe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las encuestas realizadas al finalizar la mediación a quienes participaron (partes y abogados particulares y defensores) arrojan críticas positivas. Asimismo, el CeJuMe tiene una buena puntuación de los usuarios en Facebook y en Google Guide. - El CeJuMe realiza regularmente publicaciones informativas sobre la mediación en redes sociales y semanalmente se lleva a cabo un segmento radial, que contribuye a difundir los beneficios de la mediación. - El análisis de la presencia en los medios de comunicación locales muestra una visión positiva de los mismos sobre la mediación y el CeJuMe. - En los últimos años ha habido un mayor reconocimiento y aceptación de la mediación por parte de los abogados más jóvenes. 	<ul style="list-style-type: none"> - La cultura del litigio hace que haya una costumbre, tanto en los usuarios como en los abogados, jueces y defensores, de resolver los conflictos a través del juicio, y que estos últimos se resistan a su incorporación por considerar que pierden protagonismo y poder de decisión sobre los conflictos y poder adquisitivo en el caso de los abogados. - Desconocimiento de los actores externos acerca de la mediación. - Los sentidos negativos que circulan acerca de la justicia afectan las percepciones de los actores sobre el CeJuMe. - El CeJuMe no ha desarrollado un plan de comunicación y una estrategia para el uso de medios propios que le permita difundir la mediación de manera eficaz.
---	--	--	---

	<p>Acerca del servicio que brinda el CeJuMe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal interno y mantener reuniones de equipo donde se establezcan los valores y criterios compartidos, tanto en la atención al público como en cuestiones procedimentales. - Escuchar y tomar en cuenta las demandas de los mediadores y del personal administrativo en cuanto a las necesidades de capacitación y propuestas para mejorar del servicio. - Definir los valores propios de la institución y promoverlos entre los integrantes. - Reforzar y poner en práctica los valores de la mediación: empatía, igualdad, imparcialidad, protagonismo de las partes, confianza en el proceso, etc. - Capacitar a los mediadores para el abordaje de temas civiles, comerciales, laborales y penales. 	<ul style="list-style-type: none"> - A mediados de 2021 se retomaron las capacitaciones internas, con temas propuestos y presentados por los mediadores. - Predisposición de algunos mediadores a organizar y realizar capacitaciones internas y externas. - La situación de pandemia, por la cual se extendieron los tiempos del proceso, ha entrado en nuevas fases que permitirían una mayor normalización del servicio de mediación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las capacitaciones internas del CeJuMe abordan temas teóricos y no resuelven problemas prácticos cotidianos. - Mediadores y administrativos no participan en la definición de cuestiones organizacionales y procedimentales. - Falta de criterios unificados para el procedimiento de mediación: Hay informaciones contradictorias que circulan entre el personal.
<p>VCC 3. Posicionar al CeJuMe/IPCRAC como</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Generar un plan estratégico de 	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizan publicaciones informativas sobre la mediación en redes sociales y el CeJuMe cuenta con un segmento radial 	<ul style="list-style-type: none"> - El CeJuMe no cuenta con una estrategia de comunicación integral.

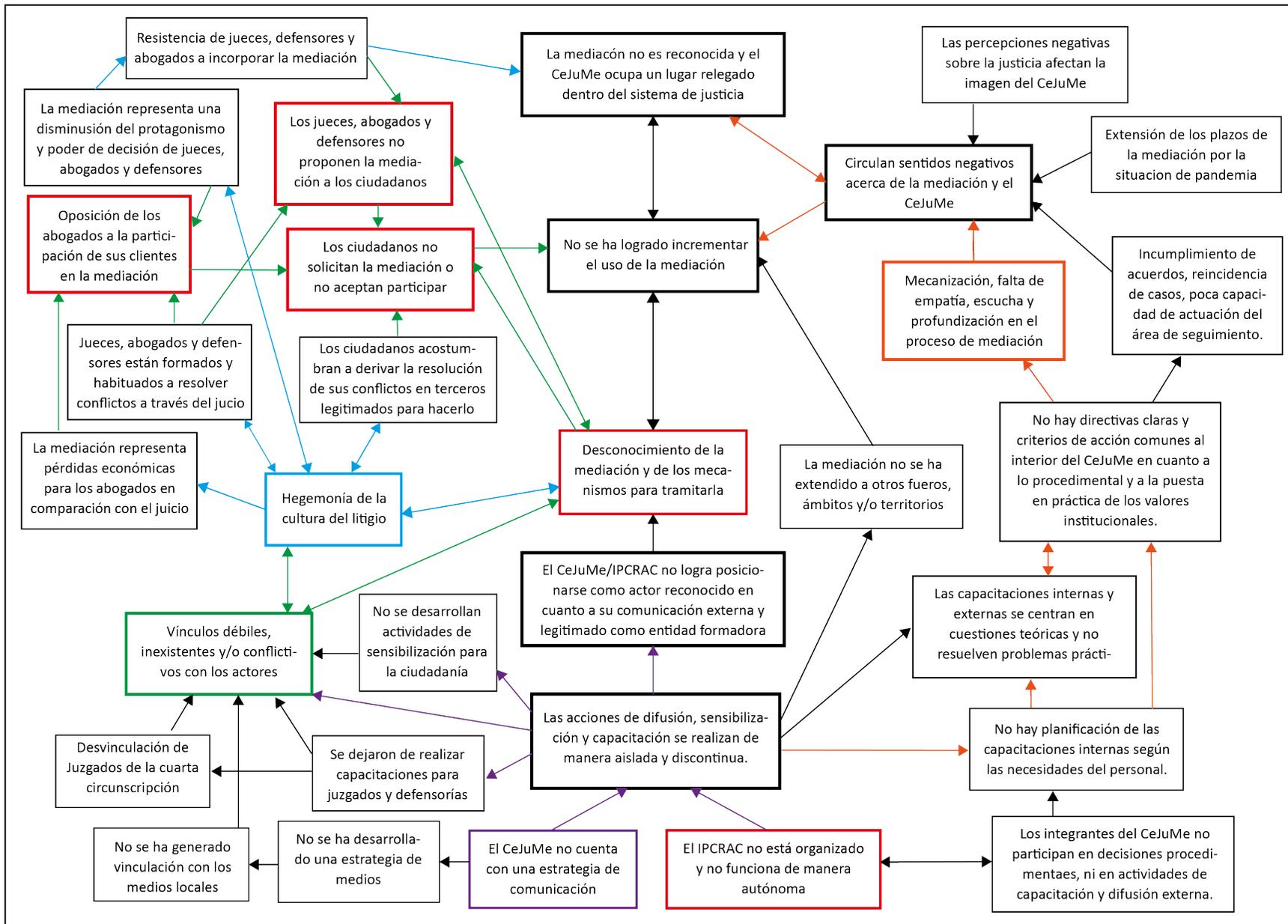
<p>entidad formadora y reconocida en cuanto a su estrategia de comunicación, difusión, sensibilización y capacitación en mediación.</p>	<p>comunicación para el CeJuMe.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poner en funcionamiento el IPCRAC como institución autónoma dependiente del CeJuMe: designar personal encargado, designar su lugar específico dentro del CeJuMe, designar una persona encargada para aprender a usar el aula virtual y organizar la biblioteca. - Aumentar la presencia del CeJuMe en los medios de comunicación locales. - Generar una estrategia en el uso de medios propios del CeJuMe. - Planificar las capacitaciones y charlas de sensibilización según las necesidades y particularidades específicas de cada actor y organizarlas en orden de prioridad según los objetivos del CeJuMe. - Proponer instituciones externas al poder judicial que podrían tener interés en capacitarse en resolución adecuada de conflictos. 	<p>para difundir la mediación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esporádicamente se realizan entrevistas para medios de comunicación locales. - El CeJuMe cuenta con un tríptico informativo para distribuir. - Existen programas de capacitaciones que se han utilizado anteriormente. - Actualmente el CeJuMe tiene vínculos de cooperación con dependencias y entidades que pueden contribuir a este objetivo: el Centro de Capacitación Judicial, el Colegio de Abogados de Misiones, Asociación Abogados Zona Sur, la Universidad de la Cuenca del Plata. - Hay personal del CeJuMe predispuesto para participar en la organización de las actividades del IPCRAC, como la realización de capacitaciones y actividades de sensibilización. 	<ul style="list-style-type: none"> - El IPCRAC no tiene un funcionamiento diferenciado dentro del CeJuMe. - Se han dejado de realizar capacitaciones para personal de juzgados, defensorías y otras instituciones. - La comunicación hacia la ciudadanía depende únicamente de los medios como redes sociales y el programa radial como mera transmisión de información, y por otra parte no tienen suficiente alcance. - No hay un vínculo establecido con los medios masivos locales. - No hay un plan para la realización de capacitaciones.
---	--	---	--

7.5. MAPA CAUSAL

El mapa causal es una herramienta que permite graficar las relaciones multideterminadas entre las causas adjudicadas a los problemas detectados y su vinculación con las situaciones actuales. Partiendo de las brechas definidas en cada variable clave comunicacional, se extienden los problemas que son a la vez causa y efecto. Esto permite analizar la interconexión entre las problemáticas referentes a cada variable de manera integral.

Referencias:

-  Nudos críticos
-  Trayecto causal VCC1.
-  Trayecto causal VCC2 (a)
-  Trayecto causal VCC2 (b)
-  Trayecto causal VCC3



7.6. TRAYECTOS CAUSALES DECISIVOS Y NUDOS CRÍTICOS: CONVERGENCIA DE PROBLEMAS

Una vez elaborado el mapa, se definieron los trayectos causales decisivos marcados en rojo, como “relaciones entre las diferentes causas que pueden ser leídas como caminos clave a considerar y abordar”. Luego, en cada trayecto causal se determinaron los nudos críticos, que son situaciones que aparecen de manera recurrente, que son determinantes para las brechas y que son causa común de la relación entre distintos aspectos problemáticos. Por tanto, su modificación genera “procesos de transformación que impactarán de manera relevante en el ámbito”. De esta manera, los nudos críticos son aquellos aspectos en los que se podría intervenir como frentes de acción comunicacionales para la planificación posterior.

BRECHA	TRAYECTOS CAUSALES DECISIVOS	CONSECUENCIAS	NUDOS CRÍTICOS
<p>VCC. 1:</p> <p>La mediación resulta un método desconocido para la ciudadanía y los demás actores de la red (dependencias judiciales y abogados) no son proclives a promoverla.</p>	<p>En las relaciones entre los actores y en sus maneras de actuar operan sentidos que son consecuencia de la hegemonía de la cultura del litigio y del desconocimiento de la mediación:</p> <p>Los abogados, jueces y defensores perciben a la mediación implica una pérdida de su poder de actuación y decisión sobre los conflictos de la sociedad y de su lugar de protagonismo y legitimación social en el sistema judicial. Esto genera resistencias a la utilización de este método. En el caso de los abogados, a estas percepciones se suma el hecho de que la mediación les significaría pérdidas económicas en comparación con el juicio, por lo cual muchos letrados se oponen a la participación de sus clientes en este procedimiento.</p> <p>Estos sentidos operan en la relación entre estos actores y la ciudadanía, ya que los primeros no ofrecen y no promueven la utilización de la mediación entre los posibles usuarios. Por otra parte, debido también a la cultura del litigio, la sociedad percibe a los jueces, abogados y defensores como</p>	<p>No se ha logrado incrementar el uso del servicio de mediación.</p>	<p>Vínculos débiles, inexistentes o conflictivos con los actores.</p>

	<p>los únicos actores legítimos para llevar adelante un proceso judicial. Esta percepción, sumada al desconocimiento general de la mediación, hacen que la ciudadanía derive la resolución de sus conflictos en dichos actores y no solicite o acepte participar de este procedimiento por recomendación de sus abogados y defensores.</p> <p>Estos sentidos que circulan y operan en las prácticas generan, como consecuencia, relaciones débiles, inexistentes y/o conflictivas entre los actores externos y el CeJuMe.</p> <p>Por su parte, el CeJuMe tampoco ha desarrollado una estrategia de vinculación con los actores mencionados teniendo en cuenta este entramado complejo de relaciones.</p>		
<p>VCC. 2: Circulan sentidos negativos acerca del CeJuMe y la mediación</p>	<p>a) La hegemonía de la cultura del litigio implica que jueces, abogados y defensores estén formados y habituados a resolver los conflictos a través del juicio, donde son ellos quienes tienen el protagonismo y el poder de actuación y decisión sobre los conflictos. Dado que la mediación implica devolver ese poder y protagonismo a la ciudadanía, genera oposición entre los jueces, abogados y defensores que se resisten a asumir nuevos roles y por tanto no lo promueven como un método beneficioso para los usuarios. Como consecuencia, la mediación no es reconocida por estos actores por un método válido para la resolución de conflictos.</p> <p>b) A causa de que el CeJuMe no cuenta con una planificación de sus actividades de capacitación interna y a que no hay un espacio de puesta en común y escucha a las</p>	<p>La mediación no es reconocida y el CeJuMe ocupa un lugar relegado en el sistema de justicia.</p>	<p>a) Hegemonía de la cultura del litigio. b) Mecanización, falta de empatía, de escucha y profundización en el proceso de mediación.</p>

	<p>necesidades de los integrantes de la institución en cuanto a las capacitaciones y a propuestas sobre el proceso, las reuniones de equipo se centran en cuestiones teóricas y no resuelvan problemas prácticos. Como consecuencia no hay directivas claras y criterios de acción comunes en cuanto al procedimiento. Esto deriva en una variedad de percepciones y perspectivas sobre cuestiones procedimentales, la mecanización del trabajo interno, la falta de empatía hacia los usuarios y la incapacidad de profundizar en el abordaje de los conflictos dentro del proceso de mediación, y como consecuencia, circulan sentidos negativos que impiden al CeJuMe posicionarse como un actor relevante que brinda un servicio diferenciado, y no contribuyen a que la mediación sea reconocida como un método válido entre los actores.</p>		
<p>VCC.3: Las acciones de difusión, sensibilización y capacitación se realizan de manera aislada, discontinua y no responden a los objetivos prioritarios planteados en el diagnóstico.</p>	<p>El CeJuMe no cuenta con un plan estratégico de comunicación, no se ha desarrollado una estrategia para el uso de los medios propios y el IPCRAC no está organizado y no tiene un funcionamiento autónomo dentro del CeJuMe.</p> <p>Debido a que el CeJuMe no cuenta con un plan estratégico de comunicación y el IPCRAC no está organizado como institución autónoma, las acciones de difusión, sensibilización y capacitación se realizan de manera aislada y discontinua. Esto dificulta la tarea de difusión de la mediación e impide crear vínculos fuertes y fluidos con los actores, que por tanto desconocen la mediación y se oponen o se resisten a su incorporación. Como consecuencia, los ciudadanos no solicitan el servicio y los jueces, abogados y defensores no la promueven.</p>	<p>El CeJuMe/IPCRAC no logra posicionarse como un actor reconocido en cuanto a su comunicación externa y legitimado como entidad formadora.</p>	<p>El CeJuMe no cuenta con una estrategia de comunicación integral.</p>

8. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO Y LÍNEAS DE ACCIÓN

A partir del presente diagnóstico se ha intentado, como se planteó en el objetivo principal, avanzar en el conocimiento de los actores vinculados a la mediación en cuanto a sus relaciones, prácticas, percepciones, intereses y contextos de actuación; con la intención de contribuir a la tarea del área de comunicación del CeJuMe y a un mejor funcionamiento e implementación del servicio que brinda. Dado que, hasta el momento, el CeJuMe no cuenta con una estrategia de comunicación, este objetivo se ha planteado teniendo en cuenta que, como plantea Washington Uranga, el primer paso para la planificación de procesos comunicacionales es “conocer a los individuos en el marco de las relaciones de unos con los otros y comprender los significados que se construyen en la interacción en situaciones concretas” (URANGA W; 2007: 14).

Por otra parte, el enfoque prospectivo permitió definir imágenes de futuro compartidas por los integrantes de la institución como horizontes a tener en cuenta en todas las acciones comunicacionales que se lleven a cabo. En ese sentido, se puede decir que el objetivo general de la tarea que lleva adelante el CeJuMe a través de la mediación es contribuir a la pacificación social y establecer nuevos sentidos acerca de lo que significa hacer justicia. Teniendo presente este objetivo, lo que se busca desde la institución es aumentar el uso de la mediación judicial por parte de la ciudadanía y de los actores clave, así como extenderla a otros ámbitos para generar, como consecuencia a largo plazo, una transformación cultural que atraviese a la sociedad en su conjunto en cuanto nuevas formas de posicionamiento y de actuación frente a los conflictos.

Se considera que el gran cambio que propone el CeJuMe a través de la mediación es devolver el protagonismo y poder de decisión a los ciudadanos acerca de la gestión de sus propios conflictos. Este punto en particular genera resistencias en los demás actores dado que implica una redistribución del poder dentro del sistema de justicia. Por otra parte, existe una cultura del litigio históricamente arraigada en la sociedad, en la que el juicio se presenta como el método principal, sino el único, de resolución de conflictos judiciales. Esto implica formas de entender la justicia a la manera retributiva: a través del castigo al culpable, la sanción y la resolución por parte de un juez, donde la participación de la ciudadanía queda relegada a segundo plano y eso se expresa también en las formas de comunicación que asume el poder judicial hacia la sociedad. En el caso de los ciudadanos, supone la costumbre de derivar la resolución de los propios conflictos en terceros socialmente legitimados para hacerlo: los jueces, defensores y abogados. Pero, además, esta matriz cultural excede el ámbito judicial ya que se expresa en las formas de posicionarse los ciudadanos frente a los conflictos en general, de manera confrontativa y competitiva.

A lo largo del presente diagnóstico se ha intentado mostrar las formas en las que se expresa esta matriz cultural, la del litigio, y los sentidos que se pretenden instalar desde el CeJuMe para modificarla a través de la propuesta de la mediación como nueva matriz. Con ello, se han puesto en evidencia los conflictos de intereses, las diferentes miradas, las disputas por el poder material y simbólico, y como consecuencia, las formas en que cada actor se desenvuelve según su posición en el ámbito. Sin embargo, también ha quedado demostrado que el CeJuMe precisa de estos otros actores para poder llevar adelante su misión de promover y expandir el uso de la mediación. Como plantean Sandra Massoni y Mariana Mascotti, se ha intentado reconocer la participación como disenso socio-cultural, reconocer la diversidad, y con ello poder ver al otro como “un actor social más que un receptor y a la interacción como un espacio en el que construir la mejor forma de seducirlo” (MASSONI S. y MASCOTTI M; 1999: 3).

De esta manera, se observa una relación de mutua determinación entre las variables definidas en un principio: los sentidos que circulan y que responden a matrices culturales establecidas operan en las prácticas sociales que se construyen a partir de las relaciones entre los actores y en la forma que adoptan dichas relaciones. Por otro lado, la ausencia de una estrategia de comunicación y de vinculación del CeJuMe con los actores es causa y consecuencia de la forma en la que se dan dichas relaciones, muchas de las cuales fueron evaluadas a través del análisis como débiles, inexistentes o conflictivas.

Teniendo en cuenta la complejidad del escenario analizado, se considera que cualquier estrategia a futuro para el CeJuMe, entendida como la “forma de traducir en iniciativas la voluntad política y cultural de transformación” (URANGA W. et al; 2020: 175), debe ser también compleja, e integrar y articular todos los aspectos mencionados. Para ello, se han identificado los nudos críticos como problemáticas centrales determinantes de las brechas, y en base a ellos se definieron las siguientes líneas de acción y procesos recomendados para llevar a cabo por la institución. Las líneas de acción “señalan orientaciones de carácter general y expresan la voluntad de operar sobre aquellos niveles o aspectos que están bajo el control de la organización”. Los procesos recomendados se exponen como ideas a tener en cuenta para futuras acciones concretas en relación a cada línea, que resultan viables y factibles según las capacidades y recursos institucionales.

En este caso, se considera que las líneas de acción detalladas abordan las tres dimensiones planteadas por la cátedra de planificación en relación al diseño de estrategias: La dimensión política, que consiste en “generar un conjunto de acciones para incidir en los decisores (en diferentes niveles, instancias y sectores) para que conozcan, respalden y aporten al logro del escenario que se quiere construir”; la dimensión socio-cultural, que “incluye aquellas acciones de comunicación destinadas a

instalar el enfoque del tema que se ha venido trabajando y que se quiere privilegiar, promoviendo cambios en los hábitos y en los modos de relación de los actores, sumar voluntades de otros actores y abrir debates en la sociedad”; y la dimensión organizativa, que apunta a “aportar a la construcción de espacios formativos, de encuentro y concertación dentro de la organización o del ámbito de política pública donde realizan el trabajo o bien con otros actores considerados estratégicos y que están vinculados con el tema o involucrados en el escenario” (URANGA W. et al; 2020: 177 y 178).

Estas dimensiones, planteadas desde las líneas de acción, son las que luego deberán desarrollarse y concretarse en el diseño estratégico integral como objetivos y acciones, en forma de planes, programas y proyectos, que contribuyan a trabajar sobre los nudos críticos para reducir las brechas y acercar a la institución a los escenarios de futuro deseados.

LÍNEAS DE ACCIÓN	PROCESOS RECOMENDADOS	RESULTADOS ESPERADOS
<p>Desarrollar una estrategia compleja de comunicación que permita al CeJuMe posicionar a la mediación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar el IPCRAC como institución autónoma dependiente del CeJuMe: designar personal encargado de planificar y llevar a cabo sus actividades, destinar un lugar específico dentro del CeJuMe, nombrar una persona encargada para aprender a usar el aula virtual y organizar la biblioteca, etc. - Definir una identidad visual para la comunicación gráfica del CeJuMe, que pueda ser identificada y reconocida por los destinatarios de las acciones. - Desarrollar una estrategia para el uso de los medios propios. - Aumentar la presencia del CeJuMe en los medios de comunicación locales. - Realizar una planificación anual de las actividades de vinculación con actores externos, como capacitaciones, charlas de sensibilización etc. Diseñar estas actividades según las necesidades y particularidades específicas de cada actor y en orden de prioridad según los objetivos del CeJuMe. - Presentar el programa para la formación básica en mediación al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. - Elaborar material con información para juzgados y defensorías donde se detallen los procedimientos para tramitar la mediación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionar al CeJuMe con institución relevante dentro del poder judicial y como referente en cuanto a la mediación y los métodos de resolución adecuada de conflictos. - Posicionar al IPCRAC como entidad formadora y reconocida en cuanto a su estrategia de comunicación, difusión, sensibilización y capacitación en mediación.

<p>Generar escenarios de intervención con los distintos actores en forma de espacios de diálogo, intercambio, reflexión, sensibilización, formación y capacitación acerca de la mediación y los métodos de resolución adecuada de conflictos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Generar espacios de diálogo con referentes de poder dentro del sistema político con el objetivo de instar a la incorporación sistemática de la mediación en los procesos judiciales. - Programar reuniones continuas, anuales o semestrales, con los integrantes de juzgados y defensorías, para intercambiar experiencias en el trabajo en conjunto con la mediación. De esta manera se pueden detectar problemas y solucionarlos para facilitar la incorporación de este procedimiento por parte de estos actores y mejorar el servicio que se brinda a la ciudadanía. - Realizar capacitaciones en conjunto con el Centro de Capacitación Judicial para personal de juzgados, defensorías y fiscalías donde se expliquen, además de las bases teóricas de la mediación, los procedimientos prácticos para tramitarla. - Realizar formación para jueces en teoría del conflicto y métodos adecuados de resolución, para que puedan aplicar a la realización de conciliaciones y derivar causas a mediación. - Organizar capacitaciones conjuntas con el Gabinete Académico del CAM para capacitar a los abogados particulares e incentivarlos a incorporar la mediación como una herramienta más para el abordaje de conflictos de sus clientes, haciendo hincapié en los beneficios que podría tener la incorporación de este método para su profesión. - Realizar actividades presenciales para la ciudadanía, como 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear, retomar y fortalecer las relaciones con los actores vinculados a la mediación. - Poner en debate los sentidos instalados vinculados a la cultura hegemónica del litigio, promover la incorporación de sentidos relacionados a la mediación y propiciar espacios de negociación y concertación para lograr nuevos acuerdos de sentido en cuanto a lo que se entiende por resolver conflictos y hacer justicia. Se espera que estas propuestas de resignificación se traduzcan en nuevas prácticas de resolución de conflictos judiciales e incentive la utilización de la mediación entre los actores. - Lograr el reconocimiento de la mediación como método de resolución de conflictos y el posicionamiento del CeJuMe como actor que promueve nuevas prácticas dentro del sistema de justicia. - Contribuir a revertir las ideas negativas que circulan sobre la justicia y que afectan a la imagen del CeJuMe. - Generar espacios donde se pueda escuchar la opinión de los demás actores para contribuir a mejorar el servicio de mediación teniendo en cuenta sus demandas y necesidades.
--	--	--

	<p>charlas de sensibilización y espacios de reflexión acerca de la mediación, centrados en cuestiones prácticas como puede ser la exposición de casos que demuestran los beneficios de la mediación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generar una comunicación interactiva con los ciudadanos en las redes sociales: incentivarlos a la participación y al diálogo, para crear un vínculo que no se base únicamente en la transmisión de información. - Propiciar un vínculo permanente con los medios de comunicación locales para promover una mayor difusión de la mediación hacia la sociedad. - Desarrollar actividades con otras dependencias judiciales que podrían contribuir a la promoción de la mediación entre los usuarios del servicio de justicia, como los Juzgados de Paz y la Secretaría de Acceso a la Justicia. - Generar espacios de formación para instituciones externas al Poder Judicial que podrían utilizar herramientas de resolución adecuada de conflictos: instituciones policiales, educativas, ministerios, aseguradoras, asociaciones civiles, etc. 	
<p>Mejorar la calidad del servicio de mediación que brinda el CeJuMe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir los valores que guían a la institución. - Planificar y realizar reuniones de equipo periódicas con el personal del CeJuMe, donde se establezcan y promuevan los valores institucionales y criterios compartidos, tanto en la atención al público como en cuestiones procedimentales. - Planificar y realizar capacitaciones permanentes para mediadores del CeJuMe, teniendo en cuenta sus demandas 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr que la mediación sea valorada por los actores externos como un proceso rápido y eficaz para la resolución de los conflictos judiciales. - Posicionar al CeJuMe como una dependencia que facilita el acceso a la justicia y que brinda una atención cercana y empática hacia los usuarios.

	<p>en cuanto a las necesidades de capacitación en cuanto al abordaje de casos prácticos y problemáticas cotidianas.</p> <ul style="list-style-type: none">- Reforzar y poner en práctica los valores de la mediación: empatía, igualdad, imparcialidad, protagonismo de las partes, confianza en el proceso, etc.- Utilizar los espacios de reuniones de equipo y capacitaciones para escuchar y tener en cuenta las propuestas de los integrantes del CeJuMe en cuanto a modificaciones para mejorar el servicio.- Formar mediadores para el abordaje particular de temas civiles, comerciales, laborales y penales.- Elaborar material para entregar a los nuevos integrantes que ingresan al CeJuMe donde se definan los valores institucionales, los criterios de acción y las cuestiones procedimentales.	
--	---	--

9. REFLEXIONES FINALES

Si bien en al iniciar la producción de la presente tesina se planteó la posibilidad de realizar un análisis semiótico de los discursos que circulan acerca de la mediación, luego de la reflexión aportada por la lectura del material seleccionado y de las reuniones mantenidas con la tutora, se decidió realizar un proceso de intervención en la práctica social que implica la política de mediación. El objetivo fue generar un aporte basado en la investigación y en un marco teórico desde la mirada de la comunicación, para poder incidir de manera práctica y generar procesos de transformación en la realidad.

Se planteó de este modo, como objetivo del trabajo final, contribuir a la tarea desarrollada por el área de comunicación del CeJuMe, que tiene la función de difundir la mediación para promover su uso en la ciudadanía y en los actores vinculados al ámbito. Como se ha mencionado anteriormente, las acciones de comunicación en el CeJuMe se han realizado hasta el momento de manera aislada, sin una investigación que las sustente y por tanto sin obtener los resultados deseados en cuanto al incremento en la utilización del método. Esto demuestra la importancia de generar estrategias y planes integrales, que además tengan en cuenta las distintas perspectivas aportadas por actores que ocupan diversos lugares y roles dentro de la institución.

Tal como explica Washington Uranga, “muchas veces se nos convoca a los y las comunicadores/as a pensar una pieza comunicativa (un folleto, un afiche) o una actividad (un taller de radio o una radio abierta en el marco de un evento) como si de esto se tratase la estrategia” (URANGA W. et al; 2020: 170). La mirada estratégica implica una respuesta compleja y articulada basada en el análisis situacional. Como propone Massoni, “el comunicador no es un mero ejecutor de productos comunicacionales, sino alguien capaz también de usar los saberes teóricos como horizontes de sentido y herramientas para su trabajo profesional” (MASSONI S. Y MASCOTTI M; 1999: 7).

Si bien al iniciar de la tesina había ciertas premisas reconocidas, como las nociones vinculadas a la cultura del litigio y de la mediación, la falta de cooperación de los actores externos con este servicio y la intención de incrementar su uso; la investigación y el análisis han generado la posibilidad de sistematizar esa información y sumar perspectivas y nuevas problemáticas. Asimismo, generó un espacio para reflexionar, en conjunto con los actores entrevistados, acerca de las conexiones entre los distintos aspectos que intervienen en la realidad del ámbito, construir imágenes de futuro compartidas, tomar conciencia de las limitaciones y problemáticas, articular propuestas y priorizar los puntos a trabajar.

El objetivo a futuro será emprender la elaboración y puesta en funcionamiento de una estrategia basada en los resultados del presente análisis, sin olvidar que la tarea de investigación continúa desarrollándose. En esta oportunidad, el alcance de la tesina se limitó a analizar la práctica de la mediación principalmente desde la perspectiva de los actores del CeJuMe. Sin embargo, al considerar el diagnóstico como un proceso dinámico en una realidad cambiante, como una actitud analítica que se propone únicamente como punto de partida, se considera que sería beneficioso en el futuro profundizar la investigación tomando en cuenta la perspectiva de los actores externos que participan en el ámbito de la mediación.

Como se ha observado a través del análisis situacional, el desarrollo de la planificación de la comunicación del CeJuMe resulta fundamental para llevar a cabo las imágenes de futuro planteadas, tanto en lo que refiere a la vinculación con los actores, la gestión de los medios de comunicación, la organización de capacitaciones y actividades de sensibilización, así como para el desarrollo de las capacidades internas para mejorar el servicio. Lo que posibilitó el presente análisis fue generar una mirada integral y sistemática de los elementos comunicacionales que intervienen en el ámbito de estudio para definir, en función de las perspectivas a futuro, los caminos más adecuados y efectivos a fin de alcanzar las metas propuestas.

Prospectiva significa “mirar lejos”, por tanto, esta elección metodológica demanda plantear acciones con la mirada puesta en el mediano y largo plazo. En este sentido, las imágenes de futuro construidas plantean grandes desafíos, como lograr el reconocimiento de la mediación, aumentar el uso del servicio y posicionar al CeJuMe entre los demás actores. Según Juan Gabiña, referente de la prospectiva estratégica, “en el largo plazo es donde se inscriben aquellas acciones profundas que modifican el curso de los acontecimientos” (Gabiña, 1999: 10). Por tanto, esta perspectiva posibilita pensar las acciones, incluso las urgentes, orientándolas hacia los objetivos planteados en el largo plazo para lograr transformaciones que impacten de manera significativa en el ámbito, según los deseos compartidos por los actores. Se tratará de evaluar y jerarquizar las acciones según las necesidades y teniendo presentes los objetivos finales, para que aquellas acciones realizadas en el corto plazo no impliquen “políticas de parche”, como expresa Gabiña.

Sin embargo, teniendo en cuenta la complejidad que implica el intento de modificar prácticas arraigadas histórica y culturalmente, se comprendió que además de un plan de comunicación es necesaria una estrategia compleja de vinculación con los actores relacionados a la mediación. Esto incluye a los actores del sistema político, entendidos como aquellos que ocupan posiciones de poder en cuanto a las decisiones en el ámbito de lo público y de la agenda de gobierno, para que puedan contribuir a impulsar los cambios requeridos. Lo anterior se relaciona a

una concepción de los actores de manera compleja, que no sólo toman decisiones racionales de acuerdo a la información disponible, sino que también “obedecen a lealtades políticas, afectos, pertenencias disciplinares o institucionales, idiosincrasias, intereses y proyectos” (URANGA W. et al; 2020: 169). También implica reconocer que en los intercambios comunicacionales los actores negocian e intervienen de manera desigual por el poder de instalar significados, y por tanto, de construir la realidad. Esa intervención supone una lucha por el poder discursivo que implica “conflictos y debates, pero también alianzas, acuerdos y sinergias” (OROZCO GÓMEZ G; 1994: 22).

En ese sentido, el rol del comunicador a través de la estrategia apunta a construir escenarios de participación y diálogo para la creación de consensos colectivos, más que a la transmisión o circulación de información en base al análisis realizado. Si bien en estos espacios de encuentro no se pretende controlar o imponer los resultados, sí se busca incidir de acuerdo a los intereses y objetivos planteados por la organización: “No emitimos comunicados, sino que entablamos conversaciones con una dirección deliberada” (URANGA W. et al; 2020: 170).

El rol del comunicador, en ese sentido, supone un posicionamiento y una conciencia política de nuestro hacer, al traducir en acciones comunicacionales la voluntad de transformación planteada por la institución. En el caso del CeJuMe, se trata de generar un cambio cultural y político que supone una mayor participación y empoderamiento de la ciudadanía en lo que refiere a la resolución de los conflictos judiciales, por tanto, dentro del ámbito de lo público. En ese sentido, como plantea Uranga, no se puede pensar la comunicación al margen de la política, de las relaciones de poder y de la construcción social: “La comunicación es un componente esencial de la acción política de incidencia sobre lo público” (URANGA W; 2016 b: 193), y “nuestra responsabilidad como comunicadores consiste en aportar a la ampliación de derechos para la construcción de ciudadanía” (URANGA W. et al; 2020: 164).

10. BIBLIOGRAFÍA

- AAVV, (2009). *Metodologías participativas. Manual*. Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (CIMAS). Madrid. En línea: https://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/manual_2010.pdf.
- BARBERO J.M. (2005). *Los oficios del comunicador*. Rev. Coherencia. Medellín, Colombia.
- BRUNO D. (2009). *El diagnóstico de comunicación. Diagnóstico y poder. Diagnóstico y participación*. Exposición para el concurso para el cargo de profesora adjunta del Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. Fac. de Periodismo y Comunicación Social. Universidad Nacional de La Plata.
- DAGRON, A. (2002). *Comunicación para el Cambio Social: El Nuevo Comunicador*. http://www.wuranga.com.ar/images/recomendados/24_gumucio_com.pdf
- FLORES R. (2015). *Comunicación y mediación. En busca de una articulación conceptual a partir de un modelo de intervención*. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata.
- FUENTES NAVARRO R. (1997). *Campo académico de la comunicación. Desafíos para la construcción del futuro*. Signo y pensamiento N° 31. Rev Javeriana. Bogotá.
- FUNDACIÓN PRESENCIA, “Elementos para el mapeo de actores sociales y el diseño de estrategias para el desarrollo del plan de acción en Proyecto Ciudadano”. Mimeo.
- GABIÑA J. (1999), *Prospectiva y planificación territorial. Hacia un proyecto de futuro*. Alfaomega-Marcombo, Santafé de Bogotá.
- MARTÍN GUTIÉRREZ, P. (2001). “Mapas sociales: Método y ejemplos prácticos”, en Montañés Serrano, Rodríguez Villasante Prieto y Martín Gutiérrez, Pedro Martín (coord.), *Prácticas locales de creatividad social*, El Viejo Topo, España.
- MASSONI S. y MASCOTTI M. (1999). *Apuntes para la comunicación en un mundo fluido: mediación es no mediar*. GT Comunicación, Tecnología y Desarrollo del V Congreso Latinoamericano de Ciencias de la Comunicación. Edición Especial Temas y Problemas. ALAIC.
- MATA M. (1994). *Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva*. Buenos Aires, CCE La Crujía.

- MATUS, C. (2007). *Teoría del juego social*. Ediciones de la UNLa, Remedios de Escalada (Buenos Aires).
- MOJICA, F. J. (2000). "Determinismo y Construcción de Futuro". Ponencia pronunciada en "El III Encuentro Latinoamericano de Prospectiva UNESCO, Río de Janeiro, 20, 21 y 22 de septiembre de 1999.
- OROZCO GÓMEZ G. (1994). *Al rescate de los medios*. Universidad Iberoamericana, Fundación Manuel Buendía, México DF.
- PESQUEIRA LEAL, J. (2010). *Mediación Asociativa y Cambio Social. El arte de lo posible*. México. Universidad de Sonora.
- PRIETO CASTILLO, D. (1990). *Diagnóstico de la comunicación*. Quito, CIESPAL.
- RANCE S. Y TELLERÍA J. (2003). *Saliendo del anonimato. El mapeo de actores/as sociales como instrumento para el diseño de políticas*. Reunión Regional "Sexualidades, Salud y Derechos Humanos en América Latina". Lima.
- SUARES, M. (1996). *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Ed. Paidós.
- URANGA, W. et. al. (2009). *El sentido de las técnicas en el diagnóstico desde la comunicación*. Cátedra de Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. La Plata.
- URANGA W. et al. (2020). *Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales*. Universidad Nacional de la Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. Ediciones de Periodismo y Planificación.
- URANGA W. et al. (2016 a). *La incidencia como camino para la construcción de ciudadanía: una propuesta para trabajar desde la comunicación*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Patria Grande.
- URANGA W. (2016 b). *Conocer, transformar, comunicar*. Buenos Aires. Patria Grande.
- URANGA, Washington, *El cambio social como acción transformadora*, en ENZ, Angélica y otras (editoras), Comunia-La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2006, ISBN 987-601-017-4.
- URANGA W. (2007). *Mirar desde la Comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales*. Buenos Aires.

- URANGA W. (2007). *Prospectiva estratégica desde la comunicación. Proceso metodológico de diagnóstico y planificación*. Buenos Aires.
- VARGAS T. (2014). *El Estado como productor de sentidos. El caso del Ministerio de Industria de Argentina*. Ponencia presentada en XII Congreso ALAIC, Lima.
- VASILACHIS DE GIALDINO, I. (1992). *Métodos cualitativos. I. Los problemas teórico-epistemológicos*. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires.