



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

**MAESTRÍA PSICOLOGÍA
EMPRESARIAL Y ORGANIZACIONAL**

Trabajo de tesis:

TITULO:

**El conflicto organizacional y la mediación como alternativa
para su resolución.**

SUBTITULO:

**Tomando como caso testigo los efectos de la implementación
del Programa de Mediadores en el Ministerio de Educación de
Tucumán. (Durante el período 2011 a 2020.)**

Autora: Córdoba, Camila

Directora: Lassaga, Griselda

Julio, 2022 - BUENOS AIRES

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a mi Directora de tesis, Griselda Lassaga, por acompañarme y guiarme en este proceso, por tomarse el tiempo y dedicación de colaborar en este trabajo, por dar su mirada y opinión, y enriquecer mi trabajo.

A la Coordinadora Académica de la Maestría en Análisis y Gestión organizacional, Mg. Alicia Gasol Varela, por orientarme a la distancia sobre cualquier consulta y duda administrativa y académica durante mi cursado y en esta etapa final de confección de la tesis. A los directivos y cuerpo docente de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Belgrano y, como representantes de ésta a su Decana Lic. Susana Seidmann y a la directora del post grado en Psicología Organizacional, Lic. Mercedes López.

A mi familia que desde el primer momento me incentivaron, mis padres en especial que me colaboraron para poder tener el tiempo para dedicarme a este trabajo, a mi marido Christian, por alentarme a no bajar los brazos, a mejorar cada día, y apoyarme en el proceso para concluir esta etapa, a mi hija Isabella por aguantar las ausencias de su mamá, y a mi hijo en camino Enzo, por acompañarme en esta etapa final de este largo proceso.

Agradezco también a todo el personal del Ministerio de Educación de Tucumán, que me abrieron las puertas y me brindaron la información necesaria para poder realizar este trabajo.

CONTENIDO

RESUMEN.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPITULO 1	10
EL CONFLICTO ORGANIZACIONAL.....	10
1.1 Concepto	10
1.2 Tipos de organizaciones	12
1.3 Los distintos tipos de conflictos	16
1.4 Fases y Niveles del conflicto	17
1.5 Prevención y Gestión del CO	18
1.6 Distintas formas de hacer frente al conflicto en las organizaciones.....	25
CAPITULO 2	30
LOS MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (MASC).....	30
2.1. Concepto	30
2.2. Los distintos tipos de MASC.....	31
2.2.1. Negociación	31
2.2.2. Mediación	35
2.2.3. Arbitraje.....	36
2.2.4. Conciliación	38
CAPITULO 3	39
LA MEDIACIÓN	39
3.1 Concepto	39
3.2 Estructura.....	40
3.2.1 La Mediación U	41
3.3 Características de la mediación.....	47
3.3.1 Confidencialidad.....	47
3.3.2 Voluntariedad.....	48
3.3.3 Flexibilidad o Informalidad del Proceso	48
3.3.4 Lo que se propicia entre las partes	49
3.4 El Mediador	51

3.4.1	El tercero	51
3.4.2	Su rol es Neutral	51
3.4.3	Capacitación	53
3.5	Modos de uso de la mediación en las organizaciones.....	54
CAPITULO 4	59
METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN APLICADA	59
4.1.	Metodología para el análisis del caso testigo	59
4.1.1.	Tipo de Investigación.....	59
4.1.2.	Universo y muestra	60
4.1.3.	Descripción de Variables bajo estudio	61
4.1.4.	Técnicas de recolección de datos	64
4.1.5.	Técnica de análisis de datos	67
CAPITULO 5	69
LA MEDIACIÓN APLICADA EN INSTITUCIONES PÚBLICAS	69
5.1.	La mediación en la administración pública.....	69
5.2.	Caso Testigo: La Mediación aplicada en el Ministerio de Educación de Tucumán 70	
5.2.1.	Programa Piloto de Mediadores Pares.....	71
5.2.2.	El Centro de Mediación.....	74
5.2.3.	Impacto en la cultura organizacional	81
5.2.4.	Importancia del comportamiento organizacional	85
CAPITULO 6	87
CONCLUSIÓN	87
6.1.	Conclusiones sobre: Describir la función que cumple la mediación como alternativa de resolución de conflictos.....	87
6.2.	Conclusiones sobre: Explicar los efectos que generó la mediación en el comportamiento organizacional de los agentes afectados a la mediación dentro del ministerio.	88
6.3.	Conclusiones sobre: Determinar los resultados obtenidos por la implementación del PMP, en lo que respecta a disminución de conflictos y cambios culturales.....	89

6.4. Conclusiones sobre el Objetivo General: Describir el impacto de la implementación de la mediación dentro de una institución gubernamental, ejemplificando su utilización dentro del ME. 2011/2020.	90
BIBLIOGRAFIA	93
ANEXO I – TEORIA COMPLEMENTARIA	96
ANEXO II – Documentación complementaria	129
ANEXO III – MODELOS DE ENTREVISTAS y ENCUESTAS	163
ANEXO IV – RESULTADO de ENTREVISTAS y ENCUESTAS	170
GLOSARIO	193

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo general describir el impacto de la implementación de la mediación dentro de una institución gubernamental, ejemplificando su utilización dentro del ME. 2011/2020.

Se utiliza como ejemplo el Ministerio de Educación de Tucumán, ya que en 2011 se puso en marcha un programa llamado “Programa Piloto de Mediadores Pares”, con el cual se introdujo a la mediación como alternativa para resolver conflictos, en el Capítulo 5 se lo explica en detalle.

Para ello, en primer lugar, se analizó en profundidad al Conflicto Organizacional, el cual es el factor que se trata de combatir, minimizar o controlar con la implementación de la mediación, allí se puede ver cuáles son los distintos tipos de conflictos, las principales causas, y los distintos niveles de conflicto.

Visto esto, se repasa los principales métodos alternativos usados para resolver conflictos, tanto dentro de las organizaciones como en la sociedad en general, para luego explicar en profundidad que es la mediación, como se usa y para qué sirve.

Con respecto a la metodología utilizada, es un estudio de casos – estudio descriptivo/explicativo - Diacrónica, No experimental y transeccional.

Para analizar este caso, se realizaron entrevistas y encuestas a los actores del ME involucrados en el proceso y funcionamiento de la mediación en esa institución, y se realizaron visitas para entender mejor su funcionamiento.

Como conclusión, la implementación de la mediación en el ME fue exitosa, fue aceptada y es utilizada actualmente con resultados positivos.

Es considerada una herramienta no solo tendiente a resolver conflictos, sino humanizadora y concientizadora de que hay una mejor forma de hacer las cosas.

INTRODUCCIÓN

El interés de este trabajo es entender los mecanismos actuales para combatir el conflicto organizacional, enfocándose en los métodos alternativos de resolución de conflictos (MASC), y entre ellos, especialmente la Mediación en organizaciones gubernamentales.

Con el paso del tiempo y las exigencias del entorno, las organizaciones fueron cambiando, antes hacían foco en las teorías que explicaban cómo mejorar los procesos productivos, como trabajar de manera automatizada, etc. En cambio, en la actualidad, se están volcando cada vez más a las teorías que mejoran la calidad de vida y de trabajo del capital humano, ya que se considera que es el recurso más valioso de una organización.

Con esto en el centro de atención de las organizaciones, es que comenzaron a surgir distintas formas de pensar y tratar el conflicto organizacional (CO)

Pero que es el CO, según Fuentes (2001), lo explica como un proceso iniciado cuando una de las partes percibe que otra la ha afectado en forma negativa, en algo que la primera parte estima. Sin embargo, dentro de las organizaciones modernas algunos problemas son simplemente molestias, diferencias menores aceptadas como un componente natural de su existencia; otros evitan que las relaciones se realicen en todo su potencial y algunos llegan a ser tan severos, causando irreparables daños a individuos, familias, medios laborales y comunidades enteras.

Entonces, valdría cuestionarse sobre: ¿cuáles son las organizaciones que invierten tiempo, dinero y recursos para combatir efectivamente el CO?

Por lo general se entiende que las grandes empresas, las más modernas y a la vanguardia son las pioneras en utilizar técnicas novedosas para el tratamiento del CO, pero: ¿qué pasa con las organizaciones gubernamentales?, ¿invierten en este tipo de acciones tendientes a mejorar procesos y calidad de vida de sus integrantes?

Aquí se centrará este trabajo, tratando de explorar cuales son las nuevas tendencias relativas al tratamiento del conflicto organizacional, **centrándose en las organizaciones de la administración pública.**

Camacho en su libro expone que, "*Alejandro Carrillo Castro define a la administración pública como el sistema dinámico -integrado por normas, objetivos, estructuras, órganos, funciones, métodos y procedimientos, elementos humanos y recursos económicos y materiales- a través del cual se ejecutan o instrumentan las políticas y decisiones de quienes representan o gobiernan una comunidad políticamente organizada*". (2000, pág. 6)

Además, este autor, asegura que la administración pública tiene los mismos o semejantes problemas estructurales y funcionales de una organización privada, aun cuando sus características siempre permitirán diferenciarla de ésta. La administración pública, transforma los insumos en productos y tales son: los recursos humanos, financieros, materiales, políticos, tecnológicos y de poder, mediante el proceso de decisión. Se debe aceptar que al lado de la Ciencia de la Administración Pública existe la Ciencia de la Administración Privada y que ambas tienen características comunes, pero también principios, reglas y objetivos que les distinguen y separan. (Camacho, op. cit)

Aclarado este concepto, se seguirá tratando el tema del CO, central de este trabajo.

Se podría afirmar que, es inobjetable la presencia del conflicto en las relaciones humanas, siendo parte de la realidad cotidiana. Los ordenamientos jurídicos y las sociedades han establecido históricamente distintas vías para encontrar soluciones, bien bajo la sombra de la coerción, o bien privilegiando el diálogo y el entendimiento. Dentro de los MASC, el juicio cobró carta de naturalización y se asumió como el instrumento más socorrido, aun cuando existen antecedentes que dan cuenta de otros métodos que de pronto parecieron redescubrirse y hoy se alientan como si fuera un descubrimiento reciente y se incluyen expresamente en las normas.

Con el tiempo se empezaron a conocer y practicar otros métodos, entre ellos la mediación es la que se analizará a continuación.

La Mediación actualmente, es la alternativa cada vez más utilizada en las organizaciones, con el fin de lograr disminuir los efectos del conflicto organizacional en las instituciones, mejorar y humanizar los procedimientos.

Para ilustrar lo anteriormente expuesto, y explicar las bases en las que se asienta la mediación, su uso y resultados, se utilizará como caso testigo al Ministerio de Educación de Tucumán. Se considera que es un contexto en donde los representantes, preocupados por la cantidad de expedientes y denuncias existentes, y por las consecuentes demoras y malestares que se generan; comenzaron a buscar alternativas a los procedimientos administrativos que se utilizan habitualmente en este tipo de casos, con la idea de implementar nuevas y mejores formas de abordar los conflictos, de resolverlos y lograr así atender a cada una de estas denuncias de una forma más eficiente.

A partir de esta inquietud, se presentó en el año 2011 la propuesta de introducir lentamente a la mediación como alternativa de resolución de conflictos dentro del ME, ya que conocían que este método estaba siendo aplicado en otros ámbitos similares, y que con él se lograban buenos resultados.

El objetivo de esta propuesta fue que con la mediación se logre, por un lado, satisfacer de mejor manera las necesidades e intereses de las personas implicadas en un conflicto, y por otro reducir la carga administrativa diaria dentro del ministerio, optimizando los procesos y la calidad de vida.

Con esto en mente, y con la esperanza de que este nuevo proceso agilice y maximice el esfuerzo diario que se realiza en este tipo de instituciones por llevar orden a los diferentes ámbitos que abarca y los que tiene a su cargo¹, se inició la implementación de un programa de mediación denominado Mediadores Pares. A pesar de iniciarse en 2011, recién en 2013 mediante Resol. Ministerial 25/5 (MEd) – 1 de febrero de 2013, se aprobó su reglamento y funcionamiento.²

Desde ese momento, este programa piloto, ha ido modificando paulatinamente la manera habitual de abordar situaciones de conflicto dentro del ME, ha generado un cambio de perspectiva y concientización de lo importante que es construir espacios de comunicación efectiva en todos los ámbitos donde sea posible. Como así también cambios estructurales en la organización, este tema se abordará en profundidad en el último capítulo, en donde se expondrán los resultados de nuestra observación de esta aplicación.

En función de lo anteriormente expuesto, surge que el fin de este trabajo es demostrar como la mediación puede ser utilizada como una herramienta para resolver los conflictos en una organización, y entender la lógica con la que fue utilizada en el Ministerio de Educación de Tucumán.

Para la presente tesis, interesa este tema en particular, por su originalidad en la implementación, ya que los mediadores son personas que trabajaban anteriormente en algún sector del ministerio, y que, de manera voluntaria y gratuita, se capacitan para brindar este servicio adicional en su tiempo de trabajo.

¹Con esto nos referimos a las Escuelas, Colegios, sus docentes, alumnos, padres de alumnos, personal administrativo a su cargo, es decir a toda la comunidad educativa.

² Sección anexos: Anexo II – Punto 1. – Página 44

CAPITULO 1

EL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

Se considera importante iniciar este trabajo exponiendo lo que se comprende como conflicto organizacional (CO), ya que es el tema central que trata de ser minimizado y controlado mediante la aplicación de la mediación.

1.1 Concepto

Al conflicto organizacional (CO), Gelabert (2007), lo describe como aquellas situaciones o momentos en que varios miembros de la organización mantienen posiciones o criterios contrarios entre sí, de tal manera que, si no se canaliza de forma adecuada, podrá ser un resultado indeseable en la eficacia y efectividad de la organización.

Entonces, conceptualmente: ¿qué es un Conflicto?, la RAE³ lo define como “Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos.”

Además, se puede asegurar que, el conflicto está presente en todos los ámbitos de la vida, y el CO, es el que se da en las organizaciones, en los ambientes laborales.

Fuentes (2001) lo explica cómo, un proceso iniciado cuando una de las partes percibe que otra la ha afectado en forma negativa, en algo que la primera parte estima. Sin embargo, dentro de las organizaciones modernas algunos problemas son simplemente molestias, diferencias menores aceptadas como un componente natural de su existencia; otros evitan que las relaciones se realicen en todo su potencial y algunos llegan a ser tan severos, causando irreparables daños a individuos, familias, medios laborales y comunidades enteras.

En el párrafo anterior se introdujo un concepto interesante de analizar en este contexto, que es la palabra “diferencias”. Gloria Novel Martí (2010) afirma que se utiliza para identificar una “cualidad o aspecto por el cual una persona o cosa se distingue de otra”, así como para indicar la existencia de desacuerdo, discordia, distinción o comparación entre dos o más cosas.

³ RAE: Real Academia Española es una institución con personalidad jurídica propia que tiene como **misión principal velar por que los cambios que experimente la lengua española en su constante adaptación** a las necesidades de sus hablantes no quiebren la esencial unidad que mantiene en todo el ámbito hispánico (<https://www.rae.es/la-institucion>)

Desde el enfoque positivo, las diferencias pueden ser vistas como elementos de complemento que proporcionan, en el marco de la combinación relacional, un resultado de “suma” de estas cualidades o valores, consiguiendo así un resultado mejor, multiplicado y eficiente.

En otras ciencias como las matemáticas, sin embargo, el término “diferencia” se refiere a una “resta de valores”.

Mientras que en el marco de las relaciones humanas resulta significativo este concepto de “resta”, ya que las diferencias que no se gestionan de modo positivo, pueden transformarse en conflicto.

Se entiende que el conflicto aparece cuando en la valoración y análisis que realiza una persona en relación a uno u otras personas, percibe pérdida o desequilibrio, considera que no está recibiendo lo esperado, y que no existe una simetría en el manejo de sus intereses y deseos, lo que genera ansiedad, descontento, enojo, y desencadena un conflicto.

Con esto se quiere decir, que los conflictos nacen desde las personas, son ellos los que los conciben, debido a una percepción propia, y los exponen al exterior, a través de cambios de actitudes, de comportamiento, lo que impacta en el ámbito laboral.

Es importante este concepto, ya que al tratar “el conflicto”, se deben tratar a las personas en primer lugar.

Existen distintas posiciones frente al conflicto, la tradicional, afirma que el conflicto es malo y debe ser evitado, que es el resultado de una mala gestión, de falta de comunicación, por ello se deben buscar las causas que lo generan y eliminarlas, para así eliminar el conflicto, y volver a lograr la productividad deseada.

Otra corriente, la de las relaciones humanas, entiende al conflicto como natural y no necesariamente malo, como un potencial latente, que debe ser aceptado, que no puede eliminarse por completo y que debe gestionado para lograr sacarle provecho y mejorar así el desempeño del individuo o grupo.

Otra posición, la más moderna, asegura que el conflicto es positivo y necesario para conseguir la efectividad que se requiere dentro de los grupos. Esta teoría supone que los grupos tranquilos, pacíficos, se estancan y no generan cosas nuevas, no son creativos y pierden la capacidad de responder a los cambios, por lo que se considera importante mantener un nivel mínimo de conflicto, que permita la autocrítica y la creación permanente.

1.2 Tipos de organizaciones

Para poder abordar el tratamiento del conflicto organizacional, se debe antes, entender que es una organización, sus características principales y los distintos de organizaciones que existen. Ese será el objetivo de este apartado.

De manera simple y concisa se dirá qué, Organización es toda agrupación o asociación de personas, que para conseguir unos fines comunes, siente la necesidad de coordinar sus actividades con el objeto de lograr la máxima eficacia posible (Gelabert, 2007).

De manera más extensa, y para explicar un poco la evolución, se expondrán algunos conceptos citados por Odriozola, (2019: 9)

- *Talcott Parsons: “Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”.*
- *Amitai Etzioni adhiere a la definición anterior, y agrega: “Las características principales de una organización son: - División del trabajo, división del poder y de las responsabilidades en las comunicaciones - La presencia de uno o más centros de poder - Sustitución del personal” (Etzioni, 1975)*
- *Max Weber explica que “Una organización es un grupo corporado [...], lo que implica una relación social cerrada [...] con normas de admisión [...] que poseen límites [...] y desarrollan actividades encaminadas al logro de propósitos específicos [...]”*
- *Richard Hall: “Una organización es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con una escala de autoridad, con sistemas de comunicaciones [...]; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio, y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o conjunto de fines.” (Hall, 1980).*
- *Bernardo Kliksberg: “Las organizaciones son instituciones sociales [...] actúan en un medio cultural, social, político y económico dado [...]. Constituyen un sistema de actividades, donde priman criterios de racionalidad [...] poseen una estructura estable en el tiempo [...]” (Kliksberg, 1973)*
- *Jorge Etkin: “Las organizaciones son construcciones sociales con modos de funcionamiento formalizados y reconocidos por sus miembros, cuyas tareas están orientadas hacia el logro de ciertos propósitos, adoptados por el conjunto y que son culturalmente aceptados por el medio ambiente en que se desenvuelven.” (Etkin, 1978)*

A modo de conclusión de este apartado se puede apreciar que, todas las definiciones, apuntan en algún sentido a lo mismo, a las personas que pertenecen a un grupo, que

realizan actividades en conjunto, poseen un objetivo en común, pertenecen a un contexto particular y tiene normativa propia acordada.

Dicho esto, cabe la siguiente pregunta: ¿cuáles son las características que hacen que las organizaciones sean distintas?

La autora Odriozola (op.cit.), destaca las siguientes características como principales, y asegura que, según la configuración de ellas, luego se desprenden los distintos tipos de organizaciones:

CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES (Odriozola, 2019)
Son un grupo de personas
Tienen fines, objetivos y metas
Relizan actividades
Poseen division de trabajo, de poder y responsabilidad en las comunicaciones
Poseen orden normativo
Hay limites
Existen centros de poder
Hay sustitucion de personal
Poseen Personeria Juridica
Continuidad y perdurabilidad
Racionalidad Limitada
Actuan en medio, ambiente o contexto
Actividades culturalmente aceptadas

Fuente: Elaboración propia, en base a texto de Odriozola (op.cit)

En anexo I, punto 1, se describe brevemente cada ítem del cuadro presentado (ver página 1)⁴

Entonces, teniendo en cuenta las características mencionadas, las organizaciones se pueden clasificar de distintas maneras, y según distintos criterios.

A continuación, se exponen distintos autores que las agrupan de distintas formas.

Enrique Rus Arias (2020), otro autor que analiza esta temática, en su artículo “tipos de organizaciones” las agrupa de la siguiente manera:

⁴ Sección anexos: Anexo I - Punto 1. – CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES. Página 1

TIPOS DE ORGANIZACIONES	
Según fin perseguido	Empresarial: Busca beneficio economico
	ONG: Busca beneficio social
	Gubernamentales: Ofrecen servicios públicos y dependen del estado
Según tamaño	Micro-empresa: Máximo de 10 empleados
	Pequeña-empresa: Máximo de 20 empleados
	Mediana-empresa: Máximo de 250 empleados
	Gran-empresa: Más de 250 empleados
Según sector al que pertenecen	Primario: Agricultura/Ganadería/Pesca/ etc.
	Secundario: Fabricación y Manufactura
	Terciario: Servicios, pueden ser Privado y Público
	Cuaternario: Tecnológico
Según forma jurídica	Organización empresarial: Responsabilidad Limitada o Anónimas
	Organización sin fines de lucro: Asociaciones o Fundaciones

Fuente: Elaboración propia, en base a texto de Rus Arias (op.cit)

En anexo I, punto 2, para mayor detalle, se describe brevemente cada ítem del cuadro presentado.⁵

Resumiendo, ya descriptos los distintos tipos de organizaciones, este trabajo tiene particular interés en las organizaciones gubernamentales, en la Administración Pública. Ya que como se explicó anteriormente, se analizará el tratamiento del CO en este tipo de organizaciones, por lo que a continuación se ampliarán las características de las organizaciones públicas en particular.

Organismos Públicos

Focalizados en estas entidades públicas, ya que es de nuestro interés el **análisis de la aplicación y resultados de la mediación para la resolución de conflictos**; por lo que se expone a continuación las definiciones y características principales de la misma.

⁵ Sección anexos: Anexo I - Punto 2. - TIPOS DE ORGANIZACIONES. Página 4

Camacho en su libro expone que, *“Alejandro Carrillo Castro define a la administración pública como el sistema dinámico -integrado por normas, objetivos, estructuras, órganos, funciones, métodos y procedimientos, elementos humanos y recursos económicos y materiales- a través del cual se ejecutan o instrumentan las políticas y decisiones de quienes representan o gobiernan una comunidad políticamente organizada”*. (2000, pág. 6)

Por otra parte, Barcos (2009) define a la “Administración Pública” al conjunto de organismos públicos que desarrollan actividades y prestan servicios a cargo del Estado.

Camacho (op. cit), asegura que la administración pública tiene los mismos o semejantes problemas estructurales y funcionales de una organización privada, aun cuando sus características siempre permitirán diferenciarla de ésta. La administración pública, transforma los insumos en productos y tales son: los recursos humanos, financieros, materiales, políticos, tecnológicos y de poder, mediante el proceso de decisión. Se debe aceptar que al lado de la Ciencia de la Administración Pública existe la Ciencia de la Administración Privada y que ambas tienen características comunes, pero también principios, reglas y objetivos que les distinguen y separan. (Camacho, 2000)

Odriozola (2019), explica que son organizaciones creadas por el Estado en sus tres niveles de gobierno: nacional, provincial y municipal, y que pertenecen a los tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial. Su creación está prevista tanto en la Constitución Nacional, como en las Constituciones Provinciales, y en las Leyes Orgánicas de Municipios. También se generan a través de 15 leyes especiales dictadas por los distintos niveles de gobierno. Es decir que pertenecen al sistema político de una nación.

Las organizaciones públicas u organismos del Estado presentan las siguientes características (Barcos, op. cit):

- Prestan servicios propios del Estado, que están previstos en las instituciones políticas (Constitución Nacional, constituciones provinciales y Leyes Orgánicas), como, por ejemplo: educación, salud, seguridad, justicia, etc., y constituyen la esencia del funcionamiento del Estado. Constituyen ejemplos de este tipo: los Ministerios, la Policía, los Juzgados, Fiscalías, etc.
- Otras son instrumentos de control social y se crean en cumplimiento de leyes específicas, como por ejemplo el Registro Nacional de las Personas, Administración General de Aduanas, AFIP, ARBA, etc.
- Algunos organismos poseen autarquía, es decir que administran por si mismos los recursos que recaudan o que les son asignados. Por ejemplo: los Municipios, la ANSES (Administración Nacional del Sistema de Seguridad Social), AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos), ARBA (Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires), etc.

- Los servicios se prestan en forma gratuita o poco onerosa.
- Mayoritariamente son organizaciones grandes en tamaño, complejas y muy formalizadas. Sus estructuras responden al modelo burocrático.

1.3 Los distintos tipos de conflictos

La gran diversidad de procesos o situaciones que pueden etiquetarse como conflicto ha provocado no solo la proliferación de clasificaciones de los mismos sino de los criterios utilizados para realizar las clasificaciones.

Se citará a distintos autores, y clasificarlo según su alcance y contenido:

CLASIFICACIÓN DE LOS CONFLICTOS		
Según su alcance o efecto	Pondy (1967)	De relación
		Estrategicos
	Deutsch	Constructivos
		Destructivos
Según su contenido	Bilbao y Dauder (2003)	Conflicto de relación entre las personas
		Conflictos de información
		Conflicto de intereses
		Conflictos estructurales
		Conflictos de valores
	Gelabert (2007)	Conflicto de procedimiento
		Conflicto de Jerarquía
		Conflicto de Conocimiento
		Conflicto de carencia de habilidades directivas
		Conflictos Grupales
		Conflictos personales

Fuente: Elaboración propia, en base a texto de Bilbao y Dauder (2003)

En anexo I, punto 3, se describe brevemente cada ítem del cuadro presentado.⁶

Se considera de suma importancia entender los distintos conflictos según sus características, pero una vez que se entiende al conflicto, esto da indicio de sus causales, y desde allí se analiza por dónde empezar y que técnicas usar para resolverlos.

Además de entender a los conflictos, es necesario entender que el medio transmisor de los conflictos es la **comunicación**, ya sea el exceso, la falta o la distorsión de ésta.⁷

⁶ Sección anexos: En el Anexo I, punto 3. - CLASIFICACIÓN DE LOS CONFLICTOS. Página 8

⁷ Sección anexos: En el Anexo I, punto 5. – se expone la teoría del METAMODELO (página 37), donde se describe con más detalle, los conflictos que puede traer una mala comunicación y como a través de preguntas se trata de aclarar distintos conceptos.

1.4 Fases y Niveles del conflicto

Ya se analizó cuáles son los distintos tipos de CO que podemos encontrar, y sus causas más comunes, ahora se presentarán cuáles son las distintas fases y dimensiones que tiene.

Todo esto es necesario, ya que como se explicó anteriormente, para poder tratarlo, primero hay que comprenderlo. Debido a que en cada etapa la intensidad y las características del conflicto son distintas.

Ríos (s.f), en su artículo, distingue cinco fases que, de una manera bastante explícita, suelen tener lugar en todo proceso de conflicto:

1. *Fase pre-conflictual*, en la que se contemplan los distintos factores de carácter individual, grupal y social relevantes para la situación de trabajo que, si llegan a entrar en una determinada interacción, darán lugar a la fase siguiente mediante un proceso complejo que denomina "conceptualización".
2. *Fase conflictual* o de conflicto latente caracterizada por la evolución de la interacción entre los distintos elementos que estaban presentes en la etapa anterior y otros nuevos que se agregan de un modo no siempre predecible dando lugar a fenómenos de escalamiento, des-escalamiento y transformación.
3. *Desencadenamiento* o proceso por el cual una situación de conflicto latente se transforma en otra cualitativa y cuantitativamente distinta mediante la acción de un desencadenante. La nueva situación la denominamos "conflicto manifiesto".
4. *Fase conflictiva* o de conflicto manifiesto: esta fase se caracteriza por una serie de acciones que tienen lugar normalmente según una estrategia planificada y su desarrollo ofrece una amplia gama de peculiaridades que trascienden lo directamente observable.
5. *Fase resolutoria*: hace referencia al proceso de concertación mediante el cual el conflicto se resuelve, se aplaza o se transforma. Un caso extremo de esta fase lo constituye la disolución de la relación.

Por otro lado, Gelabert (2007) presenta al conflicto como un proceso evolutivo, que tiene las siguientes distinciones:

- a) *El problema*: En una organización se caracteriza por la presencia de variables incontroladas que no se sabe cómo conducir o combinar para que no distorsionen el resultado o proceso deseado. Es similar al término usado en matemática y física.

Cuando hay problema no hay aún partido tomado, simplemente una incógnita que quieta y según diversas opiniones acerca de cómo manejar las variables para llegar a la solución (los distintos individuos o grupos de la organización no están enfrentados luchando entre ellos, sino luchando juntos por su resolución).

- b) *El conflicto*: tiene la misma base que el problema, pero con la particularidad de que diferentes partes o subgrupos de la organización se han transformado en representantes de cada una de las fuerzas (corrientes de opinión). Estas partes se hallan entonces en debate y no necesariamente en lucha, aunque por momentos se produzcan verdaderos enfrentamientos.
- c) *El dilema*: Es una degeneración del conflicto en el que las partes representantes de las diversas fuerzas o tendencias se cierran en sí mismas y se enzarzan en una auténtica lucha sin límites. Cuando en una organización se ha llegado al estado del dilema, no hay posible solución a no ser que se sacrifique una de las partes. La solución es radical o traumática. Ha de evitarse llegar a esta fase.

Niveles del conflicto

Alvarado (2003), por su parte, define distintos niveles de conflicto.

Los niveles del conflicto están directamente relacionados con los gestos visuales, las discordias y las crisis:

- *Gestos visuales*: Estos pueden tener origen en los hábitos, las peculiaridades personales y las diferentes expectativas.
- *Discordias*: Se presentan cuando los gestos visuales se acumulan y crecen para convertirse en discordias. En este nivel, los argumentos son repetitivos acerca del mismo problema y se cuestiona la relación con los actores involucrados.
- *Crisis*: Cuando los niveles de estrés o tensión aumentan, se sobrepasan comportamientos que pueden conducir, por ejemplo, al abuso de alcohol y se presenta una vulnerabilidad emocional, la cual puede llevar, en ocasiones, a la violencia verbal o física. En este nivel se requiere la intervención especial de un profesional.

1.5 Prevención y Gestión del CO

Ésta es la última fase del CO y está relacionada a su tratamiento antes de que se desencadene (prevención) y posterior al mismo (gestión).

Bustamante y Urieta (2015), exponen que encaminamos el conflicto hacia un resultado positivo o negativo cuando seleccionamos el tipo de respuesta que damos a las tensiones con los/as otros/as.

De ahí la importancia de la respuesta que brindamos en cada caso. La toma de conciencia de la responsabilidad sobre mis conflictos, en lugar de enfocarse en el/la otro/a como “culpable” permite que mi mente, con actitud abierta y creativa, busque entre las respuestas posibles, aquellas más ajustadas, lo cual nos facilitará iniciar el camino constructivo del conflicto y evitar que estalle la crisis con toda su carga destructiva. En resumen, la responsabilidad implica pasar de visualizar a la otra persona como culpable a pensar “¿Qué puedo hacer?”. Interiorizar este cambio tiene un gran potencial educativo.

El conflicto debe tener un adecuado tratamiento cuando del contexto organizacional se refiera, de lo contrario puede terminar dañando a la empresa u organización. Gestionar el conflicto pasa por el desarrollo de tres fases (Vázquez et. al. 2017):

- Reconocimiento y Diagnóstico del Conflicto
- Definición e Implementación del Plan de Acción
- Seguimiento de los Resultados

El desarrollo de las fases anteriores busca superar una situación de tensión o de desencuentro entre las partes involucradas, usando distintas estrategias. Cuando se trata una situación conflictiva en la organización, la comunicación es siempre de suma importancia independientemente de la estrategia elegida.

El conflicto debe ser manejado por el personal directivo para poder solventar las desavenencias que se originan por medio de la confrontación de ideas. Esto representa una responsabilidad fundamental para aquellos que ocupan alguna función directiva en la organización, a la vez que establece un criterio para manejar apropiadamente el conflicto en una determinada institución. Es indispensable, que los directivos posean ciertas habilidades para manejar apropiadamente los tipos de conflictividad que se generan dentro de su organización, de lo contrario terminarán por afectar el desempeño de la organización.

a) Reconocimiento y Diagnóstico del Conflicto

Esta fase de gestión de conflictos se centra en detectar, caracterizar y diagnosticar el impacto del conflicto en la organización.

Tabla: Reconocimiento y Diagnóstico del Conflicto

¿QUE HACER?	¿COMO HACERLO?
Detectar	Se hace a través del seguimiento y control del desempeño individual y grupal del personal asignado, puesto que todo conflicto tiene un impacto en el desarrollo habitual de las labores personales o del equipo. De esta manera también se pueden detectar de forma temprana posibles causas de conflicto estableciendo y aplicando acciones preventivas.
Caracterizar	En este caso determinamos: - La naturaleza del conflicto: es sobre hechos, temas, métodos, y/o valores - El tipo de conflicto: es funcional o disfuncional y se lleva a cabo entre iguales o existe una diferencia del nivel jerárquico entre las partes. - Causas del conflicto: cuáles son los factores personales y/o estructurales que están causando el conflicto. - Perfil o historial de las partes: conocer el desempeño histórico de las partes y también el historial de conflictos en los cuales se han visto involucrados.
Diagnosticar	El diagnóstico en base a la información previamente recopilada, busca determinar el grado de complejidad e impacto del conflicto en la organización. Además permite determinar cuáles son las consecuencias actuales y futuras del conflicto si no se gestiona de manera adecuada, aparte el nivel de importancia o prioridad con que debemos tratar el conflicto.

Fuente: Vázquez, et. al. (2017)

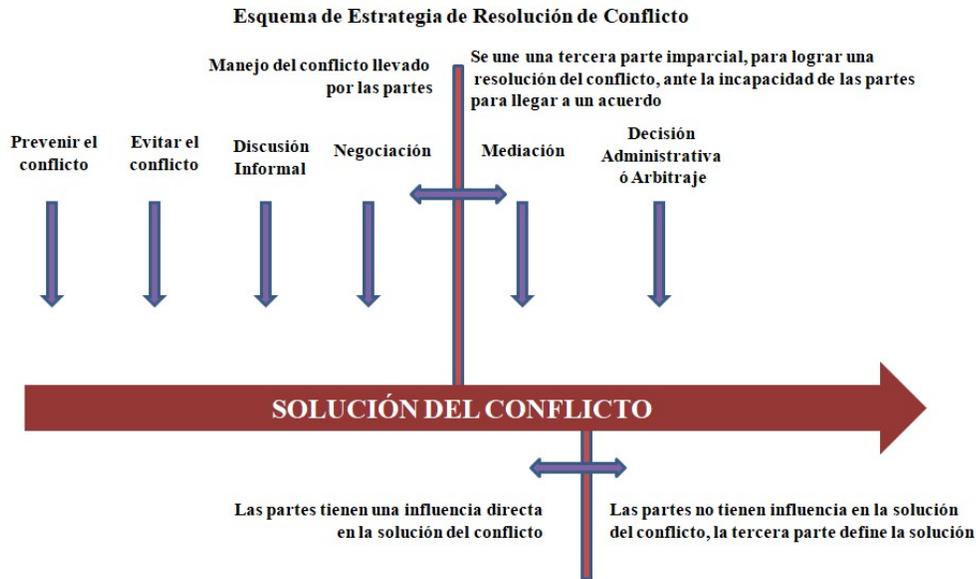
A continuación, se describe brevemente la implicancia de estos términos para los autores:

- Caracterizar: determinar los atributos peculiares de alguien o de algo, de modo que claramente se distinga de los demás
- Diagnosticar: el análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias.

b) Definición e Implementación del Plan de Acción

Una vez que tenemos un nivel de comprensión apropiado del conflicto, resultado de la etapa de Reconocimiento y Diagnóstico, es necesario establecer la estrategia y herramientas adecuadas para solventar el mismo.

En la siguiente figura, se puede apreciar las diferentes estrategias propuestas por los autores Vázquez, et. al. (2017), para la resolución de conflictos, ordenadas según su secuencia lógica de aplicación.



Fuente: Vázquez, et.al. (2017)

La primera estrategia es la prevención de conflictos, sino no se puede prevenir, en el caso que no sea posible evitarlo, los autores proponen en consecuencia, resolverlo en base a una charla informal. Si la charla informal falla, se inicia el proceso de negociación. Si esta última no logra un consenso (resultado deseado), se inicia una mediación. Finalmente, de mantenerse el desacuerdo, se pasa a una decisión administrativa o arbitraje donde un tercero imparcial establece la solución de conflicto.

Nos interesa esta propuesta, ya que propone la Mediación como MASC, y es justamente en ella en la que se centra este trabajo.

Se puede apreciar que cada estrategia propuesta por los autores, es apropiada según la etapa y el nivel en el que se encuentre el conflicto, se proponen alternativas más simples e informales en un comienzo, hasta luego llegar a procedimientos más complejos para tratar de resolver el conflicto.

Para aclarar esta idea, se abordan y explican cada una de las estrategias de manejo de conflictos propuestas por los autores (Vázquez, et.al. 2017):

- Prevenir el Conflicto

Esta estrategia no se centra en establecer un plan específico contra la conflictividad, de hecho, sería contraproducente para la organización, en realidad, con esta estrategia se persigue garantizar un entorno de trabajo organizado y equilibrado, donde se reduzcan al mínimo los conflictos relacionados con malos entendidos o diferencias marcadas entre el personal, reduciendo a su vez la posibilidad de que el desempeño de la empresa se vea afectado.

Medidas para la prevención del conflicto

ACCION	A DONDE APUNTA
Establecer objetivos realistas y claros	Alineación de intereses y objetivos
mantener informados a los trabajadores, tanto de sus avances personales como del logro de los objetivos de la organización	Responsabilidad común
Implantar planes de incentivos, basados en el cumplimiento de las metas	Alineación de intereses y objetivos
Garantizar que cada trabajador responda ante un solo jefe al mismo tiempo	Autoridad
Definir claramente los liderazgos (formando a quienes asuman esta labor)	Autoridad

ACCION	A DONDE APUNTA
Establecer los objetivos de cada empleado y dejar en claro como estos se alinean con los objetivos de la organización	Alineación de intereses y objetivos
Definir los limites de las responsabilidades de cada empleado y asegurar que las tareas estén correctamente asignadas	Responsabilidades mal definidas, duplicidad de funciones, funciones no delimitadas
Establecer vías de comunicación horizontal y vertical, adecuadas para un flujo de información eficiente, oportuna y veráz	Diferencias de percepción sobre hechos
Garantizar un plan de desarrollo profesional integral de los trabajadores	Alta especialización, Diferentes niveles de destrezas, Comparación entre grupos
Fomentar el compartir y la convivencia de los trabajadores	Diferencias de sexo, edad, cultura, valores
Establecer y mejorar de forma continua la metodología de selección y contratación de personal	Personalidades complejas, Diferentes niveles de destreza, diferencia de valores

Fuente: Vázquez, et. al (2017)

En esta tabla se muestra una serie de acciones que puede tomar la organización para prevenir los conflictos, cada una de esas acciones ataca o apunta a un factor generador de conflicto. Es importante aclarar que, dada la naturaleza dinámica de los conflictos, no todas sus causas pueden estar bajo el control o influencia de las acciones tomadas a nivel organizacional, como se mencionó esto no es un plan anti conflicto, solo se centra en lograr un **nivel de coordinación, comunicación y equilibrio, entre las partes integrantes de la organización.**

Se considera fundamental esta etapa, ya que sienta las bases de organización, se considera que cuando los procesos están debidamente planteados, los objetivos son aclarados de entrada, los canales de comunicación están abiertos y hay un feedback adecuado, etc., los conflictos básicos de una organización deberían estar controlados. Pero esto no garantiza que aparezcan conflictos de otra índole.

- Evitar el Conflicto

Siguiendo con el trabajo de Vázquez, et. al (2017) como guía, se dirá que, el norte de esta estrategia consiste en identificar bajo qué condiciones resulta perjudicial involucrarnos en un conflicto, “El que sabe cuándo puede volar y cuando no, será victorioso” Sun Tzu – El arte de la Guerra. No siempre es necesario sumirse en un conflicto, de allí la importancia de reconocer y diagnosticar, para estimar si el resultado puede ser contraproducente.

Aquí los autores exponen que, no todos los conflictos deben ser tratados y atendidos y tratados, hay conflictos que es mejor evitarlos, hay guerras que son mejor no pelearlas, esto tiene que ver con el análisis que se haga de las causas que lo producen y los efectos que puede traer, analizado esto, cada organización decidirá que conflictos tratar y cuáles no.

- Discusión Informal

Estos autores lo definen como un acercamiento inicial para intercambiar inquietudes, intenciones, intereses y buscar un acuerdo con la contraparte. Es la primera estrategia que se emplea de manera conjunta entre las partes, luego de que no se ha logrado prevenir ni evitar el conflicto. El manejo del conflicto es muy rápido y eficiente. El resultado de esta estrategia, si logra ser efectiva, es un consenso o acuerdo expedito entre las partes, de lo contrario si no se obtiene un acuerdo, se pasa a la siguiente estrategia de gestión de conflictos.

En esta estrategia solo intervienen las partes en conflicto, tratando de resolver sus diferencias mediante una charla informal.

- Negociación

La negociación es una estrategia empleada por las partes en conflicto para llegar a un acuerdo por medio de conversaciones e intercambio de opiniones

Alvarado (2003), la define como el proceso a través del cual los actores o partes involucradas llegan a un acuerdo. Se trata de un modo de resolución pacífica, manejado a través de la comunicación, que facilita el intercambio para satisfacer objetivos sin usar la violencia. La negociación, es una habilidad que consiste en comunicarse bien, escuchar, entender, recibir feedback, buscando una solución que beneficie a todos. Cuando la gente usa la violencia, a veces las cuestiones se complican, y muchas veces ya no hay retorno.

Las partes involucradas negocian fundamentadas en el respeto y la consideración; los intereses corresponden a lo que dificulta la negociación; lo que las partes reclaman y lo que se busca satisfacer son las necesidades, deseos o cuestiones materiales.

- **Mediación**

Los autores recientemente citados, Vázquez, et.at (2017) definen la mediación, como la intervención de una tercera parte, competente e imparcial, en una disputa, con el propósito de ayudar a las partes a resolver sus diferencias y a mejorar sus relaciones en el futuro, proveyéndoles de un ambiente seguro. Otro enfoque para entender la mediación es verla como una negociación asistida por un tercero.

Existen dos aspectos relevantes en el rol de mediador, que ya se anuncian en la definición, los cuales se refieren a la competencia y la imparcialidad. La competencia se refiere a la preparación, formación, y habilidad de los miembros del equipo mediador en técnicas relativas al proceso. En cuanto a la imparcialidad, significa que no se favorece a una de las partes sobre la otra, ni se persigue un interés propio en el resultado del acuerdo. La mediación es imparcial con las partes y asertiva con el proceso y la mejora de la comunicación entre las partes. Para ejercer una mediación exitosa se debe tener presente que el objetivo es:

- Ayudar a las partes a crear soluciones factibles a sus problemas
- Transformar las relaciones entre las partes, modelando conductas para una gestión efectiva de futuras disputas

Aquí se brinda una pequeña aproximación de lo que es la mediación, y como es utilizada en las organizaciones, más adelante, en el capítulo3, se ampliará este método de resolución de conflictos.

Los autores además agregan a la **Medida Administrativa o Arbitraje**, como alternativa si falla la mediación, es la medida administrativa y el arbitraje, que guardan similitud con la estrategia anterior, pues se plantea la existencia de un tercero neutral, que es facultado para que mediante su juicio sea él quien resuelva después de haber observado los elementos de argumentación de las partes, sus puntos de vista y sus intereses. En este caso la medida administrativa será tomada por el supervisor inmediato de las partes y en caso de que el juicio del supervisor inmediato pueda estar comprometido por su relación con las partes debe llamarse a un tercero neutral para que efectúe un arbitraje.

Para finalizar, proponen el **Seguimiento de los Resultados**, donde proponen que hay que asegurarse de que todos los acuerdos se cumplen; y si no fuese así, hay que alentar a las partes para que vuelvan a llegar a un entendimiento. También es posible que en este momento se observe que una de las soluciones planteadas, tenía unos objetivos poco realistas y se haga

necesario sustituirla por otra más práctica. El seguimiento también permite hacer una evaluación de los resultados de la gestión de conflicto, e incluir dentro de los procesos de la organización las lecciones aprendidas, así como nuevas acciones preventivas para reducir los impactos negativos del conflicto.

1.6 Distintas formas de hacer frente al conflicto en las organizaciones

En el apartado anterior, intentando explicar cómo prevenir y gestionar el conflicto, se mencionaron algunas alternativas usadas en las organizaciones para hacer frente al conflicto, a continuación, se tratará de dar luz a este tema, mostrando cuales son los métodos mayormente usados en las organizaciones.

Estos métodos se los analizará en profundidad en el siguiente capítulo, el objetivo de este, es analizar distintas formas de resolución de conflictos, sin caer en la enumeración de los “métodos propiamente dichos”, sino en explorar las nuevas tendencias y opiniones de cómo debe ser tratado para su resolución.

En este sentido, González García (2006), expone en su libro que el conflicto en el entorno laboral es una situación imprevisible, por ello el responsable debe tomar decisiones para intentar solucionar esta falta de previsión. A continuación, expone diferentes técnicas para afrontar a los conflictos:

- *Obviarlo*: Cuando la polémica se produce por causas de carácter superficial y no parece que esta vaya a provocar problemas serios, lo mejor es que el responsable ignore el conflicto. Si este no era muy grave, el mismo equipo tiende a negarlo o reprimirlo.
- *Excluirlo*: El responsable debe actuar así cuando el equipo trata el conflicto de tal manera que los oponentes se ven en la necesidad de abandonarlo.
- *Someterlo*: Se puede dar el caso de que el equipo haga frente a la oposición con violencia o agresión. Por ello, el responsable debe actuar de forma que la mayoría obligue a la minoría a la obediencia
- *Tolerarlo*: Cuando en una situación de conflicto la mayoría domina y la minoría no tiene sensación de inferioridad, la consecuencia es que la minoría acabará dando su aprobación.
- *Solicitar colaboración*: El responsable puede intentar la posibilidad de fomentar una alianza si percibe que ninguna de las partes cede. Si no se trata, el conflicto seguirá presente, quedará congelado.

- *Constituirlo cómo parte del equipo*: Si los oponentes son capaces de exponer sus opiniones contradictorias, y existe la posibilidad de que cedan y las formulen de nuevo, en este caso lo mejor es mantener este nivel de conflicto

No obstante, esta última forma de actuar es la menos común con la que se afronta el conflicto, ya que las partes deben tener la madurez suficiente para sentarse a conversar y generar propuestas en función de la disputa.

Por otro lado, tenemos la visión de Bustamante y Urieta (2015) que aseguran que, es importante tener claro que la respuesta al conflicto se co-construye, entre las dos o más personas que interaccionan, entre todas las personas implicadas en el conflicto.

Además, consideran que la relación que se establece entre estas personas es clave, aunque cada uno/a tiene responsabilidad sobre su respuesta, y hay que tenerla en cuenta para continuar esa co-construcción de forma adecuada, es decir, para encauzar las tensiones hacia el encuentro, el entendimiento, el acuerdo. Para adquirir esta habilidad es interesante conocer los distintos estilos de afrontamiento del conflicto, a fin de tomar conciencia del propio y reconocer el de los demás para una mejor gestión, sobre todo cuando trabajamos con grupos. Según los mencionados autores, ante la percepción de una tensión, existen cinco grandes actitudes que recogemos en la siguiente tabla:

ACTITUDES FRENTE AL CONFLICTO	
COMPITIENDO (gano/pierdes)	Intentando ganar, quedar por encima
ACOMODANDOME (pierdo/ganas)	Cediendo, sin tener en cuenta mis intereses
EVITANDO (pierdo/perdes)	Haciendo de cuenta que no va conmigo
COLABORANDO/COOPRERANDO (gano/ganas)	Buscando soluciones que satusfagan a todas las partes involucradas
COMPROMISO/NEGOCIACIÓN	Cuando es difícil llegar a una colaboración plena, se puede buscar soluciones para que todas las partes ganen en lo fundamental.

Fuente: Bustamante y Urieta (2015)

Aclaran que, la COOPERACIÓN/COLABORACIÓN representa el modelo hacia el que tenemos que encaminar el proceso educativo, ya que es un modelo en el que todas las partes implicadas en el conflicto salen ganando. Aunque no hay estilos puros de afrontamiento, sí que hay tendencias primarias, que tienen una gran carga educativa y de modelos aprendidos, principalmente en la familia y durante la infancia, como hemos visto.

Los autores, además, citan distintos estilos de tratamiento frente a un conflicto:

- El estilo COMPETITIVO mejora entrenando en EMPATÍA: siendo capaces de ponerse en el lugar de la otra persona.
- El EVITATIVO Y ACOMODATIVO, mejoran entrenando en ASERTIVIDAD, es decir, en defender los propios intereses con formas positivas.
- El COLABORATIVO, curiosamente, debe entrenar en ASERTIVIDAD también, sobre todo si siempre se siente obligado a agradar.

Los autores mencionados, además, aseguran que el conocer sobre las emociones es fundamental para el correcto tratamiento de los conflictos, ya que los conflictos, generan emociones que en muchas ocasiones pueden ser un grave obstáculo para facilitar su resolución positiva. A su vez, las emociones pueden generar conflictos. Existe, por lo tanto, una interacción permanente entre emoción y conflicto. Existe también una interacción continua entre emoción, pensamiento y acción. Las emociones influyen en qué pensamos y en qué hacemos. A su vez, los pensamientos influyen en la forma de experimentar las emociones y en las acciones. Y, por último, las acciones también repercuten en el pensamiento y en la emoción. Esta interacción se deberá tener presente en cualquier propuesta de regulación de las emociones. Como educadores debemos ser conscientes de que todo aprendizaje de resolución de conflictos debe ir acompañado, necesariamente, de un aprendizaje emocional, que ayude al alumnado a conocer su propio funcionamiento emocional -qué emociones les afectan, de qué manera lo hacen y cómo reaccionan ante ellas- así como el funcionamiento más frecuente en las demás personas. En definitiva, un aprendizaje que proporcione instrumentos para detectar las emociones, sus causas y sus consecuencias. La tabla siguiente ilustra la relación que existe entre pensamientos y algunas de las principales emociones desencadenadas por situaciones de conflictividad y puede resultar de interés tenerla en cuenta en nuestra labor educativa.

LAS EMOCIONES	
IRA	Pienso que alguien me está tratando de forma injusta, alguien se aprovecha de mi. Me siento ofendido, insultado, maltratado.
MIEDO	Tengo un peligro real e inminente ante mí, cierto para mi vida, la vida de mis seres queridos o mis intereses.
ANSIEDAD	Pienso que puedo estar en peligro por algo, con pocas probabilidades de que suceda. Pienso en la forma ¿y si...?
TRISTEZA	Pensamientos de pérdida: un rechazo sentimental; la muerte de un ser querido, la pérdida de un puesto de trabajo, etc.
VERGÜENZA	Creer que no se ha estado a la altura de lo que se esperaba de uno. Creer que se hizo el ridículo, no estar a la altura de las propias exigencias morales.
CULPA	Me condeno a mi mismo por lo que he hecho (error, fallo, ridículo, daño, etc). Aquí uno se condena a si mismo, a diferencia que en la Vergüenza, que uno siente que los otros lo condenan.
FRUSTRACION	Pienso que los acontecimientos no satisfacen mis expectativas, no he logrado lo que deseaba
DECEPCION	Pienso que alguien no ha hecho lo que yo esperaba, otra persona actuó distinto a lo que yo esperaba.
INFERIORIDAD	Me comparo con ls demás y siento que son superiores a mí.
DESESPERANZA	Me digo a mi mismo que mis problemas no se solucionarán nunca, las cosas no mejorarán, sino serán peores. Cunde el desánimo.

Fuente: Bustamante y Urieta (2015)

Concluyendo este apartado, en el cual se profundizó en que es el conflicto, como se puede resolver, cuáles son los factores que intervienen, es importante resaltar la importancia de las emociones, porque predisponen a la acción. Y como dice Kokot (2015), Las emociones son como luces en el tablero del auto, que nos están indicando algo, que hay que prestarle atención y debe llevar el correcto tratamiento.

Es decir, cada emoción concreta despierta un abanico de posibles respuestas. De esta forma, por ejemplo, ante una situación de miedo podemos huir o escondernos; la ira, por su parte, predispone hacia el ataque, la tristeza hacia la soledad o las ganas de llorar, etc.

Además, según los distintos autores analizados, en relación con los conflictos podemos clasificar los sentimientos que se generan en “negativos”, “pasivos” o “positivos”. Los primeros serían aquellos que favorecen el surgir de la violencia, los segundos de la indiferencia, y los últimos de los medios pacíficos adecuados para la transformación positiva de los problemas.

Dicho esto, se quiere aclarar que en función de cómo se procesen los conflictos, cual sea la emoción que desencadene, la alternativa o la forma para intentar resolverlo puede cambiar. Por eso es importante que en las organizaciones no se deje librado al azar el tema de las resoluciones de conflicto, deben existir mecanismos, o brindarles posibilidades a las partes involucradas, formas “positivas y constructivas” para resolver conflictos organizacionales, para poder controlarlas en el momento adecuado y que no repercuta en las demás personas, o en el clima y rendimiento laboral.

En el siguiente capítulo, se explicará cuáles son los métodos más utilizados en las organizaciones.

CAPITULO 2

LOS MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (MASC)

En el capítulo anterior se explicó que es el conflicto, sus distintos niveles y fases. En la presente sección se expondrá con mayor precisión que son los MASC, cuáles son las más utilizados y en que situaciones.

2.1. Concepto

Para explicar que son, primero se analizará la propuesta Treviño (2019), quien dice que las MASC son herramientas que con creciente frecuencia son utilizadas para solucionar diferencias de una manera amistosa y sin necesidad de tener que recurrir a medios adversariales, como el arbitraje y el litigio.

Los MASC han adquirido gran popularidad y fortaleza debido a las ventajas que presentan, en términos de tiempo, costo, frente a los medios jurisdiccionales ordinarios. Otras razones que han dado impulso a estos medios provienen de la complejidad de las relaciones jurídicas en torno al desarrollo de un proyecto o negocio específico, de la saturación de los órganos jurisdiccionales, así como de la necesidad de contar con mecanismos flexibles, que se adapten mejor a las necesidades de las partes involucradas en la controversia.

Por otro lado está, Gorjón, Gómez (2011) quien expone que, la evolución constante de los sistemas judiciales en el mundo es evidente, obligando a los países a incorporar figuras jurídicas novedosas en sus sistemas de repartición de justicia, como es el caso de los juicios orales, los métodos alternativos de resolución de conflictos (MASC) y la justicia restaurativa, dando pasos a elementos más novedosos como es la PAZ.

La paz es esencial para la evolución y desarrollo del hombre, no podemos visualizar un movimiento de paz sin la participación activa de la sociedad, no podemos buscar una acción de paz que no busque la justicia y la equidad.

“El límite de la paz, es la paz misma de nuestro prójimo.” (Gorjón, 2011:30)

Las personas, organizaciones y empresas preocupadas por esa ansiada paz hacen esfuerzos en cuanto a la prevención y solución de conflictos que atenten contra la paz. Por otra parte, han proliferado los expertos en las distintas disciplinas que pueden contribuir con estrategias, herramientas y métodos que permitan a los particulares y organizaciones “aprender” a mantener la paz. (Centeno, 2016)

Al respecto, Gorjón asegura que, la sociedad requiere de opciones, de fórmulas de entendimiento, para vivir en armonía, que generen el respeto por la vida, la disminución de conductas violentas y antisociales, y la promoción y práctica de la no violencia, por medio de la educación, el diálogo y la cooperación. La sociedad debe tomar conciencia que existen otros métodos distintos a las vías judiciales para resolver sus conflictos, lo que requiere desde luego, un profundo cambio de la cultura social. Es justamente en este cambio de conciencia, que se sitúa la PAZ y los MASC, considerando que su implementación y puesta en marcha son un cambio disruptivo en la repartición de justicia y en la construcción de una cultura que se basa en creencias, valores y prácticas, lo que se traduce en mejores prácticas en pro de una nueva realidad social “una nueva cultura”

Por otra parte, para Alvarado (2003), las formas alternativas corresponden a mecanismos no formales y solidarios que brindan un elemento fundamental en la humanización del conflicto, con la presencia de una tercera persona que actúa como facilitadora especialista en resolución o prevención del conflicto. Las formas alternativas son una debida opción cuando la convivencia diaria, familiar y comunitaria han sido transgredidas de manera intencional y repetitiva con perjuicios a nivel emocional, social, físico o legal de una persona. Las figuras alternativas también permiten a los individuos ser gestores de cambios pro-positivos y pro-activos que faciliten el bienestar mutuo, así como la satisfacción y el beneficio de los actores involucrados.

Estos componentes se encuentran presentes en los métodos alternos de solución de controversias (MASC), son parte esencial de ellos y de la justicia restaurativa, identificando a la voluntad como el hilo conductor de la instrumentación de estos métodos, el uso de sus técnicas le permiten a la sociedad participar directamente en la solución de sus controversias, evitando con ellos la escalada social de los conflictos, inhibiendo acciones violentas y previniendo situaciones costosas, en las partes en particular o en lo colectivo.

2.2. Los distintos tipos de MASC

Dentro de las formas alternativas de resolución de conflictos, los más conocidos y utilizados son: la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje.

2.2.1. Negociación

Negociamos todos los días de nuestras vidas, sin darnos cuenta, de manera inconsciente la mayoría de las veces, desde el momento que empezamos a relacionarnos socialmente.

Para Ury, negociación es el acercamiento de dos partes opuestas, hasta que alcanzan un acuerdo aceptable para ambas.

Algunas otras definiciones que cita Ury (op. cit.) en su libro:

- Un proceso de interacción comunicativa en el que dos o más partes intentan resolver un conflicto de intereses, utilizando el diálogo y la discusión, descartando la violencia como método de actuación y avanzando hacia un acercamiento gradual mediante concesiones mutuas

- Un proceso en el que se toma una decisión conjunta por dos o más partes, donde cada parte expone en primer lugar sus demandas contradictorias a la otra parte, y va moviéndose y acercándose hacia el acuerdo mediante un proceso.

La negociación impregna las interacciones de casi todos los participantes en los grupos y en las organizaciones. Hay algunas más obvias que otras.

Las negociaciones laborales con la administración, es una de las más obvias, los gerentes negociando con los empleados, colegas y jefes; los vendedores negocian con los clientes, los encargados de compras negocian con los proveedores; éstas son menos obvias (Robbins, 2009).

Lo ideal es que las partes involucradas negocien fundamentadas en el respeto y la consideración; y que sean los intereses en juego lo que dificulte la negociación; lo que las partes reclaman. En una negociación, lo que se busca satisfacer son las necesidades, deseos o cuestiones materiales.

Existen distintas estrategias plasmadas en las teorías de negociación, que tratan de ayudar a los participantes a llegar a acuerdos, y que estos sean beneficiosos para ambas partes.

Robbins, distingue entre dos tipos de acuerdos, los distributivos y los integradores:

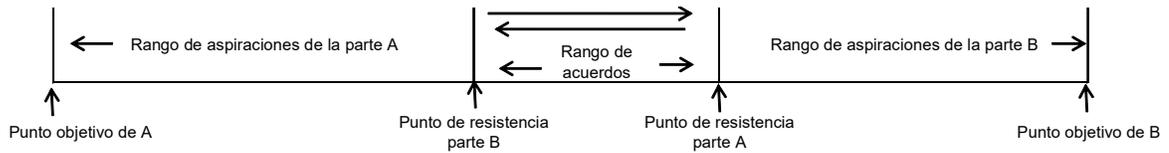
Acuerdos distributivos:

La característica que identifica a estos acuerdos, es que opera en condiciones de suma cero, es decir, cualquier ganancia que se obtenga es a expensas de la otra parte, y viceversa.

En este tipo de negociaciones, cada uno tiene un punto objetivo, que es lo que le gustaría lograr, y un punto de resistencia, el cual marca el resultado más bajo aceptable por ese negociador (bajo este punto rompen la negociación y no aceptan ningún acuerdo).

Entre estos dos puntos existe un rango aspiraciones de cada parte, y un solo rango de acuerdo, en los que se cumple aquello que pretende cada uno.

Compartir la zona de acuerdo:



Fuente: Robbins, 2009:497

Este tipo de acuerdo busca dividir una cantidad fija de recursos, situación *ganar/perder*. Se tiene la creencia de que solo hay una cantidad fija de bienes o servicios para repartirse entre las partes, a esto se lo denomina en negociación como *Pastel Fijo*.

Acuerdos integradores:

A diferencia del acuerdo distributivo, este acuerdo opera suponiendo que existen uno o más arreglos que generen una solución *ganar/ganar*.

En términos de comportamiento intra-organizacional, en circunstancias iguales, es preferible el acuerdo integrador al distributivo ¿Por qué? Porque el primero construye relaciones a largo plazo. Une a los negociadores y les permite dejar la mesa de negociaciones con la sensación de que lograron una victoria.

a) El proceso de negociación

✓ Preparación y Planeación

Antes de comenzar a negociar necesita hacer su tarea, ¿Cuál es la naturaleza del conflicto? ¿Quiénes están involucrados y cuáles son sus percepciones del conflicto? ¿Qué quiere de la negociación la otra parte?

Es importante analizar en esta etapa, que pretende la otra parte cuál es su interés, ¿Qué es probable que pidan? ¿Cuál es nuestro punto de resistencia y el punto objetivo?

El objetivo de este punto es determinar cuál es la mejor alternativa para usted y la otra parte para llegar a un acuerdo negociado (MAPAN)



Fuente: Robbins, 2009:500

✓ Definición de reglas generales

Una vez que se planificó y se desarrolló una estrategia, está listo para definir reglas y procedimientos de operación con la otra parte al respecto de la negociación. ¿Quién negociará? ¿Dónde se realizará? ¿A qué temas se limita la negociación?

✓ Aclaración y Justificación

En esta etapa cada parte expone sus posiciones, explican, amplían, aclaran y afirman sus demandas originales. No es necesariamente un momento de confrontación, al contrario, cada parte explica sus intereses, y pone sobre la mesa la justificación de porque quiere lo que quiere y porque no otra cosa.

✓ Toma de acuerdos y solución de problemas

La esencia del proceso de negociación es llegar a la toma de decisiones y a llegar a un acuerdo real, que sea real y lo puedan cumplir.

✓ Cierre e implementación

La etapa final es la formalización del acuerdo que se alcanzó, y se deben desarrollar todos los procedimientos necesarios para su implementación y vigilancia. En las negociaciones importantes, que incluye todo. Este cierre puede implicar la redacción del acuerdo, en el que cada parte deja plasmado cuál es su compromiso, o puede solo sellarse con un apretón de manos. Dependerá del ámbito y las partes involucradas.

2.2.2. Mediación

Sobre este tema no se dirá mucho en este capítulo, ya que este trabajo tiene uno especial en el cual se explica de qué se trata la Mediación.

Aquí solo la definiremos y diferenciaremos de la negociación:

Se presenta a continuación diferentes definiciones propuestas por Caram (2006)

- Es el proceso mediante el cual los participantes, junto con la asistencia de una persona o personas neutrales, aíslan sistemáticamente los problemas en disputa con el objeto de encontrar opciones, considerar alternativas, y llegar a un acuerdo mutuo que se ajuste a sus necesidades. La mediación es un proceso que hace hincapié en la propia responsabilidad de los participantes de tomar decisiones que influyan en sus vidas. Por lo tanto, es un proceso que confiere autoridad sobre si mismos a cada una de las partes.
- Proceso en el que un tercero neutral, a solicitud de las partes, los asiste en una negociación colaborativa, en la que sus diferencias son replanteadas en términos de interés, a fin de que puedan ellos mismos, tomar una decisión satisfactoria con relación a ellos.

Para entender un poco mejor cual es la base en la que se fundamenta la Mediación Caram la diferencia, a través de la caracterización, de otros métodos alternativos de resolución de conflictos.

La mediación tiene particularidades que la hace diferente: *la intervención de un tercero* lo distingue de la Negociación, que *las partes alcancen una solución* la distingue del Arbitraje, la *abstención de proponer fórmulas de arreglo* la distingue de la Conciliación, la *no presentación de pruebas* la distingue del Juicio, etc.

Con relación al juicio, cabe destacar que tienen en común la intervención de un tercero neutral, el juez, pero se trata de un funcionario que ha de resolver basado en las pruebas aportadas al proceso y su correlación con las normas jurídicas aplicables al caso después de tramitarse un proceso altamente formal, también regulado por las normas procesales de manera rigurosa, siempre dentro de un marco adversarial, donde las partes a través de sus letrados, delegan la totalidad de la capacidad de resolución, incluido el fondo, el procedimiento y quien será el juez a cargo.

2.2.3. Arbitraje

En esta sección se dará a conocer que distintas definiciones de arbitraje, sus principales características y su diferencia de los otros métodos.

Cordova et. al (2019), en el artículo: *Algunas consideraciones sobre la mediación y arbitraje*, definen al arbitraje como: un procedimiento formal e idóneo que conduce a una decisión vinculante por parte de un tribunal arbitral neutral, susceptible de ser ejecutada de conformidad con las normas de arbitraje nacionales y tratados internacionales (International Chamber of Commerce, 2017); en el cual, las partes determinan el clausulado de la contratación que los vincula o el Derecho o reglas de Derecho que las regirá, pactan el arbitraje con el objetivo de prever el desenvolvimiento de las relaciones entre las partes, atenuar o eliminar riesgos, establecer un régimen previsible y hasta cierto punto controlado en caso de disputas para administrarlas y resolverlas; así como los aspectos formales, subrayan el carácter último y definitivo del dictamen arbitral, y en general lo que buscan resolver, sin intervención de la justicia estatal.

Una vez acordadas estas normativas, los árbitros y las partes no podrán decidir algún particular fuera de éstas, ni contravenir las regulaciones formales del arbitraje establecido. Incluso, el incumplimiento del laudo creado arbitrariamente, pudiera acarrear lo que se conoce hoy como, el proceso ejecutorio a instancias jurisdiccionales (Cordova et. al. 2019). Al adoptar este método para la resolución de las controversias las partes renuncian a acudir al juez y acuerdan someter la controversia voluntariamente a un tercero imparcial, independiente y experto, cuyo laudo, será vinculante a todos los efectos.

Por su parte, Figueroa (2002), afirma que, el arbitraje es el procedimiento de solución pacífica de conflictos laborales, individuales o colectivos, que supone la intervención de un tercero, denominado árbitro, a quien se somete la decisión de aquéllos, dictando un laudo arbitral.

El arbitraje es voluntario para las partes, salvo que se haya establecido su obligatoriedad en convenio colectivo, en cuyo caso sólo podrá acudirse a la vía judicial una vez intentado el mismo. Lo que no es voluntario es la aceptación y cumplimiento por las partes de lo que resulte del arbitraje y que queda reflejado en el laudo arbitral. (Figueroa, 2002)

El arbitraje es pues un procedimiento legal que prevé los requisitos y actos que se desarrollarán para solucionar una controversia sin necesidad de acudir a la autoridad judicial. A diferencia de la negociación o mediación, más que alcanzar un acuerdo entre las partes lo que se busca es emitir un fallo que sirva para dirimir una controversia. El arbitraje suele ser utilizado internacionalmente para la resolución de conflictos territoriales entre países y el resultado del mismo es lo que se conoce como laudo arbitral.

Por lo anteriormente expuesto, Figueroa expone que, en las situaciones de conflicto manifiesto y arbitraje nos encontramos lo que en la “teoría de los juegos” se conoce como juegos de suma cero, en donde sólo puede existir un ganador y un perdedor. La situación se percibe, o se quiere percibir, como algo ya dado y definitivo, no existiendo la posibilidad ni la voluntad de buscar otras alternativas.

El acuerdo puede alcanzarse como mucho en torno a encontrar la persona adecuada (árbitro) que resuelva la situación, pero se espera que dicha persona resuelva dentro del marco previamente establecido por las partes. Por el contrario, tanto en la negociación como en la mediación existe voluntad de acuerdo, acerca del contenido de la controversia o al menos existe la percepción de que es posible alcanzar dicho acuerdo. En el primer caso sin necesidad de recurrir a un tercero, en el segundo recurriendo a un tercero que amplíe las posibilidades y facilite el proceso negociador, mediante una conciliación o un acercamiento de la postura de las partes.

✓ Características del arbitraje

En la doctrina coincide en señalar como características del arbitraje, la flexibilidad, la rapidez y la inmediatez.

Estas características sirven para analizar en que situaciones es preferible utilizar un método y en cual otro, además de diferenciarlo.

- La flexibilidad deviene del menor rigor formal del proceso arbitral, en cuanto las partes libremente pueden convenir, el procedimiento al que pueda sujetarse el árbitro, por el cual el ordenamiento jurídico, según se trate, solo exige que se observen las formalidades esenciales o, bien, las reglas flexibles de aplicación supletoria que se establezcan en el mismo.
- La rapidez del arbitraje se da en razón de la misma flexibilidad, en cuanto que la legislación permita que las partes convengan un procedimiento breve y más ágil que el proceso judicial.
- Por otro lado, la inmediatez consiste en la posibilidad del árbitro de conocer más de cerca la controversia, y a las partes protagonistas de la misma.

De la teoría recopilada, se entiende que el arbitraje es similar al juicio, donde es un tercero el que decide por las partes cual será el acuerdo, pero con la diferencia que es más flexible, puede ser un paso anterior a una instancia judicial, y el proceso puede ser acordado por las partes.

2.2.4. Conciliación

A continuación, se expone el último MASC, para ello se lo describirá y se lo diferenciará de los demás métodos.

La conciliación, es entendida, según lo descrito en la Guía Básica de Derechos: Mediación, Conciliación y Arbitraje (2016) como *"el intento de un tercero de lograr un entendimiento entre las partes de una contienda o juicio, que implica recíprocas concesiones para llegar a un acuerdo razonable para ambas"*, la conciliación se hace obligatoria para determinados procedimientos judiciales. Es el caso de varias legislaciones que la contemplan como etapa o trámite obligatorio en contiendas y juicios relativos a materias civiles, de familia, laborales, de menores, de faltas y de policía local, y también en la Justicia de Paz.

La Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Bs As (s.f), en su Guía básica de derechos, mediación, conciliación y arbitraje, definen a la conciliación es un mecanismo de resolución de conflictos, a través del cual, dos o más partes someten una controversia ante un tercero neutral, el conciliador, quien conducirá y colaborará en la resolución de la controversia. El acuerdo al que eventualmente arriben las partes, será de cumplimiento obligatorio.

La Conciliación extrajudicial se ha hecho equiparable en algunos países a la Mediación, existiendo una reciente, interesante y variada legislación al respecto.

La "facultad conciliadora" de los jueces es también una interesante y eficaz herramienta que se ha reconocido y desarrollado en la legislación de varios países. Mediante ella, los jueces (en algunos países los "fiscales de familia"; los "Jueces de Paz"; los "conciliadores en equidad"; y también los "centros de conciliación"), pueden llamar con fines conciliadores a las partes en contienda o juicio en cualquier estado del proceso. La conciliación (sea extra, pre o judicial) termina efectivamente con un acuerdo conciliatorio, avenimiento o transacción, que tiene fuerza legal y produce los efectos de una sentencia.

Los autores proponen una comparación de los métodos, proponiendo para que suelen ser más eficientes y además los comparan según quien define la solución.

Comparación de los MASC más usados:

MEDIACIÓN	CONCILIACION	ARBITRAJE
Temas no patrimoniales. Las partes encuentran la solución.	Temas patrimoniales. El conciliador propone la solución	Procedimiento adversarial. El árbitro define la solución. Equivale a una sentencia judicial

Fuente: Guía básica de derechos mediación, conciliación y arbitraje.

CAPITULO 3

LA MEDIACIÓN

Este capítulo expondrá y dará precisiones acerca de que es la mediación, sus características principales, y su estructura. Es de gran importancia en este trabajo, ya que además se explicará cual fue el procedimiento utilizado en el ME para introducir a la mediación como alternativa de resolución de conflictos, usándolo como caso testigo para analizar posteriormente sus resultados.

3.1 Concepto

Hay muchos autores al respecto, en esta oportunidad se citará a Caram (2006), quien asegura que:

- La mediación como la formulación *de un replanteo* del conflicto en términos de intereses, que el mediador devuelve a las partes como una pregunta cuya respuesta ellas deben procurar.
- La generación de las condiciones que hagan posible el ingreso de las partes en una *negociación colaborativa*, en la comprensión de la interdependencia de la satisfacción de los intereses en juego, de manera tal que la obtención del máximo de satisfacción posible de los intereses propios supone la disponibilidad a satisfacer los intereses prioritarios del otro.
- Un camino de *toma de decisiones informado*, en el que se privilegie un consentimiento prestado luego de una evaluación de las opciones que las partes pudieran producir, a la luz tanto de criterios objetivos como de alternativas que cada parte pudiera tener para satisfacer su interés sin contar con la colaboración de la otra.

Para entender un poco mejor cual es la base en la que se fundamenta la mediación, la autora la diferencia a través de la caracterización, de los otros métodos alternativos de resolución de conflictos.

La mediación tiene particularidades que la hace diferente: *la intervención de un tercero* lo distingue de la Negociación, que las *partes alcancen una solución* la distingue del Arbitraje, la

abstención de proponer fórmulas de arreglo la distingue de la Conciliación, la *no presentación de pruebas* la distingue del Juicio, etc.

Con relación al juicio, cabe destacar que tienen en común la intervención de un tercero neutral, el juez, pero se trata de un funcionario que ha de resolver basado en las pruebas aportadas al proceso y su correlación con las normas jurídicas aplicables al caso después de tramitarse un proceso altamente formal, también regulado por las normas procesales de manera rigurosa, siempre dentro de un marco adversarial, donde las partes a través de sus letrados, delegan la totalidad de la capacidad de resolución, incluido el fondo, el procedimiento y quien será el juez a cargo. (Caram, 2006)

Otro rasgo importante a tener en cuenta es lo que sucede entre las partes, o debería suceder: que trabajen de manera colaborativa, con mirada hacia el futuro y que logren la autocomposición de su conflicto.

En este contexto, el mediador recurre a un conjunto de técnicas, que no son obligatorias - su no acatamiento no trae sanciones – pero que por razones técnicas se han mostrado de efectiva utilidad para el desarrollo del proceso de comunicación que tiene lugar. Su generalización le da un cierto aire cuasi prescriptivo, constituye un cierto modo de hacer las cosas, que además funciona como un esquema de análisis y evaluación del desempeño del mediador.

Bajo esta idea, Rodríguez y Muñoz (2010), exponen que “La Promesa de la Mediación” es afrontar el conflicto mediante la revalorización y el reconocimiento, consideran que la mediación puede hacer mucho más que promover acuerdos y mejorar las relaciones, pueden transformar la vida de la gente, infundirle tanto un sentido más vivido de su propia eficacia personal (revalorización) como una mayor apertura y más aceptación por referencia a la persona instalada en el extremo opuesto de la mesa (reconocimiento). Esto puede resumirse, en que tienen la temeridad de insistir en que el Acuerdo es un aspecto colateral de un tema más importante.

Además, entienden que las personas atrapadas en una situación de la que no se puede o no sabe salir, reconocen la necesidad y el valor, de la asistencia de un tercero, que no determina quien está equivocado y quien, en lo correcto, sino que va a la fuente de la disputa y devuelve la capacidad a las partes para resolverla. En esta dinámica, que no es de formulación de juicios de valor, se valida esta profesión.

3.2 Estructura

La Mediación, como se dijo antes, es flexible, y no posee una sucesión de pasos taxativos que deben realizarse para tener un resultado positivo. Sin embargo, posee estructura, etapas que el mediador necesita reconocer a fin de tomar las mejores decisiones en la dirección del proceso que tiene a cargo.

En este sentido, existen varios autores que escribieron al respecto, en el marco del caso bajo análisis, el Ministerio de Educación se enseña y utiliza un modelo en particular, la Mediación U.

Mediación U, en un proceso de mediación, creado por el Dr. Juan Pablo Kokot, inspirada en el U-Process, el cual es a su vez es una aplicación de la Teoría U.

3.2.1 La Mediación U

La mediación U (en adelante U) es un método de gestión y cambio en conflictos personales y grupales. Es un proceso ordenador para quienes realizan la tarea de gestión de conflictos y para quienes se encuentran implicados en ellos. La forma representa un contenedor para la transformación de la entidad conflictual y es una adaptación a la mediación del denominado U-Process que es un laboratorio de cambio social aplicado con éxito por Kahane y su equipo en diferentes ámbitos sociales y políticos.

U- Process: El proceso U es la aplicación de la Teoría U. Es una metodología para resolver problemas complejos. Una tecnología social para efectuar la transformación de la realidad en el mundo de los negocios, el gobierno y la sociedad civil. Para comprender el proceso es importante comprender los diferentes tipos de actitudes o fases frente a los problemas que suelen ser utilizados para tratar conflictos.

La primera es mirar las cosas desde nuestra propia perspectiva y nuestro propio mundo; la segunda es mirar la realidad desde un hecho puntual; la tercera es observar desde el sentir y el pensar de los demás; la cuarta es observar desde lo que quiere emerger y desde las posibilidades de creación colectiva. Para lograr atravesar desde lo reactivo a lo generativo. (Kokot, 2015: 31.)

¿Qué es la mediación U?

La mediación U, es un encuentro voluntario y confidencial en el que dos o más personas, movidos en su ánimo por un tercero neutral, tienen la oportunidad de conocer percepciones y necesidades propias y de todas las partes para, a través del diálogo lograr un nuevo sentido de la situación; logrando mediante el ejercicio de sus propios poderes transformar sus estados y el de la entidad conflictual y co-construir un nuevo camino para emerger hacia la co-evolución de todos los implicados.

El proceso de Mediación U

A continuación, se describe el proceso creado por Kokot (2015: 33-34):

El proceso es un contenedor, un límite y una guía para el mediador y para las partes. No hay una fórmula preestablecida, ésta será la que cada mediador sienta más acorde a su estilo y a la situación.

U es un proceso sistémico, participativo, constructor y desarrollador de poderes personales y de equipo. Constituye un laboratorio de cambio transformador de la entidad conflictual.

Sistémico: Se basa fundamentalmente en la percepción del mundo en términos de totalidades, lo ve como un todo y no como la suma de las partes, para su análisis y comprensión.

Participativo: Son las partes implicadas por la entidad conflictual las protagonistas y actoras necesarias en el proceso. Solo quien es parte del problema puede ser parte de la solución.

Es función del mediador legitimar la participación de todos los involucrados e incluso convocar a quien surjan como implicados.

Constructor: Se dice que el proceso es constructor, ya que las partes durante el proceso construyen una nueva realidad. El gestor del conflicto crea con su entusiasmo un clima de escucha y reflexión en donde las partes expondrán sus primeras narrativas. Cada parte manifiesta su verdad, su entendimiento de cómo son las cosas, como es el otro y cuál es el conflicto.

En este sentido, el mediador es en primer lugar, “desarrollador de poderes personales”, es decir que enfatiza y les explica a las partes que son ellas las que poseen la capacidad de transformar el modo de estar propio, del otro y del conflicto.

Es a través de preguntas, que se va logrando que las partes piensen de un modo diferente al que lo vienen haciendo en su vida, y así comienzan a advertir las posibilidades existentes y las facultades para crearlas.

En Segundo lugar, es “desarrollador de los poderes de equipo”. La comprensión conjunta de la situación de lo importante, de las metas, las alternativas, la posibilidad de evaluación conjunta, de reconocer los recursos que suma el grupo y de sus posibilidades de distribución logran el conocimiento de un nuevo poder: el poder del equipo y del conjunto.

Exponiendo esto, surge el recuerdo de una frase que leí hace un par de años:

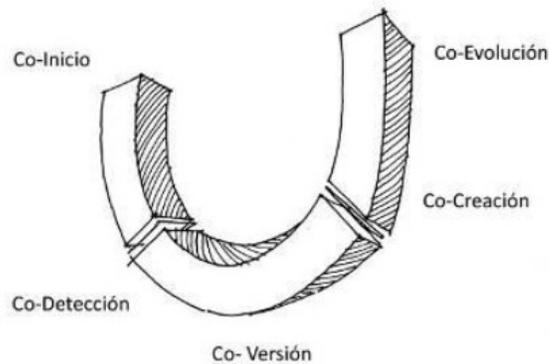
*“La causa es incapaz de explicar los hechos”.*⁸

Con esto se quiere decir que existen infinitas interpretaciones a un hecho puntual, cada persona le asignará a ese hecho una causa diferente, según su manera de ver el mundo. Según el espectro de cada uno, las causas tendrán una determinada relación con los hechos, nada es absoluto, todo es relativo, y volvemos al punto de partida... ¿Esta causa realmente provocó ese hecho?

⁸Frase completa: “No hay criterio de verdad, las demostraciones son relativas, la causa es incapaz de explicar los hechos”. Sexto Empírico. Perteneciente a la corriente del Escepticismo, la cual está basada en la duda. Plantea al Escéptico como un observador, buscador y cuestionador, que no niega ni afirma nada.

La Mediación U apunta justamente a esto, a conocer y reconocer los conflictos y poder transformar la realidad, es decir la realidad de cada una de las partes, otorgándole la oportunidad de entender que existen otras formas de entender el mundo.

La mediación U



Fuente: Kokot (2015:31)

Para explicar el proceso, se tomará de guía el libro de Kokot, La Mediación U, ya que este proceso fue el aplicado en el Ministerio de Educación de Tucumán, y se usa de guía en las mediaciones que se realizan actualmente.

En el gráfico expuesto se muestra porque lleva el nombre de "U", y es porque el proceso se asemeja a un contenedor en forma de esa vocal, en donde al principio se inicia el proceso en la superficie, con el relato de las partes, sus posiciones, luego el mediador comienza a sumergirse en ese relato y a detectar los verdaderos intereses de las partes. Una vez logrado esto, se puede transformar el relato inicial y que cada parte realice una nueva versión de su conflicto.

De allí empieza a surgir propuestas de cómo solucionar el conflicto, y son las mismas partes las que lo proponen, hasta que finalmente sale a la luz el acuerdo tan anhelado.

Ahora sí, se explicará en mayor detalle en qué consiste cada etapa (Kokot, 2015)

a) *El Proceso de Mediación U*

En este capítulo, para que la lectura sea más amena, se enumerará las etapas y se dirá brevemente en qué consiste cada una dentro del proceso de la mediación, y en el Anexo I, punto 4. se detallará en profundidad la teoría correspondiente.⁹

1. Co-inicio

Es la primera etapa del proceso, y es muy importante ya que es la primera impresión que le dará el mediador a las partes, sus principales etapas son:

- a) *Recepción*
- b) *Presentación del mediador y de cada una de las partes*
- c) *Introducción o discurso inicial*
- d) *Relato de las partes*
 - *Parafrasear y reflejar a las partes*
 - *Aclarar conceptos*
 - *Aclarar generalizaciones, distorsiones y omisiones*
 - *Validar y generar emociones*
 - *Empoderar*
 - *Reconocer*
 - *Legitimar*
 - *Realizar preguntas que producen movimientos intelectuales y emocionales*
- e) *En busca de las partes.*
 - *Implicados visibles*
 - *Implicados invisibles*
 - *Afectados visibles*

2. Co-detección

Esta es la segunda etapa del proceso U, y siguiendo con la línea de Kokot, una vez que las personas llegan a la mesa, se presentan y dan sus primeros relatos, inicia la etapa en que el mediador comienza a detectar los puntos críticos, a continuación, se detallan las etapas:

- a) *Del sistema en el que vive la entidad conflictual*
 - *Eventos*
 - *Patrones*
 - *Estructura*

⁹ La teoría del Proceso de la Mediación U se puede encontrar completo en el Anexo I, punto 4. – Página 11

b) *De los intereses o necesidades de las partes*

• *De la posición al interés*

✓ *Posición*

✓ *Los intereses.*

3. Co-Versión

Una vez que se detectaron y pusieron sobre la mesa los conflictos, el mediador comienza a transformar ese relato superficial, en los verdaderos intereses, como se vio en el punto anterior.

Kokot, afirma que es común que en los relatos individuales existan elementos que refuerzan el punto de vista personal y tienden a demostrar lo equivocado que están los demás implicados. Las partes inician con su versión, su fotografía, su paisaje y su historia de la situación. Mediante el desarrollo de la U, el mediador consigue que las partes co-realicen una nueva versión, una nueva fotografía, un nuevo paisaje y una nueva historia.

Los mediados, a través del proceso, atraviesan una serie de situaciones, se ven sometidos a preguntas, a re-direccionamiento del pensamiento, a ponerse en el lugar del otro, a tratar de entender y conocer las necesidades involucradas en el conflicto; y si esto realmente sucede, las versiones con las que ingresaron a la sala de mediación generalmente mutan, se transforman en una nueva versión.

La nueva versión, más positiva, ya existe y es subyacente. Se puede hallar debajo de los escombros de las narrativas y de las posiciones durante el proceso U y nace luego de que todos re-significan los hechos, los dichos, las acciones, las relaciones, la cultura, los valores propios y de los demás.

Como se plasma la co-versión, el mediador realiza un colaborativo resumen de lo que ha surgido del diálogo, reuniendo todos los datos obtenidos, exponiendo lo que, según él, podría ser una nueva descripción de la situación. Esta nueva versión es propuesta para que las partes realicen los aportes que consideren necesarios para mejorar esta nueva versión. (Kokot, 2015)

Caram (2006) expone que lo que se produce en esta etapa es un replanteo del conflicto en términos de intereses, más allá de las posiciones que los participantes hubiesen sustentado inicialmente. Explica que este replanteo o reformulación la realiza el mediador, uniendo los intereses de ambas partes, los cuales ya obtuvo a lo largo del proceso.

En esta devolución que hace a ambas partes de sus intereses, expuestos a su consideración en pie de igualdad en orden al logro de su satisfacción, también es una manera de informar y pasar en limpio lo que salió a la luz en la conversación, y es aquí donde cada parte debe estar de acuerdo con el replanteo para poder seguir avanzando, porque de lo contrario es posible que no se haya detectado correctamente el interés, y se deba retomar esa búsqueda.

4. Co-creación

En esta etapa, las partes aportan ideas tendientes a satisfacer conjuntamente las necesidades de ambos, esto no es tarea fácil, la co-construcción, requiere de una gran amplitud hacia el otro y a sus ideas, sin perder la originalidad y particularidad de cada uno. El objetivo de esta etapa es crear un clima y proponer un procedimiento con capacidad agregativa.

Kokot (2015) en su libro, cita a Fisher, Ury y Patton, y describe un método para inventar, crear, opciones en beneficio mutuo:

- a) *Separar el acto de inventar opciones del acto de juzgarlas, evitando el juicio prematuro:*
- b) *Ampliar las opciones de discusión, evitando concebir el pastel como de un tamaño fijo*
- c) *Comprometerse en la solución del problema buscando beneficios mutuos*
- d) *Las ideas deben ser filtradas*

Filtro de Interés. ¿Las ideas propuestas satisfacen los intereses detectados?

Filtros Objetivos. ¿Las ideas propuestas son viables desde el punto legal, científico, cultural, económico, etc?

Filtros temporales. Pueden estar relacionados con el presente, el pasado o el futuro.

Filtros subjetivos. Necesario para corroborar si las propuestas han logrado superar filtros personales.

5. Co-evolución

En esta etapa del proceso, se llega al tan anhelado acuerdo y las partes con la ayuda del mediador, llevan a cabo el diseño o redacción conjunta de la forma en que las ideas filtradas que ellas han propuesto serán llevadas a cabo e incluye además la experiencia de la aplicación en el sistema de lo que han acordado.

Kokot (2015) explica que, a esta altura de la mediación, las intervenciones de los implicados han desbalanceado y desestabilizado a la entidad conflictual y luego del paso por el contenedor U se ha transformado la relación de disfuncional a colaborativa.

El acuerdo, viene a ser el prototipo de una realidad deseada. Allí las partes realizan promesas mutuas, comprometen recursos y establecen nuevas relaciones para llegar a los objetivos comunes y particulares.

El acuerdo puede ser:

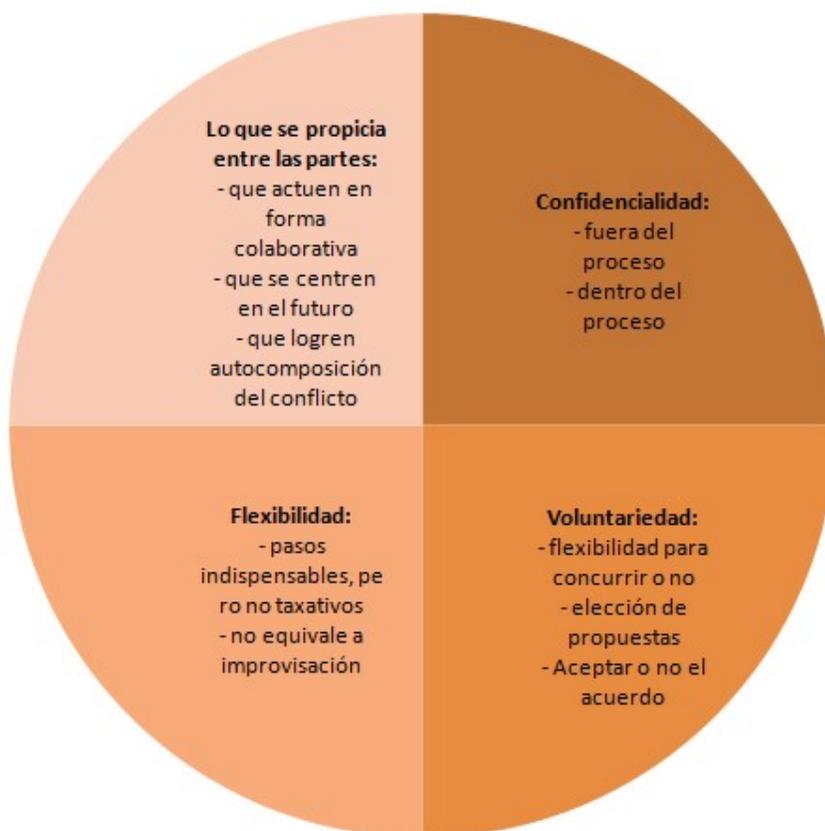
- ✓ Total: versar sobre todos los puntos del conflicto
- ✓ Parcial: incluir algunos puntos del conflicto
- ✓ Oral: Comprometerse de palabra, según el contexto y voluntad de las partes

- ✓ Escrito: Las partes pueden decidir redactarlo por escrito y firmarlo.

3.3 Características de la mediación

La Mediación, posee características particulares, que son la esencia de este proceso de resolución de conflictos (Caram, 2016):

Características de la mediación:



Fuente: elaboración propia en base a texto citado de Caram (2016)

3.3.1 Confidencialidad

En el proceso de mediación, significa el compromiso de mantener reserva de lo que se hable en ese ámbito, así como de la documentación. A diferencia de otros procesos donde lo que queda escrito en el expediente adquiere valor, la mediación propone la reflexión sobre las necesidades y las posibilidades de cada uno, sin dejar constancia de lo conversado, salvo que se alcance un acuerdo.

Esto permite generar la confianza y el clima necesario para que las partes logren hablar sin la presión de pensar que lo que se diga puede ser usado en otro ámbito, en su perjuicio.

Que la mediación sea confidencial no implica atribuirle una resonancia misteriosa o enigmática. Tampoco una imagen de conversación oculta o secreta en una atmosfera clandestina o de complicidad. La confidencialidad está más ligada al clima de reserva de las cuestiones tratadas.

Proyecciones de la confidencialidad

La confidencialidad puede ser considerada en 2 direcciones:

- a. Hacia fuera del proceso, con relación al mundo exterior, frente a todos aquellos que no participan en la mediación, y muy particularmente los jueces, si se desarrolla simultáneamente con un proceso judicial o lo hubiere en el futuro.
- b. Dentro del proceso mismo, con relación a las conversaciones sostenidas separadamente con cada participante, el mediador no revela a las otras partes lo conversado con cada una. Si resultara útil la transmisión para alguna de las partes o para el mediador, solo se podrá hacer con autorización explícita

3.3.2 Voluntariedad

Esta cualidad consiste en la libertad de las partes para la adopción de sus decisiones dentro del proceso. El concepto refiere específicamente a la posibilidad que ellas tienen para decidir si concurren o no a la mediación; la decisión de permanecer en ella o no; la de decidir los temas que abordaran en las reuniones; la elección de sus opciones, propuestas y, en última instancia llegar a un acuerdo o no. Y si lo alcanzan definir su contenido.

En los lugares donde la instancia de mediación es obligatoria, como en la ciudad de Buenos Aires como lo expone la Ley 24.573, es importante destacar la diferencia entre *instancia obligatoria* y *mediación obligatoria*. Se debe explicar a las partes que el imperativo legal exige la asistencia a la primera convocatoria, pero que a partir de ese momento rige plenamente la voluntariedad del proceso de mediación y las decisiones deben tomarse a partir de esa premisa.

3.3.3 Flexibilidad o Informalidad del Proceso

Una característica particularmente atractiva para quienes se acercan a la mediación es su flexibilidad. Ello presupone la búsqueda de un clima más distendido que el judicial, por ejemplo, a través de la eliminación de exigencias formales, ni solemnidades, tratando de avanzar sobre lo que realmente se piensa sobre el conflicto y las formas de trabajar sobre él.

Pero, ¿es realmente informal y desestructurado el proceso de mediación?, la respuesta es relativa.

Existen numerosos pasos del procedimiento que son vividos como indispensables, los mediadores acomodan a los participantes de manera previamente diseñada, explican cómo se trabajará, las reglas, etc; es una forma de invitar a los participantes a una modalidad de trabajo que pueden o no aceptar, y que es el encuadre del proceso.

En la mediación, la formalidad existente no se contrapone con la espontaneidad, es decir, cierta frescura que permite que pasos conocidos dentro del proceso sean recreados para cada ocasión. La espontaneidad no equivale a la improvisación, el mediador sabe en todo momento en que paso está, cual debe realizar posteriormente, pero los dispone de manera elástica y genuina en función desplegada en la mesa.

Es importante destacar que ser flexible no significa dejar de lado las normativas que encuadran la mediación, sino comprender su sentido para darle aplicación en función de sus objetivos. De la misma forma no hace falta aducir la flexibilidad del procedimiento para justificar el desconocimiento de las normas referidas a la mediación.

3.3.4 Lo que se propicia entre las partes

Una de la característica fundamental de la mediación, es la intención, el objetivo, lo que se desea lograr entre las partes:

1. *Que actúen en forma colaborativa.* Para esto es necesario transformar la actitud adversarial con que suelen concurrir, y que concuerda con el resultado “vencedor-vencido”, donde todo el esfuerzo está centrado en demostrar quién tiene la razón, a quien asiste el derecho y quien es el culpable, y así justificar un solo eje de satisfacción de necesidades – para que puedan pensar en la búsqueda de soluciones inclusivas de la satisfacción de las necesidades de todos.

Para esto el trabajo del mediador estará centrado en pasar de las posiciones en que las partes sustentan la negociación hacia el análisis de los intereses, y replantear el conflicto para ubicarlos en la búsqueda de opciones de resolución de mutuo beneficio.

2. *Que se centren en el futuro.* Una de las propuestas que el mediador hará a las partes, que es de gran ayuda para lograr el objetivo anterior, es que puedan mirar el conflicto con la mirada puesta en el futuro.

A diferencia de lo que ocurre en los procesos adversariales donde el pasado guarda importancia, porque las pruebas son el fundamento por las que un tercero resuelve el conflicto,

en la mediación, en la que el mediador no resuelve ni les dice a las partes lo que tienen que hacer o quien tiene la razón, el pasado y sus pruebas ya no son tan relevantes.

Este cambio de actitud, que implica enfocar la perspectiva hacia el futuro, permite centrar el pensamiento en lo que quieren, y esta actitud los va separando de la disposición negativa hacia el otro.

Pasado versus futuro es, por otro lado, una disyunción apasionante, porque combina otras dualidades y posibilidades, además de la posibilidad o no de cuestionamiento sobre lo que pasó o no pasó, sobre quien dice o no la verdad. Este nuevo pensamiento permite abrir el juego, las personas están acostumbradas a discutir sobre el pasado y presentar pruebas al respecto, intentando demostrar quién tiene la razón. La mediación los saca de ese esquema, les pide que piensen en cómo quieren que esa relación sea en el futuro, y ahí es donde el pasado empieza a perder protagonismo.

Es importante saber que, para llegar a esta instancia, las partes primero pasan por una etapa en la que cada una relata su historia, su punto de vista, y descarga así un poco las tensiones. Recién en ese momento, cuando ya relataron su historia, las partes pueden estar en condiciones de cambiar la perspectiva, de mirar al futuro y pensar de otra forma.

Es así que hacia el pasado esta la memoria indispensable, mientras hacia el futuro está la esperanza. Se trata de optar entre recordar o aceptar la invitación a imaginar un escenario posible y habitable para ellos.

3. *Que logren la autocomposición del conflicto.* Es ésta una importante meta, que además de la legitimación que encierra hacia las partes, implica un alivio para los mediadores que pueden centrarse en conducir el procedimiento, sin la responsabilidad de un contenido determinado para la solución del conflicto.

La autocomposición se logra cuando las partes, a través de una reflexión sistemáticamente guiada por el mediador acerca de sus necesidades, sus opciones y alternativas, están en condiciones de tomar la decisión que en ese momento sea el mejor para resolver la disputa. Para esto, los mediadores creen en la sabiduría de las personas para resolver sus situaciones, dejando de lado cualquier sospecha de paternalismo que, aún con las mejores intenciones, implique transmitir una experiencia personal o un conocimiento en desmedro de la decisión reflexiva de cada una de las partes. El sustento de esta condición es que nadie puede saber mejor que los protagonistas del conflicto la manera de resolverlo, y que, cuando son los propios interesados los que encuentran las soluciones, adquieren más compromiso con los resultados del acuerdo. Este compromiso, a su vez, augura una mayor posibilidad de cumplimiento de los términos estipulados.

¿Por qué se insiste en la importancia de que tomen sus propias decisiones cuando las partes piden que se les dé una solución, o en los casos en que la solución parece obvia? Por un lado, si la solución fuera tan obvia las partes ya lo hubieran resuelto sin solicitar los servicios de mediación. Además, es posible que las sugerencias sean resistidas por alguna de las partes que no esté en condiciones de aceptarlas, no las puede entender, o perciba las ideas a favor de las otras partes, poniendo el riesgo el posicionamiento neutral.

Sumado a esto, quizá el mayor logro de la autocomposición esté dado por el proceso gradual en que las partes van conformando su solución, y transformando la realidad de su conflicto hacia el futuro.

3.4 El Mediador

Rodriguez y Muñoz (2010), definen al mediador, como una persona que, aceptada por las partes, actúa con imparcialidad, neutralidad y confidencialidad, que no es protagonista del proceso de mediación, sino que lo único que hace es proporcionar a las partes recursos o técnicas para que encuentren una solución a sus problemas.

Caram (2006) analiza cada una de estas afirmaciones:

3.4.1 El tercero

El mediador es una persona ajena al conflicto, y sin interés propio en la manera en que se resuelva. Su presencia, justamente, marca la diferencia con la negociación en la cual las personas involucradas en el conflicto tratan de resolverlo – en el mejor de los casos – por sí mismos. Cuando las partes no están en condiciones de hablar entre ellas, o si lo están, y la manera en que lo han hecho no le resulta productiva, pueden dar intervención a un tercero.

La presencia de un tercero nunca es inofensiva. No es difícil comprobar el cambio que produce la entrada de una persona al lugar donde otras dos están conversando. Aún si quien ingresa actúa solo como observador no participante, produce una modificación en el sistema, que a su vez modifica el proceso de interacción.

3.4.2 Su rol es Neutral

El significado de esta cualidad que se predica del mediador en el ejercicio de su rol es complejo y ha dado lugar a muchas reflexiones. En principio se lo ha tomado del concepto del Derecho Internacional que, referido a un Estado, implica la no intervención del mismo en un conflicto. Naturalmente, si partimos desde este significado, se espera del mediador justamente lo contrario, es decir que intervenga, y para eso se lo convoca, pero desde un lugar diferenciado de las partes, y a favor de todas por igual. O sea, no se trata de que no intervenga, sino, por el contrario, que intervenga conduciendo un proceso que favorezca a todos.

Ser neutral en la mediación, significa que el mediador no se sienta dominado o convencido con alguno de los relatos de las partes, es decir que debe tener una auténtica e íntima convicción acerca de su posibilidad para interactuar con las personas en conflicto sin tomar partido por alguna de ellas, sin juzgar sobre su conducta o la conveniencia o no de los reclamos, alejando de su pensamiento la idea de quien tendrá la razón. A esta actitud se la denomina *neutralidad interna*, y se va fortaleciendo con el entrenamiento y ejercicio diario.

Además, es necesario que el mediador atienda a su actitud externa, de manera en que la forma en que se desempeñe refleje imparcialidad. Esto se va a relacionar con la manera en que las partes lo perciban y va a depender en gran medida de la *equidistancia* que logre mantener y de las *intervenciones simétricas* que realice.

Es probable que, aun con las mejores intenciones, una de las partes resulte para el mediador más agradable o, simplemente, que sienta su reclamo más adecuado.

Una primera cuestión importante a tener en cuenta, es que el mediador logre detectar esos sentimientos que los inclinan hacia una parte, una idea, un reclamo, porque recién *cuando se dan cuenta* pueden actuar en consecuencia. Para esto deben tener como aliada inseparable a la *escucha activa* lo que los guiará en escuchar a las personas, saber acerca de ellas, tratar de comprender lo que quieren expresar, y al mismo tiempo percibir lo que le pasa a medida que se introducen en el conflicto.

Otro gran aliado de los mediadores es el procedimiento. Saber en qué etapa están, cual es el objetivo de ese momento, cuáles son las herramientas más oportunas, hacia donde van y para que, los concentrará en el camino a recorrer y no en las formas de resolución del conflicto o en la evaluación de quien tiene la razón.

Lo importante a resaltar de esto es que todos los que concurren a la mediación puedan sentir, y se debe confirmar si esto es así, que están dispuestos a escucharlos y atenderlos, e instalar el mensaje de que el *mediador trabaja para todas las partes por igual*.

Neutralidad y Escucha: El tema de la neutralidad está en íntima relación con el de la escucha, en tanto requiere de una actitud mental y una posición subjetiva en relación con los propios supuestos.

La escucha establece una operatoria que se teje con fantasías inconscientes, identificaciones, transferencias, un conocimiento sobre el proceso y teorías ya constituidas, de las que queda un sedimento, un entramado experimental que reúne las formulaciones teóricas a las que el profesional suscribe, sus propias conclusiones, su experiencia.

El mediador requiere una "escucha activa", esta escucha supone *suspensión del juicio* y se dirige a "los pliegues del discurso, a las insistencias, a la demanda no explícita, al sentimiento,

a la emoción y a la intención más que al reclamo, o a la entrelinea, a lo que sostiene el conflicto más que al discurso de la disputa. La escucha se entrelaza con la comprensión, a la búsqueda de una definición del conflicto manifiesto, no a la formulación de contenidos inconscientes.

Neutralidad y Abstinencia: En las intervenciones del mediador y sus aspectos éticos.

Es tiempo de referirse a los momentos en que el mediador se pronuncia más allá de las intervenciones con las que conduce el proceso, utilizando herramientas comunicacionales, conceptuales y procedimentales propias de su rol.

El foco está puesto en el decir o hacer que no corresponde en forma inmediata a la categoría de una intervención. Para ello resulta necesario señalar las vicisitudes que se deben atravesar para, por una parte, conservar una cierta iniciativa y, por otra, generar y legitimar el protagonismo de los participantes, con la consiguiente mengua de la propia figura, la propuesta se sostiene en el logro de cierta opacidad por parte del tercero.

Neutralidad significa abstinencia en tres sentidos: a) Abstenerse de disparar rápidas y lúdicas conclusiones sobre la convicción de que nuestra comprensión no alcanza para saber de la posición subjetiva desde la que reclama y habla cada ciudadano, b) Abstenernos de nuestras preferencias y prejuicios delicadamente cultivados, porque somos sujetos de riesgo que como todos nos identificamos con aquello que resuena en lo más recóndito de nuestro ser, c) Abstenerse de proponer soluciones, pretendiendo saber que es lo mejor para el otro y lo que le conviene.

3.4.3 Capacitación

Caram explica que, no cualquier tercero, por el simple hecho de intervenir en un conflicto es mediador. Sabemos que a muchas personas les gusta definirse como “mediadores de toda la vida”, también que es habitual que algunos grupos otorguen a algunos de sus miembros el carácter de mediador. En la mayoría de los casos son personas con una gran capacidad para escuchar, con paciencia y receptividad, y generalmente respetados por sus conocimientos o su probada sabiduría.

Hay otras personas que, por su rol, como es el caso de jueces o árbitros, deben dictar un laudo o una sentencia para resolver el conflicto, y que muchas veces utilizan técnicas de mediación.

La diferencia con todos estos desempeños estriba en que el mediador se ha formado para cumplir ese rol en forma profesional, se capacita sistemáticamente para ser el conductor del procedimiento y que ese es el eje de su tarea, y no un espacio más dentro de su actividad.

La capacitación de los mediadores requiere una incesante revisión de su práctica, y una búsqueda permanente de espacios renovados de intercambio y supervisión. No sólo esta

búsqueda permite una mayor eficiencia, que será prontamente percibida por quienes participen de los procesos que ellos conducen, sino que genera una mirada más detenida sobre los casos y sobre la técnica, que permite extraer innumerables indicios, preguntas e impresiones de una riqueza inagotable.

3.5 Modos de uso de la mediación en las organizaciones

Cada vez es más común que las organizaciones se vuelquen a la mediación para abordar los conflictos organizacionales.

Conforti, en La revista de Mediación (2014), hace hincapié en esto y aseguran que varias son las razones por las que, para cualquier Organización, puede ser muy útil recurrir a los servicios de un consultor o diseñador externo de abordaje de conflictos experimentado:

1. Los miembros de una organización suelen escuchar más atentamente y dan mayor credibilidad a los consejos de un experto externo.
2. Aportan conocimientos y experiencias que son el producto de su trabajo con otras organizaciones en relación a los aspectos técnicos y prácticos de la tarea del diseño, y se los puede ver cómo menos amenazantes.
3. La objetividad y la independencia del diseñador externo puede facilitar que salgan a la luz cuestiones delicadas, sin la presión de los pares y las limitaciones culturales y los peligros para su carrera que afectan a los especialistas internos.
4. Los diseñadores externos pueden dar una perspectiva general a los distintos componentes de la iniciativa del diseño. Las primeras intervenciones del facilitador en una Organización, particularmente en esta área, influyen mucho sobre el resultado final.

El inicio del trabajo es a menudo, según lo descrito por Conforti, un elemento clave que determina si habrá o no cambio. Aseguran que el facilitador o mediador deberá trabajar con tres valores básicos (aunque éstos no son excluyentes de otros valores):

1. Participación: significa involucrar a todos los niveles de la organización en el diseño de los sistemas de abordajes de conflicto.
2. Apertura: apertura al diálogo y al posible cambio, es decir, una voluntad compartida de la organización y sus componentes individuales de explorar los intereses e insatisfacción, directa y honestamente y con un verdadero espíritu de asociación.
3. Retroalimentación: ofrecer comentarios y críticas útiles, así como la voluntad de las partes de la organización de tener en cuenta esos comentarios y críticas válidas como parte de la evolución del sistema de abordaje de conflictos.

4. Es siempre recomendable poner por escrito entre el facilitador y la dirección de la Organización los principios rectores y los procedimientos que se van a utilizar, es decir, el aspecto que tendrá en procedimiento de diseño y la manera en que se llevará a cabo. Incluso antes de iniciar realmente la tarea, es recomendable ponerse de acuerdo con la gerencia respecto a cómo se desarrollará el proceso de explorar el cambio potencial en el sistema de resolución de conflictos; esto tiene por objeto a los interesados clave (la gerencia, etc.) para que se hagan parte del proceso de diseño desde el comienzo, lo que hemos visto aumenta la probabilidad de una implementación exitosa y reduce el potencial de sabotaje.

Además, expresa que no hay una receta única, ya que los procesos de facilitación son muy variados y distintos entre sí, pero lo cierto es que los roles y etapas que a continuación describiré suelen estar presentes en todos ellos (Conforti, 2014):

1. Lograr que los interesados clave generen información acerca de cómo están abordando sus disputas en la organización. Para ello deberá trabajar como facilitador, ayudar a los interesados institucionales e individuales a trabajar juntos como grupo, identificando sus intereses y creando opciones para el cambio y/o para crear un sistema de abordaje de conflictos más efectivo. Nuevamente, facilitar; no dirigir, ni imponer.
2. Educar a los interesados acerca de los ingredientes críticos para una iniciativa de diseño exitosa. Se desempeñará como educador a fin de instruir a los miembros de la Organización acerca del conflicto y el cambio, y los hace consciente de los estilos y técnicas de comunicación. También educa acerca de cómo funcionan las Organizaciones y cómo cambian, y acerca de posibles estrategias de diseño, opciones de sistemas de resolución alternativa de conflictos, metodologías de evaluación y técnicas de formación.
3. Actuando como catalizador disparará el movimiento en el sistema, sin convertirse en parte de la reacción. Aportará su energía y entusiasmo a la iniciativa de cambio, sugiriendo, alentando, guiando, afirmando, cuestionando, pero no decidiendo ni imponiendo.
4. Crear la oportunidad de que estos mismos interesados determinen si tal información indica la necesidad de algún, cambio sea este estructural como en el sistema de resolución de disputas. Trabaja como traductor o intérprete de las ideas y opciones de sistemas de resolución alternativa de conflictos para todos los interesados y sectores, explicando todos los matices de cada opción.
5. Finalmente debe de actuar como agente de la realidad, pues es común ver cómo la sinergia gana fuerza en la Organización, y los interesados pueden creer que todo se resolverá sin inconvenientes, incluso en aquellas áreas en las que usualmente no es fácil el cambio.

En resumen, el facilitador deberá: promover la autodeterminación de la Organización y de los interesados en el proceso de diseño; deberá resistir cuando la gerencia y/o otros poderosos actores insistan en manipular (a él o al proceso) para provecho propio; deberá mantenerse humilde, prescindible y permitir que el proceso fracase si fuera necesario.

Hay que tener presente que el diseño de sistemas para trabajar los conflictos en las Organizaciones puede llegar a convertirse en algo lineal, mecánico, es decir, en muchas ocasiones nos veremos tentados simplemente en elegir tipos de disputas a las que podamos aplicar procedimientos de resolución alternativa de conflictos; es más fácil, rápido y menos agobiante que la arquitectura de diseño. Al poner en marcha un diseño, el facilitador ha de estar preparado para lo imprevisible Hay que dedicar mucho más esfuerzo a prepararse para tener una respuesta rápida y eficiente por si las cosas cambian, lo que sin duda sucederá (Conforti, 2014).

Con esto se entiende que la mediación o los métodos de resolución de conflictos deben ser utilizados como verdaderas herramientas en las organizaciones, revisarlos constantemente, y diseñarlos o adaptarlos a cada organización, un sistema que funcionó en una empresa puede no funcionar en otra, o puede funcionar un tiempo y dejar de funcionar.

Para exponer el uso actual de la mediación y los MASC, se citará a Duplá Marín (2017) que en la Revista La mediación empresarial y el conflict management: claves de la evolución del modelo estadounidense, informa que en 2011 se realizó un tercer estudio, dirigido de nuevo a las empresas fortune 1000, con el objetivo de comprender cuál era el grado de preferencia y cuáles eran los patrones de uso de los distintos ADR (siglas de MASC en inglés), especialmente de la mediación y del arbitraje, comparando los resultados del primer estudio de 1997 para, de este modo, poder deducir la evolución de su desarrollo y las tendencias de futuro de la mediación, el arbitraje y de los sistemas de gestión de conflictos en las empresas.

El resultado de la encuesta evidencia una clara evolución en el uso de los ADR en general, y sobre todo de la mediación, y, en síntesis, antes de entrar en los concretos resultados, cabe remarcar las siguientes conclusiones:

- a) una evolución clara y al alza en el uso de los ADR, que se concreta también en la tendencia a gestionar los conflictos de forma temprana;
- b) una preferencia del arbitraje frente al recurso a los tribunales;
- c) un crecimiento claro del uso de la mediación frente al arbitraje, que prevalece y se prefiere, salvo excepciones como el sector consumo y responsabilidad por productos defectuosos;
- d) un incremento de los sistemas integrados de resolución de conflictos, que manifiesta una evidente sofisticación de los sistemas de gestión de conflictos.

En concreto, interesa destacar, que el uso de la mediación había aumentado considerablemente en diferentes ámbitos como por ejemplo el comercial, laboral, medioambiental, de propiedad intelectual o industrial, inmobiliario y de la construcción, lo cual confirmó, de este modo, la tendencia prevista a finales del siglo pasado.

Por lo expuesto, podemos decir que las organizaciones deben ser activas y estar presentes en lo relacionado al tratamiento y prevención del CO, dentro de sus organizaciones. Esto es necesario para que las mismas puedan lograr el objetivo para las que fueron creadas, sin mayores interrupciones, ya que los CO traen aparejadas situaciones de mal clima laboral, conflictos interpersonales, mala o falta de comunicación, y esto repercute directamente en los resultados y logro de objetivos de las organizaciones.

Dicho esto, no se puede dejar de mencionar un tema central y que preocupa a las organizaciones, que es la perspectiva de género, la cual según el artículo de Fundación Micaela¹⁰, *es lo permite analizar cómo operan las representaciones sociales, los prejuicios y la asignación de roles en cada contexto social. Es una mirada que cuestiona las “verdades absolutas” que naturalizan las desigualdades entre los distintos géneros. Con las luchas de los movimientos feministas y los aportes de los estudios de género de las ciencias sociales, fue posible visibilizar las diferentes configuraciones sociales y culturales del género en diferentes contextos históricos. Esto ha permitido ir superando el determinismo biológico que opera.*

Es de interés presentar este tema, ya que en función de las estadísticas brindadas por el CM, se puede ver que aproximadamente el 37% de los casos tratados por los mediadores involucran MALTRATO, consultamos un poco en relación a este concepto, y los mediadores entienden que muchos casos vienen con una carga de perspectiva de género, donde hay disparidad entre docentes de distintos sexos, o entre director y docentes, padres y docentes, por lo que se resalta nuevamente la importancia del correcto tratamiento de este tema, poniéndolo en conocimiento, y estudiando cómo tratarlo.

Siguiendo con este tema, La Guía para La Incorporación de la Perspectiva de Género en Programas de Salud (2010), asegura que *los roles se conforman en combinación con los llamados estereotipos de género que son imágenes y representaciones preconcebidas y prejuiciosas sobre la mujer y sobre el hombre, que se comparten y reproducen en una sociedad. Por eso se dice que hay un estereotipo de lo femenino y un estereotipo de lo masculino. Cada uno establece las características en imágenes y representaciones de lo que se espera en una sociedad que sea una mujer o un hombre. Los estereotipos de género no necesariamente se cumplen, pero sirven de patrón o modelo que influye en el juicio y*

¹⁰ Fundación Micaela: Micaela García “La Negra”. Formación de Formadores/as en ley Micaela. Pág. 8.

valoración social que se hace de un hombre o de una mujer, y también influyen en la propia imagen y autoestima, limitando las potencialidades de las personas al estimular unos comportamientos y reprimir otros, en función de su sexo.

Dicho esto, mencionaremos a Markus, M. y Paulero, R. (2021), que, en la Revista de Mediación, resaltan cual es la importancia de la perspectiva de género en mediación.

Ellos se cuestionan: ¿Qué puede aportar esta perspectiva a los procesos de mediación? Las mediaciones transcurren en espacios privados, donde pareciera que se juegan únicamente dinámicas individuales y relacionales de las personas presentes. Sin embargo, la mediación es una práctica social, afirmación que se fundamenta en entender al individuo como un ser social.

Los autores, Markus, M. y Paulero, R. (2021), citan a Pichón Riviere que dice que “*el hombre es un ser de necesidades que se satisfacen socialmente y en condiciones que lo determinan*”.

Entonces, ¿cómo juegan en las mediaciones estas representaciones y dinámicas sociales? *Los feminismos han repensado, desmontando y redefinido los lugares que tradicionalmente las mujeres ocupamos en las sociedades contemporáneas, por ello resulta necesario incorporar de manera explícita la perspectiva de género a nuestro trabajo como mediadores y mediadoras. Incorporar la perspectiva de género en la mediación no es una elección sino una recomendación de buena práctica. La mediación como espacio de encuentro en el desencuentro, reúne diversas personas y creencias. Las creencias son certezas internas que fuimos construyendo desde la infancia y que nos pasan desapercibidas. La incorporación de la perspectiva de género debe llevar a reconocer y repensar las creencias vinculadas a los géneros, los roles y los estereotipos. En los últimos años se han venido diseñando e implementando políticas públicas y legislaciones que promueven la igualdad de género. Trabajar en mediación con perspectiva de género contribuye a que no se perpetúen las desigualdades entre mujeres y hombres.* Markus, M. y Paulero, R. (2021).

Esto es importante de remarcar, ya que es un tema actual que trae aparejados muchos conflictos tanto en la vida diaria, como en las organizaciones, y se debe estar preparado para su correcto tratamiento, ya que esto puede llegar a traer consecuencias como discriminación por género, desigualdades de poder o salariales, por ejemplo, además éste es un tema que se ve mucho en el ámbito escolar, que es el que se analizará puntualmente en el caso testigo, son problemas entre directoras y docentes, padres y docentes, por lo que se debe estar preparado y tratarlo como se merece.

CAPITULO 4

METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN APLICADA

En este capítulo, se podrá apreciar cual fue el trabajo realizado en el caso testigo, en el cual se analizaron distintas variables, con el fin de determinar si la mediación es eficaz aplicada en el ámbito de la administración pública y cuáles son los efectos que conlleva.

4.1. Metodología para el análisis del caso testigo

4.1.1. Tipo de Investigación

Estudio de casos – estudio descriptivo/explicativo - Diacrónica, No experimental y transeccional.

En los estudios *Descriptivos* (Sampieri, 2014) con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas, este método lo usaré para exponer como fue la implementación de la Mediación en el Ministerio.

Los estudios *explicativos* (Sampieri, 2014) van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué y en qué condiciones ocurre un fenómeno, o por qué dos o más variables están relacionadas, este estudio será utilizado para relacionar las distintas variables involucradas y comprender como se relacionan.

Es *diacrónico*, debido a que estudiaremos la evolución de la aplicación de la mediación desde su implementación en 2011 hasta el 2021.

Unidad de Análisis: Ministerio de Educación de la provincia de Tucumán

4.1.2. Universo y muestra

Universo: Agentes afectados por la mediación dentro del Ministerio de Educación de Tucumán:

- Personal capacitado por el programa de mediadores pares (adquirieron nuevas habilidades y poseen una nueva función complementaria a sus actividades diarias)
- Jefes de personal capacitado (Tienen que lograr coordinar a los empleados capacitados para que asistan a las mediaciones)
- Compañeros de personal capacitado (Tienen que cubrir a sus compañeros capacitados en las tareas diarias, para que asistan a las mediaciones)
- Personal de despacho (Tienen nuevos procedimientos en el tratamiento de los expedientes y denuncias recibidas)
- Personal de junta de disciplina (Se le otorgó la responsabilidad de coordinar y administrar las denuncias recibidas y organizar las mediaciones)
- Directores y personal administrativo de escuelas (que ahora tienen una nueva forma de iniciar y tratar demandas y denuncias)
- Personal afectado al centro de mediación (cambiaron permanentemente sus actividades para pertenecer al CM)

Muestra: En nuestro análisis, no es posible seleccionar una sola muestra, ya que la mediación afectó de diferentes maneras a los distintos sectores, hay sectores que no sufrieron modificación alguna y otros que se vieron afectados íntegramente.

Debido a esto, nuestro muestreo será No probabilístico¹¹, ya que será basado en juicios de valor, para poder trabajar con las personas realmente involucradas en la mediación. Tomaremos muestras de los distintos sectores realmente afectados, y trataremos de abarcar a todos los participantes, ya que actualmente el centro de mediación está conformado entre 8 y 10 personas, los cuales coordinan, realizan mediaciones y llevan adelante la parte administrativa y recolección de información útil para la toma de decisiones.

¹¹ En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. (Sampieri, 2014)

Se tomarán las siguientes muestras de cada sector:

TIPO DE MUESTRA	POBLACION	TAMAÑO MUESTRA
Muestra NO probabilística de participantes voluntarios	Personal capacitado por el programa de mediadores pares	10 empleados capacitados
Muestra NO probabilística de participantes voluntarios	Jefe de personal capacitador	3 jefes de área/16 aproximadamente
Muestra NO probabilística de participantes voluntarios	Compañeros de personal capacitado	10 empleados donde sus compañeros se capacitaron
Muestra NO probabilística de Expertos	Personal de Despacho	Director y subdirector de Despacho y 2 empleados

TIPO DE MUESTRA	POBLACION	TAMAÑO MUESTRA
Muestra NO probabilística de Expertos	Personal de Junta de Disciplina	Persona encargada de la oficina de Junta de Disciplina
Muestra NO probabilística de participantes voluntarios	Directores y personal administrativo de escuelas	10 directoras o personal administrativo
Muestra NO probabilística de participantes voluntarios	Personal afectado al centro de Mediación	Encargada del Centro de Mediación

4.1.3. Descripción de Variables bajo estudio

4.1.3.1. Conflicto organizacional

Esta variable es la principal del presente trabajo, ya que el interés se centra en describir como se canaliza y trata el conflicto organizacional en las organizaciones.

Fuentes (2001), lo explica al CO, como un proceso iniciado cuando una de las partes percibe que otra la ha afectado en forma negativa, en algo que la primera parte estima. Sin embargo, dentro de las organizaciones modernas algunos problemas son simplemente molestias, diferencias menores aceptadas como un componente natural de su existencia; otros evitan que las relaciones se realicen en todo su potencial y algunos llegan a ser tan severos, causando irreparables daños a individuos, familias, medios laborales y comunidades enteras.

- En el contexto bajo estudio, entendemos conflicto organizacional como la cantidad de denuncias y quejas recibidas desde los distintos ámbitos del ministerio, como ser de directores a maestros, de parte de docentes, administrativos, etc.
- El ministerio canaliza las denuncias, ya sean formales o no, a través de la sede de Juntas de disciplina, que será nuestra boca de entrada para medir los conflictos.

Dimensionalización¹²:

- Cantidad de denuncias registradas: se entiende por denuncias formales recibidas.
- Expedientes en circulación, cantidad de expedientes generados por denuncias
- Tiempo promedio para un dictamen hasta su sentencia.

4.1.3.2. Métodos alternativos de resolución de conflictos:

Dentro de las distintas formas que existen y se utilizan para minimizar y tratar los CO, este trabajo se centrará en los MASC, explicando cómo se usan y cuáles son sus resultados.

Las formas alternativas (Alvarado, 2003) corresponden a mecanismos no formales y solidarios que brindan un elemento fundamental en la humanización del conflicto, con la presencia de una tercera persona que actúa como facilitadora especialista en resolución o prevención del conflicto. Las formas alternativas son una debida opción cuando la convivencia diaria, familiar y comunitaria ha sido transgredida de manera intencional y repetitiva con perjuicios a nivel emocional, social, físico o legal de una persona. Las figuras alternativas también permiten a los individuos ser gestores de cambios pro-positivos y pro-activos que faciliten el bienestar mutuo, así como la satisfacción y el beneficio de los actores involucrados.

Dentro de las formas alternativas de resolución de conflictos se encuentran la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje.

¹² Las variables bajo análisis se deben definir conceptual y operacionalmente. El conceptual define a la variable con otros términos, para explicar a que se refiere la investigación. La operacional, o dimensionalización cuando las variables son cualitativas, constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado. (Hernández Sampieri et al., 2001)

- Se analizará que métodos se utilizaban antes de la mediación, y que cambios hubo luego de su implementación.

Dimensionalización:

- Cantidad de casos atendidos en mediación desde su implementación
- Acuerdos obtenidos/casos atendidos
- Cantidad de denuncias atendidas, sin iniciar expediente.
- Cantidad de expedientes archivados, es decir concluidos, derivado de acuerdos de mediación.
- Tiempo promedio de resolución de denuncia/expediente

4.1.3.3. *Comportamiento organizacional:*

El comportamiento organizacional (CO) es la investigación del impacto de las conductas que individuos, grupos y la estructura organizacional tiene dentro de las empresas y/o instituciones, así como el propósito de aplicar tal conocimiento para mejorar la eficacia de la organización (Robbins, 2000)

- En este contexto, nos interesa analizar del comportamiento organizacional las distintas reacciones encontradas durante la implementación de la, considerando e indagando en los siguientes aspectos.

Dimensionalización:

- Eventos en los cuales los agentes involucrados tuvieron resistencia a la implementación de la mediación
- Factores que determinan que hubo modificaciones en la forma de encarar conflictos
- Cambios en la rutina de trabajo que afectaron el clima laboral.

4.1.3.4. *Cultura organizacional:*

Schein (1984:25) llama "*cultura a un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna – que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas*".

- Es el conjunto de valores, creencias, actitudes, costumbres que caracterizan a una organización y le dan identidad. Consideramos que la introducción de la mediación vino

aparejada con cambios en la creencia, conducta y procedimientos de la organización, que afectaron a su cultura.

Dimensionalización:

- Cuáles son los nuevos valores y creencias adquiridas adquiridos
- Valores y creencias que se modificaron

4.1.4. Técnicas de recolección de datos

Se seleccionaron distintas técnicas de recolección de datos:

4.1.4.1. Entrevistas en profundidad.

Usaremos esta técnica en la mayoría de los sectores donde necesitamos indagar en profundidad, debido a que es amplio el espectro de análisis que se desea abordar, y considero pertinente no encasillar las preguntas en algunos conceptos premeditados, sino más bien escuchar y aprender lo que los agentes involucrados tienen para contar.

Las entrevistas en profundidad (Robles, 2011) consisten en adentrarse al mundo privado y personal de extraños con la finalidad de obtener información de su vida cotidiana. Aquí, no hay intercambio formal de preguntas y respuestas, se plantea un guion sobre temas generales y poco a poco se va abordando. En este sentido, la creatividad debe estar a flote constantemente, pues se debe evitar hacer preguntas directas y cerradas, amenazantes y ambiguas, más adelante hablaré un poco de ello.

En esta técnica, el entrevistador es un instrumento más de análisis, explora, detalla y rastrea por medio de preguntas, cuál es la información más relevante para los intereses de la investigación, por medio de ellas se conoce a la gente lo suficiente para comprender qué quieren decir, y con ello, crear una atmósfera en la cual es probable que se expresen libremente (Robles, 2011). Asimismo, se tiene un carácter cercano y personal con el otro, logrando construir vínculos estrechos, inmediatos y fieles; en este sentido, no es casual que en ocasiones estos contactos deriven en conexiones sólidas e intensas con los entrevistados; por lo que ser sensato, prudente e incondicional, forma parte fundamental para el desarrollo de esta técnica, no sólo en el desarrollo de la entrevista, también durante la construcción de los datos.

En este trabajo, se utilizará para conocer en profundidad como impactó la mediación en los diferentes integrantes de la organización, y por sobre todo tener mayor detalle de su implementación en una organización

Se realizarán a:

- ✓ *Entrevistas al director, subdirector y empleados de Despacho*

Objetivo: Relevar el impacto que tuvo el programa en su trabajo diario, si impacto en la resolución de denuncias, en el cierre de expedientes, seguimiento de acuerdos, etc.

Modelo de Entrevista en Anexo 3 – punto 1 – página 78

- ✓ *A la persona encargada de coordinar el “Centro de Mediación”.*

Objetivo: Relevar sobre el funcionamiento de la mediación en el ME (como llevan a cabo los encuentros, cuántos casos se van tratando, cuantos acuerdos se concretaron, indagar sobre si son viables y se logran cumplir los acuerdos a los que se llega), cuántos son los mediadores activos, percepción de como afecto la mediación en los procedimientos administrativos, como afecto la mediación su trabajo habitual y el del ME, que cosas creen que todavía deben mejorar, como lo harían. Perspectiva del programa “Mediadores pares” en el futuro.

Modelo de Entrevista en Anexo 3 – punto 2 – página 79

- ✓ *Encargado de Junta de Disciplina*

Objetivo: Entender como fue en sus inicios el funcionamiento de las mediaciones, como se organizaron, cambio de rutina de trabajo, etc.

Modelo de Entrevista en Anexo 3 – punto 3 – página 79

- ✓ *Jefes de áreas con personal capacitado*

Objetivo: Relevar como vivieron la capacitación de sus empleados, si tiene un balance positivo o negativo al respecto, si trajo complicaciones en la organización del día a día en el trabajo de su oficina, etc.

Modelo de Entrevista en Anexo 3 – punto 4 – página 80

4.1.4.2. Encuestas

García Ferrando (1986), señala que la encuesta es “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características”

Consideramos esta técnica oportuna para recabar información en los sectores que, por vialidad, se nos dificulta realzar una entrevista en profundidad (son más personas o están

distribuidas geográficamente) y además los cuestionamientos respecto a la información que se desea relevar es homogénea, por lo que las encuestas resultan útiles para los siguientes casos encuestar a:

✓ *10 directoras o personal administrativo de escuelas, independientemente si alguna vez participaron de una mediación.*

Relevar: como modifíco la mediación su manera de hacer las cosas, si usan la mediación actualmente como una herramienta para resolver conflictos, si alguna vez participo en una mediación, como fue su experiencia

Modelo de Encuesta en Anexo 3 – punto 5 – página 80

✓ *10 empleado no capacitado por oficina, donde hubo otros empelados capacitados.*

Relevar: cómo vivió la experiencia de no ser capacitado, como se organizaba el trabajo con el compañero que mediaba en horas de trabajo, hubo inconvenientes, opinión acerca de la mediación

Modelo de Encuesta en Anexo 3 – punto 6 – página 82

✓ *10 empleados que fueron capacitados, independientemente si continúan en las tareas de mediación.*

Relevar: sobre que significó la capacitación en sus carreras, si tuvo efecto es su rutina de trabajo o de qué forma los afecto.

Modelo de Encuesta en Anexo 3 – punto 7 – página 84

Para la confección de la encuesta, Se utilizarán la llamada “escala de Likert”, la cual permite medir la actitud hacia un objeto en base al grado de acuerdo o desacuerdo de los entrevistados, con una serie de enunciados positivos o negativos, que representan atributos del objeto estudiado. (Fernández N, 2004)

4.1.4.3. Análisis documental

Sampieri (2014) afirma que una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delinear sus historias y estatus actuales.

En el caso de este trabajo de tesis, se analizarán los datos estadísticos generados por el ministerio, para entender como estaban antes de la implementación, cuantos casos resolvieron, cuantos casos sin acuerdo, etc.

Se considerará la cantidad de expedientes iniciados en promedio por año antes de la implementación de la mediación, y por último, cuántos casos hubo año a año desde la implementación hasta el año 2021.

4.1.4.4. Anotaciones

Se considera el hecho de llevar registros y elaborar anotaciones durante los eventos o sucesos vinculados con el planteamiento. De no poder hacerlo, la segunda alternativa es efectuarlo lo más pronto posible después de los hechos. Como última opción las anotaciones se producen al terminar cada periodo en el campo (al momento de un receso, una mañana o un día, como máximo). (Sampieri, 2014)

Se utilizarán las anotaciones en cada entrevista, y se realizarán visitas al Ministerio, para obtener la mayor cantidad de información y detalles obtenidos a través de la observación directa, y organizar la información, anotar las fechas de cada entrevista, reacciones de los participantes, etc.

Es importante tener en cuenta que actualmente, a pesar de la pandemia, el Ministerio está trabajando de manera normal en la mayoría de las oficinas, por lo que se podrán realizar las entrevistas siempre siguiendo con los protocolos por covid.

4.1.5. Técnica de análisis de datos

Sampieri (2014) expone que, en el proceso cuantitativo primero se recolectan todos los datos y luego se analizan, mientras que en la investigación cualitativa no es así, sino que la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo; además, el análisis no es uniforme, ya que cada estudio requiere un esquema peculiar.

Con esto en mente, se organizará la información recolectada en primer lugar categorizando las respuestas en función de las variables bajo estudio:

- Conflicto organizacional
- Métodos de resolución de conflictos
- Comportamiento organizacional
- Cultura organizacional

Y luego según actor (personal capacitado, personal no capacitado, jefes, coordinadores de CM, mediadores de CM, director de despacho, encargado de Junta de Disciplina), realizando un cuadro de doble entrada, donde se expondrán toda la información y apreciaciones encontradas, codificándolas según el siguiente esquema:

Actor Variable	Personal capacitado	Personal No capacitado	Jefes de personal capacitado	Encargados CM	Director/Sub director y empleado de Despacho	Directores o personal administrativo de escuelas	Encargado Junta de disciplina
Conflicto organizacional							
Resolución de conflictos							
Comportamiento organizacional							
Cultura organizacional							

Con toda la información recolectada, la documentación observada, y nuestras anotaciones se concluirá si la mediación fue realmente un aporte favorable para el Ministerio de Educación, si logró su objetivo de reducir y alivianar los conflictos organizacionales y si es una herramienta útil para combatirlos.

CAPITULO 5

LA MEDIACIÓN APLICADA EN INSTITUCIONES PÚBLICAS

En este capítulo se verá cómo la mediación se aplica en las instituciones públicas en general y luego desde un caso testigo, se analizará en profundidad su eficiencia.

5.1. La mediación en la administración pública

En primer lugar, se dará un pantallazo de cómo se utiliza en distintos ámbitos de la administración pública a la mediación.

Matos y Velázquez, en la Revista Científica Multidisciplinaria (2017), en el artículo "La mediación en el ámbito de la Administración Pública", aseguran que la mediación como método alternativo de solución de conflictos, tiene su mayor expresión en el marco del derecho civil, familiar y comercial, pero ya se ha utilizado para resolver conflictos de naturaleza administrativa, que aunque resulta evidente la problemática que puede suponer su aplicación a litigios entre la Administración Pública y particulares, pues las normas administrativas protegen intereses de carácter público, o el hecho de que pudiera pensarse que las partes están en planos de desigualdad y que en algunas áreas en el ámbito del derecho administrativo no pudiera aplicarse la mediación, no quiere decir que no pueda implementarse este método de resolución de conflictos en esta materia, la delimitación concreta de estos espacios que permiten llegar a una solución negociada con la Administración depende de la diferente concepción del derecho administrativo en cada sistema específico.

La mediación administrativa es un medio de solución de conflictos entre sujetos jurídicos privados y la Administración Pública, que se realiza a través de un procedimiento contestado, mediante la intervención de un tercero mediador independiente e imparcial, cuya misión es la de facilitar la comunicación y el diálogo con las partes para alcanzar un acuerdo de voluntades. En el caso testigo que presentaremos, las partes involucradas son agentes propios del ministerio de educación y además sujetos jurídicos privados, como son los padres de alumnos, que tienen conflictos con algún integrante de la comunidad educativa.

La mediación administrativa brinda un equilibrio entre el interés general, como propósito que persigue la Administración y la necesidad además en la sociedad actual de que la administración se convierta en una administración relacional, que promueva la seguridad de los ciudadanos, atendiendo y reconociendo sus diferencias, buscando soluciones satisfactorias para todas las partes involucradas, pero sin olvidar los intereses públicos.

Se trata esencialmente de que la Administración, a través de un diálogo transformador, reconozca derechos e intereses legítimos, cumpla con sus obligaciones, identifique el error, revise sus acciones y, en definitiva, alejándose de la figura indeseable del silencio administrativo, descubra y acuerde propuestas legítimas y estratégicas, hasta alcanzar un equilibrio ponderado entre el principio de legalidad administrativa y el de buena administración.

Esto es exactamente lo que se intenta propiciar en el MET, humanizar los expedientes, darles voz a los participantes, transformar los expedientes en documentos donde las partes se involucran y buscan sus propias soluciones, sin esperar demasiado tiempo en que un tercero que no los conoce, ni entiende lo sucedido tome determinaciones sobre el conflicto y escriba una sentencia arbitraria, la cual deben obedecer.

5.2. Caso Testigo: La Mediación aplicada en el Ministerio de Educación de Tucumán

Siguiendo con esta línea de innovación, en la cual las instituciones públicas incorporan a la mediación como una alternativa para la resolución de conflictos, se presentará el caso testigo de cómo el Ministerio de Educación de Tucumán se apropió de esta herramienta y la incorporó a sus procesos administrativos.

Se considera que es un contexto en donde los representantes del MET, preocupados por la cantidad de expedientes y denuncias existentes, y por las consecuentes demoras y malestares que se generan; comenzaron a buscar alternativas a los procedimientos administrativos que se utilizan habitualmente en este tipo de casos, con la idea de implementar nuevas y mejores formas de abordar los conflictos, de resolverlos y lograr así atender a cada una de estas denuncias de una forma más eficiente.

A partir de esta inquietud, se presentó en el año 2011 la propuesta de introducir lentamente a la mediación como alternativa de resolución de conflictos dentro del ME, ya que conocían que este método estaba siendo aplicado en otros ámbitos similares, y que con él se lograban buenos resultados.

El objetivo de esta propuesta, impulsada por el Doc. Juan Pablo Albornoz Kokot, quien es un ex integrante del ministerio, fue director de Despacho del ME, por lo que conocía perfectamente los procedimientos burocráticos que esta institución, y luego de dejar ese trabajo y dedicarse de lleno a practicar y enseñar mediación, propuso incorporarla a su antiguo trabajo que tanta estima le tiene.¹³

¹³ Él fue el capacitador de los mediadores en el programa que a continuación se describirá, y yo, al haber sido alumna de él en estas capacitaciones, conozco su trayectoria y dedicación por esta herramienta que es la mediación, la cual la transformó en su nueva forma de vida.

La idea propuesta fue empezar con un programa piloto denominado “Mediadores Pares”: Consistía en capacitar en distintas cohortes a integrantes del ministerio, independiente del cargo que ocupaban, en temas relacionados a la mediación, otorgándole el título de “mediador par”, el cual lo habilitaba para mediar dentro del ámbito del ME, de manera voluntaria y gratuita, dentro de su jornada laboral.

Así fue como empezó de a poco a funcionar este programa, la primera cohorte se recibió, y comenzó a intervenir en mediaciones, las cuales eran reguladas en ese momento por la “Junta de Disciplina”. Esta área era la encargada de recibir los pedidos de mediación, asignar los mediadores por sorteo, avisar a las partes la fecha y hora de mediación, y buscar y preparar el lugar donde se realizaría el encuentro.

El objetivo era que con la mediación se logre, por un lado, satisfacer de mejor manera las necesidades e intereses de las personas implicadas en un conflicto, y por otro reducir la carga administrativa diaria dentro del ministerio, optimizando los procesos y la calidad de vida.

Con esto en mente, y con la esperanza de que este nuevo proceso agilice y maximice el esfuerzo diario que se realiza en este tipo de instituciones por llevar orden a los diferentes ámbitos que abarca y los que tiene a su cargo¹⁴, se inició la implementación de este programa de mediación denominado Mediadores Pares. A pesar de iniciarse en 2011, recién en 2013 mediante Resol. Ministerial 25/5 (MEd) – 1 de febrero de 2013¹⁵, se aprobó su reglamento y funcionamiento.

Desde ese momento, este programa piloto, ha ido modificando paulatinamente la manera habitual de abordar situaciones de conflicto dentro del ME, ha generado un cambio de perspectiva y concientización de lo importante que es construir espacios de comunicación efectiva en todos los ámbitos donde sea posible. Como así también cambios estructurales en la organización, este tema se abordará en profundidad en el último capítulo, en donde se expondrán los resultados de nuestra observación de esta aplicación.

5.2.1. Programa Piloto de Mediadores Pares

5.2.1.1. Introducción

Como ya se mencionó anteriormente, en el año 2011, en el ministerio de Educación de la Provincia de Tucumán y en aplicación de las ideas antes expuestas, el Dr. Juan Pablo Albornoz Kokot inició un proyecto denominado “Mediadores Pares”

¹⁴Con esto nos referimos a las Escuelas, Colegios, sus docentes, alumnos, padres de alumnos, personal administrativo a su cargo, es decir a toda la comunidad educativa.

¹⁵ Sección anexos. Ver Anexo II – Punto 1 – Página 44

Según lo que expone en su libro *La Mediación U*, la idea de Kokot fue realizar un programa de Mediación Administrativo Escolar, dentro del ámbito del Ministerio de Educación que se ocupe de atender los conflictos entre empleados administrativos, docentes, alumnos, padres y toda la comunidad educativa, aunque con la novedad de que sería atendido por sus propios dueños.

Los interrogantes de los que partió el programa, fueron las siguientes (Kokot 2015:79):

- ✓ ¿Es posible, sin modificar las estructuras administrativas de un organismo estatal, transformar a sus agentes en un instrumento de diálogo efectivo?
- ✓ ¿Es posible que agentes estatales que hace años manejan expedientes administrativos intervengan en mediaciones en ámbitos escolares públicos con éxito?

Y a su vez, el autor, describe los objetivos para los que fue creado, a saber:

1. Crear un ámbito nuevo de dialogo efectivo (salas de mediación) dentro de un ámbito tradicionalmente burocrático y escrito.
2. Implementar una instancia de mediación U previa a toda denuncia que se realice dentro de la Comunidad Escolar Pública y Privada. Esto involucra a agentes administrativos, docentes, alumnos, padres y comunidad vecinal de los establecimientos educativos.
3. Transformar un expediente “escrito y arbitrado” en un expediente “dialogado y mediado”.
4. Valorar y aprovechar la oportunidad de contar con personas dentro de la planta funcional de los organismos administrativos que, previa preparación, se convierten en terceros expertos en Mediación y Comunicación Eficaz.
5. Aprovechar la amplia experiencia de los agentes en dedicar tiempo y energía intelectual para resolver problemas que afectan al bien público.
6. Valorar a nuestros pares, economizar recursos y lograr la paz y concordia en el ámbito administrativo escolar público y privado.

Las respuestas a estos interrogantes solo podrán conseguirse en el tiempo, y a través del trabajo continuo de todos los implicados, y es en parte lo que se quiere dilucidar con el presente trabajo.

5.2.1.2. Como se prepararon los mediadores

El programa piloto fue diseñado para que de manera voluntaria y sin ser exigencia poseer conocimientos previos, agentes pertenecientes al ME, se capaciten y se preparen para ser capaces de atender mediaciones en el ámbito escolar.

La Capacitación empezó con una primera Cohorte de 20 alumnos, y desde 2011 hasta 2015 se realizaron 4 Cohortes con un total de 85 alumnos capacitados.¹⁶

La capacitación se organizó en un cursado que contemplaba un total de ciento cuarenta horas (140 hs), en las que se capacitó en un taller teórico práctico en los siguientes contenidos: comunicación efectiva, negociación colaborativa, mediación propiamente dicha (Herramientas), resiliencia, PNL (Programación Neurolingüística), escucha activa, inteligencia emocional, entre otros.

Kokot explica que una característica interesante de los grupos que se formaron, fue la heterogeneidad de profesiones, cargos y edades, lo cual brindó a cada una de las cohortes y a sus integrantes una gran variedad de visiones, ideas, y perspectivas.

5.2.1.3. Desempeño laboral de los mediadores

Una vez finalizada la capacitación, el agente estaba en condiciones de atender mediaciones. La idea para empezar este trabajo, fue que mediante sorteos se armaran equipos de co-mediadores, para acompañarse y poder de a poco ir ganando confianza en la práctica.

Inicialmente, la idea fue pensada para que todos los mediadores continúen desempeñando sus funciones, sin que esto altere su situación laboral, y cuando deben atender una mediación, debían hacerlo en su horario habitual, coordinando con su jefe directo el día y horario para llevarla a cabo.

Se consideró que esta modalidad de trabajo, fue la característica fundamental para poder instalar y dar los primeros pasos con esta propuesta dentro del Ministerio de Educación, ya que no requería modificaciones estructurales, sustanciales, funcionales y económicas considerables para el Estado, y su crecimiento depende exclusivamente del éxito y compromiso de sus participantes.

Esta situación fue mutando con el paso de los años, el Centro de Mediación fue tomando fuerza y protagonismo, a través de sus acciones e intervenciones.

Hasta que el 20 de mayo de 2015 mediante resolución 13/5 (MEd)¹⁷, se creó al Centro de Mediación, el cual está conformado como departamento, tiene dependencia directa del Ministro de Educación y cuenta con personal dedicado exclusivamente a garantizar su correcto funcionamiento. Para lograr esto, se adscribió personal que trabajaba en otras áreas del Ministerio.

Este departamento, está abocado a intervenir en discordias que se presentan en todos los ámbitos de los establecimientos educativos, y además su trabajo no solo se limita a esperar a

¹⁶ Información recabada de visitas al ME.

¹⁷ Sección anexos : Anexo II – Punto 2 - Página 61

que los hechos se produzcan para intervenir, actúan como agentes de prevención de conflictos en los distintos ámbitos educativos.

Para ello trabajan mucho en el territorio, visitan escuelas, realizan talleres para mejorar la comunicación y resolver discrepancias antes de que los conflictos tomen mayor magnitud.

5.2.2. El Centro de Mediación

5.2.2.1. Marco Legal del Centro de Mediación

Primera parte

Como dijimos anteriormente, el funcionamiento del CM fue evolucionando a medida que pasaron los años, en un primer momento y dando un gran paso, luego de haber finalizado la preparación de las dos primeras cohortes de mediadores, se autorizó mediante Decreto acuerdo n° 13/5 (MEd) del 20 de mayo de 2015¹⁸, el funcionamiento del Centro de Mediación dentro del Ministerio de Educación de Tucumán, donde a su vez se aprobó el reglamento del mismo, el cual establece la base del funcionamiento de este programa de Mediadores Pares.

Este reglamento describe que las funciones derivadas del CM fueron canalizadas por la oficina de Junta de Disciplina de este ministerio.

Como ya se mencionó en otras oportunidades, antes de que se implemente este programa, la Junta de Disciplina tenía como función principal el manejo de denuncias y el seguimiento de los expedientes derivados de las mismas. Como su nombre lo describe, era la encargada realizar medidas tendientes a lograr instaurar “disciplina” entre los distintos actores del ministerio.

Como podrán imaginarse, esta dependencia, tuvo que modificar estructuras internas muy grandes, reevaluar la forma de encarar las denuncias que reciben, humanizar el trato con las personas que llegaban a su oficina, entender el estado de las personas al hacer una denuncia o sentirse denunciado, etc.

Con esto se quiere decir que el trabajo como mediador, para los integrantes de esta oficina, inicia desde el momento que tienen el primer contacto con alguna de las partes involucradas estén o no citados a una mediación.

En este contexto, esta oficina recibía los expedientes y demandas, y determinaba cuales casos iban a someterse a mediación, además elegían mediadores por sorteo y realizaban la citación de las partes en la fecha acordada.

¹⁸ Sección anexos : Anexo II – Punto 2 - Página 61

Dentro de esta estructura, las funciones y atribuciones asignadas¹⁹, en esa etapa, a Junta de Disciplina, fueron:

1. Organizar y monitorear los procesos de mediación y las tareas de los mediadores, comediadores y observadores.
2. Evaluar el cumplimiento a las disposiciones del presente régimen y las reglamentaciones dictadas en su consecuencia
3. Organizar y ejecutar un programa de desarrollo y promoción de la mediación como método alternativo de resolución de controversias.
4. Elaborar estadísticas sobre la utilización del proceso de mediación y sus resultados.

Bajo esta forma de organización se trabajó aproximadamente durante un año, en el cual los mediadores seguían cumpliendo sus funciones habituales y además asistían en las mediaciones que eran convocados.

Según los testimonios recabados, la inserción de las mediaciones en el ámbito escolar fue difícil, había mucha resistencia por parte de quienes eran citados a mediación, las personas no lo entendían, llevaban pruebas, querían presentarse con sus abogados, estaban acostumbrados a hacer denuncias escritas, pero nunca, antes de esto, tenían la posibilidad de juntarse con la otra parte a dialogar y resolver los conflictos, al contrario, la mayoría de la veces no era la intención de ellos hacerlo y usaban el sistema de denuncia como una forma para castigar a la otra parte, es decir que no era una herramienta eficiente para solucionar los problemas reales entre las personas.

Como se explicó anteriormente, en los expedientes y denuncias recibidas, se exponían las *posiciones* de cada una de las partes, lo que ellos expresaban de cuál era el problema, y en función de esas posiciones se trataba de resolver el caso, pero generalmente esas posiciones distan muchos de los verdaderos *intereses* de las involucrados.

Con el paso del tiempo, el CM empezó a ser reconocido dentro del Ministerio y además de a poco las instituciones educativas fueron conociendo la función de este nuevo organismo, entendiendo la dinámica y aprovechando los beneficios que podía generarles.

Segunda parte

Como parte de este crecimiento y reconocimiento, en 2016, se creó el departamento del Centro de Mediación, el cual depende directamente del ministro, a través de Decreto 13/5 MEd del 20 de mayo de 2015.²⁰

¹⁹ Sección anexos: Anexo II – Punto 1. – Página 47

Con esta nueva normativa, el CM pasó a tener un lugar físico propio, personal afectado de manera permanente, se constituyó un reglamento y se estableció su Misión y principales funciones.

Misión

Entender en la prevención y resolución de conflictos reducidos en el ámbito del Ministerio de Educación, en los que se encuentren involucrados integrantes de la comunidad educativa, funcionarios y/o personal del escalafón general, utilizando a esos fines el proceso de mediación.

Funciones

- 1) *Asesorar eficazmente a las partes sobre la naturaleza del proceso de mediación, los alcances de sus posibles acuerdos y el rol de los mediadores en los diálogos asistidos.*
- 2) *Organizar y monitorear los procesos de mediación, y las tareas de los mediadores, comediadores, observadores y auxiliares de los procesos.*
- 3) *Evaluar el cumplimiento de la normativa vigente en la materia.*
- 4) *Organizar y ejecutar las acciones de desarrollo, investigación y promoción de la mediación como método de resolución de conflictos.*
- 5) *Promover y ejecutar la capacitación de mediadores, y asesorar a la Superioridad en el diseño del plan de estudios de mediación, u otros métodos alternativos.*
- 6) *Llevar un Registro actualizado de los mediadores capacitados por el Centro de Mediación.*
- 7) *Procurar la implementación de proyectos institucionales de mediación entre pares, para el tratamiento de los conflictos.*
- 8) *Mantener la confidencialidad en los procesos de mediación, excepto en los casos excluidos por la normativa vigente.*
- 9) *Generar ámbitos de diálogo, para posibilitar acuerdos entre los miembros de la comunidad educativa, funcionarios y personal del escalafón general.*
- 10) *Elaborar estadísticas sobre la utilización del proceso de mediación y sus resultados.*
- 11) *Llevar los legajos de las acciones celebradas y copias de las Actas respectivas.*
- 12) *Articular las actividades emergentes de la aplicación de los procesos de mediación, con los organismos o sectores pertinentes.*
- 13) *Promover acuerdos con Instituciones Públicas y/o Privadas, para la capacitación y creación de centros de mediación.*

Fuente: Decreto 13/5 MEd de 20 de mayo de 2015.

5.2.2.2. Estructura actual

Como se mencionó anteriormente, en 2015 quedó legalmente constituido el CM, ese año se abrió convocatoria para adscribir a personal que, habiendo sido capacitado, quería cambiar sus funciones y dedicarse plenamente a la mediación y a ser parte de este nuevo centro.

En primer lugar, se expondrá como están organizados internamente, y se detallará brevemente las actividades realizadas en cada área:

ENCARGADO DE CENTRO DE MEDIACION	
Coordinar las áreas distintas del CM	
Estar a cargo de los mediadores y controlar su trabajo	
Lograr articulación con los demás sectores para mayor visualización y difusión del trabajo que se viene realizando año a año	
Revisar las estadísticas y tomar medidas de acción tendientes a mejorarlas	
Responder ante el Ministro por las acciones realizadas en el CM	

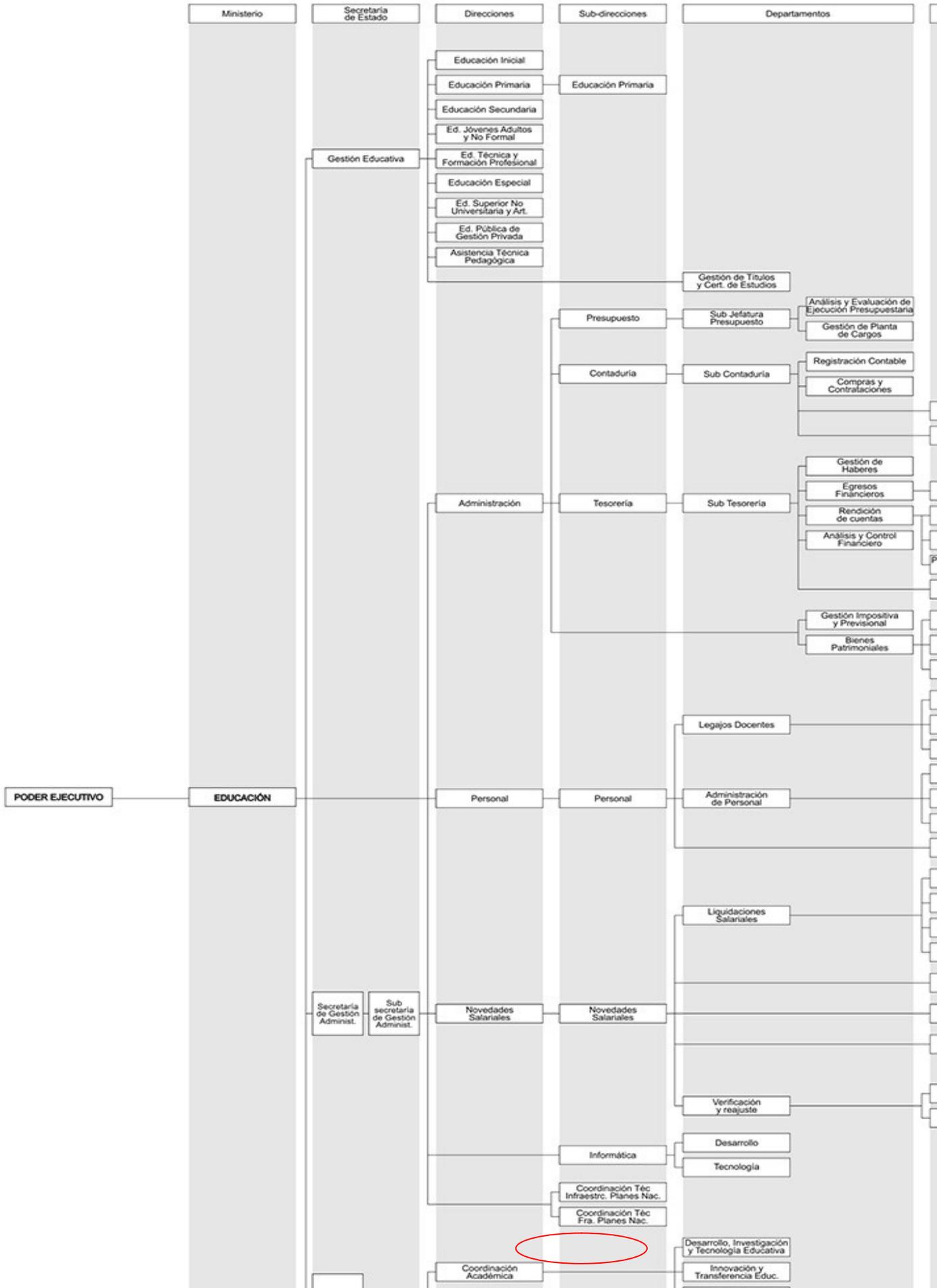
AREA ADMINISTRATIVA - 2 personas	
Mesa de entrada	Recepcionan directamente denuncias de personas involucradas
	Recepcionan expedientes factibles de ser mediadores
	Se contactan con las partes y acuerdan el día y hs de mediación
	Se encargan de llevar el registro de todas las acciones, las cuales luego serán volcadas en las estadísticas del año
	Seguimiento administrativo de casos, dando avisos si hay alertas a los mediadores
	Elaboran las estadísticas de los casos

MEDIADORES - 8 personas	
MEDIACIONES	Llevar a cabo las mediaciones derivadas desde el área administrativa
	Realizan el seguimiento de los acuerdos, de las mediaciones que les competen
	Reuniones entre mediadores para debatir casos y ser sometido a debate, sin exteriorizar datos privados, siempre manteniendo la privacidad que se merece
CAPACITACION	Capacitan en temas de mediación a Personal Directivo, Docentes y padres de alumnos.
	Se capacitan constantemente para poder estar al día en materia de Mediación
ARTICULACION	Realizan actividades articuladas con distintas áreas del Ministerio, a fin de llegar a más personas, y seguir en la concientización del beneficio del uso de la mediación en el ámbito escolar

Fuente: elaboración propia en base a reuniones con los integrantes del CM

Horario de trabajo: Actualmente trabajan de 8 a 13 hs, pero en varias ocasiones tienen actividades o reuniones fuera de este horario que compensan.

En segundo lugar, se expondrá como quedó ubicado el Centro de Mediación dentro del organigrama del Ministerio de Educación de Tucumán, el cual tiene rango de departamento, y depende directamente del ministro de Educación de Tucumán.



5.2.2.3. *Actividades y evolución del Centro de Mediación*

De las entrevistas realizadas, se puede apreciar que, al principio, los integrantes del centro se dedicaron solo a realizar mediaciones, las cuales ingresaban por dos vías:

- a) Ingresa un expediente a Junta de Disciplina, ellos determinaban cuales son factibles de ser sometidos a mediación y los envían a la Mesa de Entrada del CM.
- b) Ingresa a mesa de entrada del CM por pedido directo de un interesado, el cual puede ser Director, Supervisor, Docente, etc. Cualquier agente del Ministerio que reconozca una necesidad de mediación. Este pedido se debe realizar de manera escrita.

Una vez ingresado el pedido, la mesa de entrada, es el encargado de seleccionar a los mediadores que la atenderán mediante sorteo, y luego de contactar a las partes involucradas para citarlas y concretar el encuentro.

Con el paso del tiempo, fueron detectando nuevas formas de trabajar y actividades derivadas de las necesidades que detectaron, entre ellas nos comentaron las siguientes nuevas acciones:

- 1) Una vez por semana realizan ateneos entre todos los mediadores, son reuniones en las cuales se van planteando distintas temáticas o problemáticas que consideran que deben fortalecer, uno expone y luego se realiza un debate enriquecedor, en el cual cada integrante comenta sus experiencias y puntos de vista.

Los miembros del centro, consideran que utilizar este método fue fundamental para fortalecerse como mediadores e instrumentos activos en la resolución de conflictos de manera pacífica.

Entre los temas que primero necesitaron fortalecer, estaban:

- ✓ El “discurso inicial”, el cual consideraban fundamental para que las partes entiendan la diferencia de la mediación con los demás métodos de resolución de conflictos, como dijimos anteriormente, aún existe resistencia por desconocimiento de las partes a someterse a este tipo de intervenciones, por lo que consideraron que era fundamental explicar de la mejor forma posible en qué consiste este proceso, sus características, y cuáles son los beneficios que ellos pueden obtener.
- ✓ La “neutralidad”, la mayoría de los mediadores consultados, mencionó que la neutralidad es un ejercicio constante, que se debe practicar y es fundamental que esta neutralidad sea apreciada por las partes para poder transitar un proceso de mediación exitoso.
- ✓ Herramientas de “comunicación y escucha activa”, los mediadores consideran que no pueden capacitarse una vez y nada más, ellos están permanentemente

practicando y repasando estas herramientas, ya que la práctica es fundamental para incorporar estas herramientas y usarlas de manera efectiva.

- 2) Participación en tomas de escuelas, en distintas oportunidades, les tocó representar al Ministerio de Educación en situaciones en que alumnos o padres habían “tomado” la escuela, fueron experiencias enriquecedoras y resultaron ser muy útiles para desbloquear conflictos de manera efectiva.
- 3) Tratamiento de temáticas conflictivas en las escuelas. Empezaron a recibir distintos pedidos por parte de docentes, supervisores o directores, en los cuales no solo solicitaban tratar un conflicto puntual con alguien, sino abordar distintas temáticas que afectan a la comunidad educativa y consideran que son posibles focos de conflictos (ej.: Bullying: acoso físico o psicológico, convivencia escolar, etc.)

En este sentido, trabajan de manera preventiva, o ante casos aislados que se presentaron en la institución haciendo charlas en las que participa toda la comunidad educativa, y en el caso que lo considera necesario realizan “Talleres de abordaje Institucional”:

- ✓ los mismos constan de 4 talleres, y tienen como característica que en la primera reunión no participan autoridades de la escuela, logrando así un clima en donde los demás involucrados logran abrirse más y exponer sus puntos de vista.
 - ✓ Se buscan causas de los conflictos
 - ✓ Se trabaja sobre el árbol de problemas²¹, y el objetivo es que luego con esta herramienta sea la instrucción quien hace el seguimiento de la problemática, haciendo participe fundamental del cambio.
- 4) En el 2019, se empezaron a capacitar a estudiantes de Nivel Superior en mediación, los cuales son o serán futuros docentes. Se realizó una convocatoria a los que quieran participar de manera voluntaria y gratuita. La intención es que ellos luego dentro de la comunidad educativa que les toque trabajar, tengan las herramientas para intervenir en las situaciones conflictivas en el momento que suceden, siendo agentes de resolución pacífica de conflictos.
 - 5) Son capacitadores en FORMAR²². Los mediadores están capacitando en “Mediación, herramienta para la resolución pacífica de conflictos escolares” a toda persona interesada en el tema.

²¹ Sección Anexos: Anexo I – Punto 5 – hoja 37, se detalla la técnica del Árbol de problemas

²² Programa de Formación docente, Continua, Universal y Gratuita. Perteneciente al Ministerio de Educación de Tucumán. <https://formar.educaciontuc.gov.ar/institucional>

- 6) El próximo paso, y en un proyecto en el que ya están trabajando, es enseñar mediación a los alumnos en las escuelas, para brindarles herramientas para que puedan resolver por sí mismos sus conflictos.

5.2.2.4. Los Acuerdos

La Mediación dentro del ámbito escolar tiene como objetivo una recomposición del conflicto y el acuerdo que derive de esa reconstrucción. Los mediadores afirman que trabajan mucho durante las audiencias a fin de lograr acuerdos que sean efectivos y sostenibles en el tiempo.

Una vez que el mediador considera que el acuerdo al que se llegó es el adecuado, y a su vez, el inicio de la mediación fue solicitado por expediente, el acuerdo se incluye en el mismo continuando su circuito administrativo, donde van a ser dictaminados por el área legal del organismo.

Por lo expuesto, se puede decir que, no se busca sustituir al expediente y su tratamiento dentro del Ministerio, se busca humanizarlo, darles a sus participantes la posibilidad de elegir como creen que es la mejor manera de resolver sus conflictos.

De la misma forma, hay meditaciones en las que no se logra llegar a un acuerdo, y el expediente administrativo sigue su curso luego de esta instancia.

Con relación al seguimiento de los acuerdos, el CM lo realiza de diferentes maneras²³:

- Si el acuerdo pactaba la entrega de bienes o servicios, corrobora una vez cumplido el plazo, que la entrega se haya realizado.
- Si el acuerdo pacta acciones y cambios de conductas, desde el CM se comunican con las partes para saber cómo continua la relación, además se aseguran que las partes sepan que pueden contar nuevamente con ellos en el caso de considerar que hay incumplimiento del acuerdo.

De esta manera, se garantiza que los conflictos se vayan solucionando y no haya casos reincidentes, que, si los hay, pero afirman que cada vez son menos.

5.2.3. Impacto en la cultura organizacional

Saber cómo impactó la introducción de la mediación en la cultura organizacional del Ministerio de Educación, es un tema principal de análisis en esta investigación, para empezar volveremos a repetir el concepto, Schein (1984. p 25) llama "*cultura a un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse*

²³ Información recopilada de entrevistas realizadas a los encargados del CM, documentada en bitácora del caso.

con sus problemas de adaptación externa e integración interna – que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

En otras palabras, es el conjunto de valores, creencias, actitudes, costumbres que caracterizan a una organización y le dan identidad.

Por lo expuesto, se dirá que es de interés saber qué cambios en las creencias, conductas y procedimientos de la organización, que afectaron a su cultura.

En relación a toda la información recolectada, se pueden dar las siguientes apreciaciones:

- i. **Dentro del ME**, el personal de Despacho y Junta de Disciplina fueron los más afectados, por decirlo de alguna manera, mientras el resto de los sectores administrativos no sufrieron grandes modificaciones.

Junta de Disciplina (JD): El personal de junta tuvo que hacerse cargo, desde que se recibieron los primeros mediadores, de la organización y funcionamiento del Programa de Mediadores Pares.

Esto trajo para esta oficina cambios no solamente de orden administrativo, sino más profundos, de creencias, de valores, el personal estaba acostumbrado a recibir denuncias, a dictaminar junto con Despacho, en los casos que era necesario, cuál era la sanción aplicable.

Con la introducción de la mediación, esto cambió rotundamente, tanto el personal capacitado y el que no²⁴, aprendió que hay otras formas de hacer las cosas.

Aquí, resulta importante volver sobre un tema, el cual se considera fundamental resaltar para este trabajo, y es como también en el ME, a través de la mediación, se introducen mejoras en cuestiones relacionadas a perspectiva de género.

Los autores, Markus, M. y Paulero, R. (2021), aseguran que, *la perspectiva de género promueve cambios genéricos en los hombres, en las mujeres, en las familias, en las comunidades e instituciones. Sin dicha perspectiva seguiremos manteniendo situaciones de discriminación en la estructura familiar que nos impedirá además ver otras formas diferentes de abordar los conflictos.*

Además, los autores insisten que, *si la base de la mediación es una escucha genuina, respetuosa y empática debemos repensar nuestras creencias de género para poder hacerla. Desde nuestra imparcialidad podemos, frente a desigualdades de género, trabajar para*

²⁴ Había personal de junta que no fue capacitado, pero igual debía hacerse cargo de recibir las notificaciones y denuncias, organizar las mediaciones, seleccionar mediadores por sorteo, colaboraba organizando la sala, ya que las primeras mediaciones se realizaron en una oficina de esta dependencia.

equilibrarlas y generar una situación de igualdad necesaria para establecer un proceso de mediación.

La persona que estaba encargada inicialmente en JD de organizar las mediaciones, es actualmente la Coordinadora del CM, por lo que asegura que *“el cambio en el tratamiento de casos y expedientes es drástico, las personas al principio se resistían, se sentían juzgados, pensaban que iban a un juicio, llegaban con pruebas....ahora es otra cosa, las partes involucradas lo entendieron, saben que es un espacio de diálogo, y saben que ante una denuncia que hagan o expediente que inicien, tienen que sentarse a charlar y tratar de resolver sus diferencias”*²⁵

Despacho: Es la oficina encargada, junto con jurídico, de resolver con sentencia los expedientes de denuncias, de esto se puede entrever que sus empleados tuvieron que aprender una nueva forma de hacer las cosas, ya que antes del ingreso de la mediación, recibían la denuncia, analizaban y en función de las pruebas presentadas por las partes, determinaban una sentencia, que las partes debían acatar.

Luego de la introducción de la mediación, esto se modificó, los expedientes que se consideran factibles de mediación son enviados al CM, donde contactan a las partes, las citan a mediación, y realizan los encuentros que hagan falta hasta llegar o no a un acuerdo. Esta acta de Acuerdo o No acuerdo, se adjunta al expediente, regresa a Despacho y allí continúa su circuito habitual:

- Si tiene acuerdo, se archiva temporalmente, ya que al tiempo corroboran el cumplimiento del mismo.
- Si NO tiene acuerdo, sigue el circuito habitual, y se determina una sentencia que las partes deben cumplir.

Además, se puede decir que de alguna forma bajaron los inicios de expedientes, ya que según afirma el Director de Despacho *“los docentes y el personal administrativo de las escuelas no entendían mucho al principio cómo funcionaba el tema de la mediación, venían acostumbrados a hacer expedientes por todo, como una forma en sí mismo de molestar a la otra parte, y estos demoraban en resolverse, tenían que contestar con pruebas.... Pero de pronto esto cambio, había personas dentro del ME interesadas en resolver estos conflictos, y ellos tenían que sentarse a charlar y resolver sus conflictos. Fue un cambio cultural importante, ya que no estaban acostumbrados a resolver sus inconvenientes cara a cara, y enfrentarse a la otra parte y explicar su postura”*²⁶

²⁵ Sección Anexos: Anexo IV – Punto 1.2 – Página 95. Entrevista a encargada de CM.

²⁶ Sección Anexos: Anexo IV – Punto 1.1 – Página 87. Entrevista a Director de Despacho.

ii. **Fuera del ME, dentro de las escuelas**, el cambio también fue significativo del análisis de las encuestas²⁷, se puede apreciar que:

- ✓ Inicialmente tenían resistencia al inicio de la introducción de la mediación como alternativa a la resolución de conflictos, ya que *“había desconocimiento y muchas suposiciones”*²⁸ sobre cómo sería o no desde esa nueva implementación.
- ✓ Luego de eso, el 80% de los encuestados, consideran que recibieron el acompañamiento y capacitación adecuados, y lograron incorporar a la mediación como herramienta dentro de las escuelas.
- ✓ A pesar de esto, el 70% considera que no se utiliza a la mediación cada vez que es necesaria, consultando esto a la encargada del CM, ella aclara *“podemos atribuir esto a que el personal sabe que la mediación es un proceso que puede extenderse en el tiempo, lo que le implica al docente o personal administrativo: trasladarse, enfrentarse a los problemas ... por lo que ahora lo piensan más antes de iniciar cualquier demanda”*²⁹
- ✓ El resto del personal administrativo del ME, según datos de las encuestas, no considera que sus actividades se hayan modificado, o que la mediación modificara significativamente las formas de hacer las cosas en su oficina.

*Esto es factible que sea así, ya que fue poco el tiempo que todos los mediadores capacitados tuvieron que dedicarse a esta actividad, pronto el CM se formó, se asignaron mediadores permanentes, y el resto de los mediadores no siguieron involucrados en esto... además la mediación no toca todas las oficinas del ministerio, hay algunas que no tienen nada que ver con el trabajo que se hace, pero es bueno que se hayan capacitado personal de todas las oficinas, porque de alguna forma, todos tienen conocimiento de lo que hacemos, y fue el motor principal para que el CM sea lo que es hoy”*³⁰

A modo de conclusión, se dirá que la Mediación trajo aparejada cambios profundos culturales en determinados sectores del ME, no todos se vieron afectados de igual manera, ya que los procedimientos administrativos que modificó no tocan a todas las oficina, solo a las encargadas de la resolución de los expedientes. El resto de las oficinas, en un principio sintieron algunas modificaciones leves, cuando aún no estaba conformado el CM, pero luego esto se diluyó

²⁷ Sección Anexos: Anexo IV - Punto 2 – Página 107. Análisis de encuestas

²⁸ Sección Anexos: Ver Anexo IV – Punto 1.2 – Página 95. Entrevista a encargada de CM

²⁹ Sección Anexos: Ver Anexo IV – Punto 1.2 – Página 95. Entrevista a encargada de CM

³⁰ Sección Anexos: Ver Anexo IV – Punto 1.2 – Página 95. Entrevista a encargada de CM

cuando fueron asignados mediadores permanentes, y el resto de los capacitados continuó con sus actividades habituales sin interrupciones.

Los cambios más significativos fueron a nivel escolar, de donde surgían la mayoría de los inconvenientes y donde estuvo apuntado desde un principio el “programa de mediadores pares”, por lo que se puede considerar que el cambio cultural fue positivo y la mediación cumplió el objetivo por el que fue incorporada.

5.2.4. Importancia del comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional, es otro factor de interés en este trabajo, por lo que antes de analizar qué repercusiones tuvo la mediación, se explicará el concepto que sirvió de guía:

El comportamiento Organizacional es la investigación del impacto de las conductas que individuos, grupos y la estructura organizacional tiene dentro de las empresas y/o instituciones, así como el propósito de aplicar tal conocimiento para mejorar la eficacia de la organización (Robbins, 2000).

En este contexto, nos interesa analizar del comportamiento organizacional las distintas reacciones encontradas durante la implementación de la, considerando e indagando en los siguientes aspectos.

De las entrevistas y encuestas realizadas, se puede decir que *“la resistencia inicial en el personal administrativo y docente de las escuelas, fue el primer factor negativo al que tuvimos que enfrentarnos, consideramos que se realizó en acompañamiento necesario, pero solo el tiempo iba a lograr hacer que todos entiendan el espíritu de la mediación”*³¹

Con relación al trabajo interno de las oficinas del ministerio, el 50% considera que su trabajo se sobrecargaba cuando sus compañeros asistían a las capacitaciones.

Los jefes de área, consideran que esto es así, ya que *eran pocos los que, capacitados por oficina, si se capacitaron 4, 2 iban en la primera cohorte y los otros 2 en la segunda, y siempre de distintos sectores dentro de la misma oficina, por ejemplo...se hacía así justamente para que no se altere el trabajo diario*³²

Otro factor que se analizó, y que afectó el comportamiento y el clima laboral en las oficinas fue la manera en que se seleccionaron a los empleados que iban a capacitarse, el 60% de los NO capacitados, manifestó que le hubiera gustado capacitarse, pero a pesar de esto, solo el 30% considera injusto el método de selección de los que si se capacitaron fue injusto.

³¹ Sección Anexos: Ver Anexo IV – Punto 1.2 – Página 95. Entrevista a encargada de CM

³²Sección Anexos: Ver Anexo IV – Punto 1.4 – Página 93. Entrevista a Jefes de área con personal capacitado.

Los jefes de área manifestaron al respecto: *“se les preguntó a los que considerábamos que por su personalidad y tarea eran más afines a querer participar, y algunos no aceptaron, porque sabían que, si se capacitaban, después iban a tener que asumir la responsabilidad de mediar”*

Con respecto a la labor que debían enfrentar los nuevos mediadores una vez capacitados, el 80% se sintió bien capacitado y acompañado en el proceso de la realización de las mediaciones.

“Había situaciones difíciles de afrontar en la mesa de mediación, pero el hecho de que se mediaba de a 2, hacia que uno tenga menos miedo y se sienta acompañado, si alguno no sabía reaccionar ante alguna situación, estaba el otro que podía ayudarlo”³³

En función de todo lo expuesto, y del análisis de entrevistas y encuestas, se puede decir que como todo cambio al inicio presento ciertas resistencias, sobre todo en las personas que debían ser sometidas a mediación. Pero en el Ministerio consideran a esto como algo positivo y necesario para dar el paso que tenían que cambiar, modificar viejos paradigmas y enseñar a los miembros de la comunidad educativa una manera nueva, diferente y mejor de hacer las cosas, y sobre todo de resolver los conflictos.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, en los inicios del programa de Mediadores Pares, los mediadores salían en su horario habitual de trabajo a capacitarse y mediar, esto trajo algunos inconvenientes, pero los consideran menores para los grandes cambios positivos que trajo consigo la mediación, además aseguran que ahora, como el CM es el encargado de llevar adelante las mediaciones, las interrupciones laborales fueron pocas e insignificantes y *trajo como beneficio que en todos los sectores del Ministerio hay personal capacitado y que entiende sobre escucha activa, sobre empatía, y a la vez saben que también son personal factible de ser mediado si plantea algún conflicto de mayor envergadura”³⁴*.

A modo de conclusión se puede decir que los cambios en materia de comportamiento organizacional fueron significativos donde tenían que serlo, llegó a incorporarse la mediación en el día a día de la comunidad educativa, generando nuevas formas de tratamiento de los conflictos, y asumiendo cada parte la responsabilidad que le toca en cada caso. Solo los sectores del ministerio donde se resolvían deliberadamente y se dictaban sentencias arbitrarias, se vieron modificadas considerablemente, y ese era el objetivo de este programa y actual Centro de Mediación.

³³ Sección Anexos: Anexo IV – punto 1.3 – Página 91. Entrevista a Jefe de JD

³⁴ Sección Anexos: Anexo IV – Punto 1.4 – Página 93. Entrevista a Jefes de área con personal capacitado.

CAPITULO 6

CONCLUSIÓN

En este último capítulo, y luego de transitar un largo camino, en el cual en primer lugar se expuso que es un conflicto organizacional, luego se investigó sobre los métodos alternativos de resolución de conflictos más utilizados, se analizó en profundidad a la mediación, y específicamente la utilizada en el Ministerio de Educación de Tucumán, nuestro caso testigo, se explicó la metodología de investigación utilizada, y por último, se recolectó y analizó la información recolectada a través de entrevistas, encuestas y observación, con lo que se podrá dar respuesta a nuestros objetivos de la investigación.

No se pretende llegar a conclusiones generales, ya que el universo analizado debería ser mucho más amplio, pero estamos seguros que da una aproximación a como se desenvuelve la aplicación de la mediación en la vida real, y especialmente en el ámbito de la Administración Pública.

A lo largo del trabajo, se trató de no perder de vista nuestros objetivos, con el fin de poder en esta instancia, dar respuesta en primer lugar a los objetivos específicos y por último al general.

6.1. Conclusiones sobre: Describir la función que cumple la mediación como alternativa de resolución de conflictos.

En el capítulo 2 del presente trabajo, se describió de manera extensiva cuales son los métodos alternativos de resolución de conflictos (MASC) más utilizados, dando un panorama de cuál es la importancia de la aplicación de estos métodos, y en qué caso son usados con mayor frecuencia.

En el capítulo 3, se profundizó sobre la Mediación, el tema central a analizar, saber si realmente es efectivo para la resolución de conflictos, así que en primer lugar se la describió, para poder conocer en profundidad sus bases, luego se expuso a la Mediación U, un tipo particular de mediación creada por el Doc. Juan Pablo Kokot, la cual fue enseñada y es utilizada actualmente en el Centro de Mediación del Ministerio de Educación de Tucumán.

A través de estos 2 capítulos, quedó plasmada cual es la función de la mediación en la resolución de conflictos, como opera, cuáles son sus características, y sus diferencias de otros métodos, por lo que se considera que se cumplió satisfactoriamente con este objetivo específico.

6.2. Conclusiones sobre: Explicar los efectos que generó la mediación en el comportamiento organizacional de los agentes afectados a la mediación dentro del ministerio.

Para explicar los efectos que generó la mediación en el comportamiento organizacional, se tuvieron en cuenta esa y otras variables, a fin de analizarlas en su conjunto y determinar cuál fue el impacto en los agentes afectados en el ME.

Las variables que se analizaron fueron “conflicto organizacional”, “cultura organizacional”, “resistencia al cambio” y “comportamiento organizacional”, para hacer esto se las tuvieron en cuenta al momento de confeccionar las entrevistas y encuestas, a fin de recabar la información pertinente.

Luego se volcó las respuestas en un cuadro de doble entrada, donde se pudo visualizar el impacto de cada variable según el área (Director de Despacho, integrantes del CM, docentes, personal capacitado o no, jefes de área)³⁵

A modo de conclusión de este objetivo específico, se puede decir que el impacto que generó la mediación en los agentes del ME fueron positivos, no todos los sectores se vieron afectados de igual forma.

Por un lado están los que fueron atravesados por la mediación mucho más que otros, ellos fueron los que de alguna forma tuvieron un verdadero cambio en el comportamiento organizacional, por ejemplo como ya se indicó anteriormente, los empleados del JD, que debieron agregar y modificar sus actividades diarias, para incluir a las funciones que traía consigo el programa de mediadores pares, por lo que tuvieron que desaprender y luego aprender nuevas costumbres, valores, pero hoy están agradecidos de ese proceso y lo consideran enriquecedor.

Además están los empleados que trabajan en Despacho y el actual Centro de Mediación, los cuales conviven diariamente con la mediación, y fueron trabajando día a día para hacer crecer el proyecto y llevarlo al nivel al que está hoy, donde el programa de mediadores pares se convirtió en un Departamento independiente dentro de ME, que depende directamente del Ministro de Educación, y con personal permanente, dedicado cien por ciento a esta tarea.

Por otro lado, están los jefes de área, donde tuvieron al inicio personal capacitado y no capacitado, donde sus actividades y comportamiento organizacional no se vieron afectadas de manera significativa, y hoy siguen sus actividades normalmente, solo recordando de manera positiva lo que la mediación les dejó.

³⁵ Ver en Anexo IV. Punto B. Análisis de entrevistas y encuestas. Página 23

Analizado esto, se puede decir que, a lo largo de este trabajo, se describe y se cumple con el objetivo de explicar los efectos que produjo la introducción de la mediación en el comportamiento organizacional de los agentes afectados a la mediación dentro del ministerio.

6.3. Conclusiones sobre: Determinar los resultados obtenidos por la implementación del PMP, en lo que respecta a disminución de conflictos y cambios culturales.

Para dar respuesta a este ítem, se tendrá en consideración los resultados de encuestas, entrevistas y la información estadística brindada por el CM³⁶.

Con respecto a la *disminución de conflictos*, no hay parámetros suficientes para decir que se redujeron los conflictos, lo que sí se puede decir, y en función de las estadísticas³⁷, es que se mejoró su tratamiento, se redujeron los plazos para sus resoluciones, y se modificó lentamente la cantidad de expedientes iniciados por conflictos, ya que el personal afectado posee una nueva vía para resolver sus conflictos, presentan notas solicitando mediación y se evita el papelerío del expediente.

Anterior a la mediación, solo se iniciaban expedientes para resolver disputas, actualmente ésta sigue siendo la vía más utilizada (77,6%), pero poco a poco, se van volcando a iniciar directamente los pedidos de mediación por nota al CM (22,4%).

El tiempo de resolución, según el informe, el 39% de los casos se resuelven entre el primer y segundo mes a partir del inicio de expediente o pedido de nota, y el 90% de los casos se resuelve en un máximo de 8 meses.

Con relación a *cambios culturales*, el cual se ya se explicó en el apartado anterior, se puede decir que el sector donde más se notaron los cambios fueron en las escuelas, que son los que están sujetos a mediaciones, allí se modificó lentamente la manera de hacer las cosas, pasaron del extremo, en el que algunos iniciaban expedientes solo para molestar a la otra parte, a pensarlo varias veces antes de iniciar una denuncia, ya que ahora saben que eso le implicaría presentarse en el ministerio, presentar pruebas, etc.

Ahora son las personas que realmente quieren buscar solución a sus conflictos o que consideran que el conflicto ya es insostenible las que inician expedientes o presenta notas, además también la mediación se volvió un apoyo para directoras o docentes que pueden pedir

³⁶Sección anexos: Anexo II. Punto 3 – INFORME ANALISIS DE DATOS – CENTRO DE MEDIACIÓN 2019 – Página 65

³⁷ Sección anexos: Anexo II. Punto 3 – INFORME ANALISIS DE DATOS – CENTRO DE MEDIACIÓN 2019 – Página 65

mediación para otras partes cuando dentro de su institución hay alguna problemática que ellas suponen y entienden que necesita el espacio de la mediación para tratarse y en el mejor de los casos resolverse, y así evitar que sigan perjudicando el día a día en su trabajo.

6.4. Conclusiones sobre el Objetivo General: Describir el impacto de la implementación de la mediación dentro de una institución gubernamental, ejemplificando su utilización dentro del ME. 2011/2020.

Con respecto al impacto de la implementación de la mediación dentro de una institución gubernamental, en el presente trabajo, en el Capítulo 1, se presentó y describió al CO, el cual es el fenómeno que se quiere disminuir y prevenir con la utilización de la mediación, se explicó a continuación, en el Capítulo 3, que es la Mediación, y se profundizó en la Mediación U, modelo usado particularmente en el MET, no es que sea una mediación distinta, solo su estructura está basada en Process U.

Luego de esclarecer las principales características de la mediación, entender su lógica y fundamentos, se describió en el capítulo 5, como fue la implementación y puesta en marcha de la mediación en el MET.

Para esto, como se expuso en el capítulo 4, se realizaron entrevistas y encuestas, aparte de charlas informales con los principales involucrados en este proyecto.

De toda la información recolectada, y del análisis de la misma, la conclusión a la que se llega es que el impacto que tuvo la mediación en el ME fue positivo, se lograron alcanzar desde su implementación hasta la fecha los principales objetivos para lo que fue creado.

Para esto vamos a repasar los interrogantes y luego los objetivos, de los que partió el programa (Kokot, 2015:79), y se analizará brevemente si se cumplieron:

- ✓ *¿Es posible, sin modificar las estructuras administrativas de un organismo estatal, transformar a sus agentes en un instrumento de diálogo efectivo?*

Se puede decir que efectivamente lograron transformar a sus agentes capacitados en instrumentos de dialogo efectivo, sin modificar demasiado las estructuras administrativas, ya que solo fue creado el CM, como una evolución favorable a la puesta en marcha del programa piloto.

- ✓ *¿Es posible que agentes estatales que hace años manejan expedientes administrativos intervengan en mediaciones en ámbitos escolares públicos con éxito?*

Si fue posible, personal que hace años trabajaba de una determinada manera, logró romper sus estructuras, salir de su zona de confort, lograron con éxito convertirse en verdaderos mediadores en el ámbito escolar.

Además, repasaremos los objetivos:

1. *Crear un ámbito nuevo de diálogo efectivo (salas de mediación) dentro de un ámbito tradicionalmente burocrático y escrito.*

Se logró ampliamente, ya que inicialmente fueron solo salas de mediación, pero luego se constituyó el Centro de Mediación.

2. *Implementar una instancia de mediación U previa a toda denuncia que se realice dentro de la Comunidad Escolar Pública y Privada. Esto involucra a agentes administrativos, docentes, alumnos, padres y comunidad vecinal de los establecimientos educativos.*

Se logró introducir la mediación en el circuito administrativo, y se instauró la mediación previa, a fin de que sean las partes las responsables de resolver sus conflictos.

3. *Transformar un expediente “escrito y arbitrado” en un expediente “dialogado y mediado”.*

Se logró, debido a que los expedientes son intervenidos en mediación, y son las partes las que a través de las reuniones tratan de llegar al mejor acuerdo, es un expediente “dialogado y mediado”

4. *Valorar y aprovechar la oportunidad de contar con personas dentro de la planta funcional de los organismos administrativos que, previa preparación, se convierten en terceros expertos en Mediación y Comunicación Eficaz.*

5. *Aprovechar la amplia experiencia de los agentes en dedicar tiempo y energía intelectual para resolver problemas que afectan al bien público.*

Se considera que en relación a los objetivos 4 y 5, actualmente el espacio logrado por el CM es valorado y utilizado como instrumento no solo para resolver conflictos, sino para intervenir en situaciones donde en las instituciones se requiere personal experto en escucha activa, a fin de prevenir situaciones más complejas, como ser bullying, acoso escolar, perspectiva de género, etc.

6. *Valorar a nuestros pares, economizar recursos y lograr la paz y concordia en el ámbito administrativo escolar público y privado.*

Se considera que el trabajo realizado por todo el personal mediado y no mediado, y luego los que se abocaron al centro de mediación es valorado ampliamente por el personal del ME, y sobre todo por el personal administrativo y docente. Se logró una nueva forma de trabajar y hacer las cosas, tratando de implantar paz y empatía en cada reunión realizada.

Repasando interrogantes y objetivos iniciales, se puede decir que por lo menos estos se cumplieron con éxito.

Como se dijo anteriormente, el Programa Piloto de Mediadores Pares inició siendo eso, un proyecto que lanzó el Ministerio con el Dr. Juan Pablo Albornoz Kokot al frente, como capacitador y guía en todo esto, pero luego y con el compromiso del personal que se fue capacitando fue creciendo y tomando forma, el ministerio apoyo cada progreso, lo acompañó, pero siempre dejó claro que su evolución y crecimiento dependía 100% (cien por ciento) del compromiso de la gente.

Hoy que ya pasaron más de 10 años desde que se inició con esta idea, el Centro de Mediación es una realidad dentro de este Ministerio, es un Departamento que depende directamente del Ministro de Educación, y posee personal estable que dedica sus actividades solo en este ámbito, y posee muy buenos resultados, cada año son más los casos tratados y con acuerdo, cada año hay más conciencia del trabajo que hacen, más personas están agradecidas con sus intervenciones, y son una herramienta también utilizada en las escuelas para tratar temas delicados, como es el bullying, acoso, perspectiva de género, entre otros, que no deben dejarse pasar por alto, más en el caso de niños y adolescentes.

Los integrantes del CM, saben que hay mucho por mejorar y trabajar, pero el solo hecho de saber que están humanizando y dándole un tratamiento personalizado a cada expediente y solicitud, aunque no todas logren resolverse como quisieran, saben que están sumando y haciendo algo diferente y que aporta empatía y humanidad, algo que se necesita hoy en todos lados, todo esto en un ambiente controlado y manejado por profesionales.

BIBLIOGRAFIA

- ARAUJO, O. Z (2005). *La pedagogía de la pregunta. Una contribución para el aprendizaje*. Educere. Universidad de los Andes.
- BARCOS, S.J. (2009) *Tres cuestiones esenciales para el aprendizaje de la administración*. Ediciones HABER.
- BILBAO, Roberto D; DAUDER. Silvia. G; (2003). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Servicio de publicaciones: Universidad Rey Juan Carlos. Madrid
- BUSTAMANTE, Sara M; URIETA, Sara G. (2015) *Resolución pacífica de conflictos. Guía de recursos y experiencias prácticas para educadores/as*. Ayuntamiento de Vitoria Gasteizko Udala.
- CAMACHO, Miguel G. (2000). *Teoría de la Administración Pública*. Editorial Porrúa. México
- CARAM, María E; EILBAUM, Diana T.; RISOLVA Matilde. (2006). *Mediación: diseño de una práctica*. Editorial Librería Histórica SRL. Buenos Aires.
- CENTENO, M. T. (2006). *Coaching para la paz en empresas conscientes: una estrategia en la solución de conflictos organizacionales*. (Artículo académico) Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- CENTRO NACIONAL DE EQUIDAD DE GÉNERO y SALUD REPRODUCTIVA. (2010). *Guía para la incorporación de la perspectiva de género en programas de salud*. Secretaria de Salud. México
- CONFORTI, Oscar D. F. (2014) *Mediación en las organizaciones*. Revista de Mediación.
- CORDOVA, M.K; OCHOA E.A; DURAN O. A. (2019) *Algunas consideraciones sobre mediación y arbitraje*. (Artículo académico) Universidad de Machala. Ecuador.
- Defensoría CABA. (s.f.). *Guía Básica de Derechos, Mediación, Conciliación y Arbitraje*. (Artículo).
- DUPLÁ MARÍN, M.T. (2017). La mediación empresarial y el conflicto management. (Artículo) <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6207457>

- FIGUEROA, A. L. (2002). *Conflicto, Negociación, Mediación y Arbitraje: Un acercamiento desde el ámbito laboral*. Revista de la escuela de psicología. Facultad de Filosofía y Educación. Universidad Católica de Valparaíso
- FUENTES, M. (2001). *Mediación en la solución de conflictos*. Bogotá, Colombia. Editorial Planeta.
- FUNDACIÓN MICAELA GARCIA “La Negra”. (s.f). *Género, estereotipos, y perspectiva de Género*. Formación de Formadores/as en Ley Micaela.
- FUNQUEN ALVARADO, Ma. E. (2003). *Los conflictos y las formas alternativas de resolución*. (Artículo) <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39600114>
- FERNANDEZ, NOGALES A. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. 2da. Edición. Universidad Autónoma de Madrid.
- GARCIA Ferrando, M., IBAÑEZ J., ALVIRA F. (1986). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación*. Alianza Editorial. Universidad Textos. Madrid, España.
- GELABERT, M. P. (2007). *Gestión de Personas. Manual para la Gestión del Capital Humano en las organizaciones*. Editorial ESIC. Madrid, España.
- GORJÓN GOMEZ F. J; MONJE Luz M. (2020). *Mediación para la reducción de los conflictos interpersonales en el contexto organizacional*. (Artículo)
- KOKOT ALBORNOZ, J. P. (2015) *Mediación U*.
- MARCUS, M; PAULERO, R. (2021). *Perspectiva de Género y Mediación*. (Artículo) Revista de Mediación.
<https://revistademediacion.com/wp-content/uploads/2022/01/Revista28-3.pdf>
- MARTI, Gloria Novel (2010). *Mediación organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido*.
- ODRIOZOLA, J; PAOLINI N. A; (2019). *Diferentes tipos de organizaciones. ¿Por qué no todas son iguales? Primera parte*. Editorial Universidad de la Plata. La Plata
- ROBBINS, (2000). *Comportamiento organizacional*. Puebla: Universitas americanum

- ROBLES, B. (2011). *Métodos cualitativos de investigación. La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico*.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16592011000300004
- RODRIGUEZ, J.; MUÑOZ A.; RODRIGUEZ, M. de P. (2010). *La mediación: Presente, pasado y futuro de una institución jurídica*. Editorial Netbiblo. España.
- RUS ARIAS, E. (2020). Artículo: *Tipo de organizaciones*.
<https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-organizaciones.html>
- SCHEIN (1984). *Organizational cultura and leadership. (La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica)* Traducción: Cesar Palma. Plaza & janes editores SA.
- SAMPIERI, R H, (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. McGRAW-HILL
- SCHWANDER CRIS. (2020) *Eso que quiero que me pase. Liderazgo para la vida cotidiana*. El Emporio Ediciones. Bs As.
- TREVIÑO M. F. J. (2019). *Medios alternativos para la solución de controversias*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- URY, William; (1993). *Getting past no. (¡Supere el no!)*. Traducción: Hassan Adriana. Editorial Norma.
- VAZQUEZ, C; RON, D; BARRY J; BARRY S. (2017) *Manejo de Conflictos*. Trabajo académico. Universidad Católica Andrés Bello.
- VELAZQUEZ, G. Z; MATOS, M. A. (2017). *La mediación en el ámbito de la administración pública. Una alternativa para la solución de conflictos*. Revista Científica Multidisciplinaria.
<http://45.238.216.13/ojs/index.php/mikarimin/article/view/563>

ANEXO I – TEORIA COMPLEMENTARIA

1. Características de las organizaciones

CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES (Odriozola, 2019)
Son un grupo de personas
Tienen fines, objetivos y metas
Relizan actividades
Poseen division de trabajo, de poder y responsabilidad en las comunicaciones
Poseen orden normativo
Hay limites
Existen centros de poder
Hay sustitucion de personal
Poseen Personeria Juridica
Continuidad y perdurabilidad
Racionalidad Limitada
Actuan en medio, ambiente o contexto
Actividades culturalmente aceptadas

Fuente: Elaboración propia, en base a texto de Odriozola (op.cit)

A continuación, se describe brevemente cada característica:

- **Grupo de personas:** toda organización se conforma por dos o más personas por cuanto se crean por la voluntad conjunta de quienes las integran, o por una ley específica (para el caso de los organismos públicos, por ejemplo).
- **Fines, objetivos, metas:** este grupo de personas trabaja para lograr determinados propósitos (fines, objetivos y metas) organizacionales, grupales e individuales.
- **Actividades:** como ya se ha expresado las personas que integran una organización “trabajan”, o sea, desarrollan tareas que reunidas por su similitud o afinidad, conforman diferentes actividades. Estas tareas pueden ser remuneradas o no. En el primer caso son las que se llevan a cabo comúnmente en las empresas o en los organismos públicos y las no remuneradas se desarrollan especialmente en las organizaciones del tercer sector (asociaciones, fundaciones).
- **División del trabajo, división del poder y de la responsabilidad en las comunicaciones:** hace referencia a las diferentes actividades que conforman una organización y a los diferentes niveles jerárquicos que integran sus estructuras, como así también a los tipos de responsabilidad en la emisión de mensajes, acorde a los cargos y niveles de la estructura.
- **Orden normativo:** esta característica está vinculada con el ordenamiento interno que requiere el funcionamiento de una organización, las normas y procedimientos que

rigen el desarrollo de sus actividades, o sea que es un concepto que también está relacionado con la estructura organizacional.

- **Límites:** las organizaciones tienen límites que las separan del contexto o ambiente en el cual están insertas. Estos límites no siempre están bien definidos y a veces es necesario distinguir con mayor precisión los elementos que pertenecen a la organización de aquellos que se encuentran en el ambiente externo a la misma.
- **Centros de poder:** al afirmar Etzioni la presencia de centros de poder hace referencia a que en las organizaciones no solamente existen relaciones de poder por la autoridad que emana de quienes ocupan puestos a determinados niveles de la estructura, sino también que el poder está presente en aquellos que ejercen influencia por fuera de la estructura, como por ejemplo los delegados gremiales en las empresas o los representantes de las agrupaciones estudiantiles en una universidad.
- **Sustitución de personal:** significa que las personas se retiran voluntariamente, se jubilan o son desplazadas, son reemplazadas por otras, de tal manera que la dotación de personal cambia, pero este hecho, salvo en casos muy especiales, no afecta a la organización en su esencia.
- **Personería Jurídica:** al caracterizar a las organizaciones como “instituciones sociales” se está haciendo referencia al aspecto jurídico que distingue a las organizaciones de otros grupos humanos, por cuanto se constituyen en personas jurídicas susceptibles de adquirir derechos y contraer obligaciones. Las organizaciones se conforman a través de contratos sociales constituyendo sociedades anónimas, de responsabilidad limitada, en comandita por acciones, etc., como las empresas; se crean por leyes nacionales, provinciales o municipales, como los organismos públicos pertenecientes a los diferentes niveles de gobierno; o se formalizan como asociaciones o fundaciones, como las O.N.G u organizaciones del tercer sector.
- **Continuidad y perdurabilidad:** las organizaciones desarrollan actividades continuas o más o menos continuas y permanecen en el tiempo. La intención de quienes crean o fundan una organización es que crezca, se desarrolle, se transforme adaptándose a los cambios y perdure a través de los años. Por este motivo no es una organización un grupo de personas que decide realizar una inversión por única vez, por ejemplo, la compra de una parcela de tierra para construir departamentos, venderlos y luego distribuir las ganancias sin intención de reinvertirlos para continuar con la actividad. Trascendencia, más allá de las vidas de sus miembros: por los motivos expuestos anteriormente las organizaciones siguen subsistiendo más allá del tiempo de vida de quienes las crean.
- **Racionalidad limitada:** es un concepto aplicado a quienes las administran, haciendo referencia a que las decisiones en las organizaciones se toman con “racionalidad”, o sea emplean- usando la razón, utilizando por ejemplo sofisticados modelos matemáticos que evalúan diferentes alternativas y seleccionando aquella más

conveniente. Pero esta racionalidad es “limitada” por cuanto no obstante la aplicación de métodos lógicos, no se cuenta con la totalidad de la información relativa al problema, o esta información es errónea. También influyen, entre otros, factores vinculados a la personalidad del decisor o a la cultura organizacional, que impactan de manera diferente, dependiendo de quién decide y de qué tipo de organización se trata. Todo esto hace que se vean limitados en la consideración de las variables a tener en cuenta y la valoración de las mismas

- **Medio, ambiente o contexto:** las organizaciones actúan en un ambiente determinado con factores políticos, económicos, sociales, culturales, etc., que son diferentes de un entorno a otro. Las variables del contexto ejercen influencia en las organizaciones y éstas a su vez también influyen en el medio en el que actúan.
- **Culturalmente aceptadas:** esta consideración está vinculada al hecho de que las actividades desarrolladas por las organizaciones no solamente deben ser lícitas (para ello interviene el Estado como ya lo hemos expresado) sino que además culturalmente deben ser aceptadas para satisfacer una necesidad social que no se contraponga con principios morales ni religiosos del ambiente donde actúa y se adecue a sus costumbres. No sería culturalmente aceptado la instalación de un matadero o frigorífico de carne vacuna en la India, por cuanto el ganado vacuno es sagrado, y por lo tanto sería inaceptable de acuerdo con la cultura local y a los principios religiosos de la mayoría de la población la existencia de una organización de esta naturaleza.

2. Tipos de Organizaciones

TIPOS DE ORGANIZACIONES	
Según fin perseguido	Empresarial: Busca beneficio económico
	ONG: Busca beneficio social
	Gubernamentales: Ofrecen servicios públicos y dependen del estado
Según tamaño	Micro-empresa: Máximo de 10 empleados
	Pequeña-empresa: Máximo de 20 empleados
	Mediana-empresa: Máximo de 250 empleados
	Gran-empresa: Más de 250 empleados
Según sector al que pertenecen	Primario: Agricultura/Ganadería/Pesca/ etc.
	Secundario: Fabricación y Manufactura
	Terciario: Servicios, pueden ser Privado y Público
	Cuaternario: Tecnológico
Según forma jurídica	Organización empresarial: Responsabilidad Limitada o Anónimas
	Organización sin fines de lucro: Asociaciones o Fundaciones

Fuente:
Elaboración propia, en base a texto de Rus Arias (op.cit)

a) Según el fin perseguido:

- *Organización empresarial:* Es una de las más habituales, la empresa. En este caso, el fin último es la obtención de un beneficio económico. Eso sí, este debe ir acompañado de otros relacionados con el entorno en que opera. Es el caso de los objetivos sociales o los medioambientales.
- *Organización sin ánimo de lucro (ONG):* Estamos ante un tipo de organización que no persigue el beneficio económico, sino el social. Realiza una labor que tiene un impacto en la sociedad, en la naturaleza, en los grupos desfavorecidos o en los países.
- Por último, tenemos los tipos de *organizaciones gubernamentales:* Entre ellas, estarían aquellas que ofrecen los servicios públicos. En este sentido, servicios como la sanidad, educación o seguridad.

b) Según de su tamaño:

En base al tamaño, aunque hay diferencias por países, se suelen clasificar teniendo en cuenta el número de empleados, la facturación o los activos fijos, entre otros factores, son:

- *Microempresa:* Es la de menor tamaño. Habitualmente, con un máximo de diez empleados; aunque puede variar de un país a otro. Por otra parte, la facturación es reducida y, además, estas empresas tienen escasas infraestructuras o activos fijos. En muchos países suponen el mayor porcentaje de todas, con diferencia.
- *Pequeña empresa:* Suelen incluirse aquellas que, teniendo más trabajadores que las anteriores, no llegan a un número elevado, como sí muestran los tipos expuestos a continuación. Habitualmente, suele establecerse un máximo de referencia de cincuenta empleados. No son tan numerosas como las anteriores, pero su porcentaje también es muy alto. Suelen estar algo más capitalizadas y su facturación es mayor.
- *Mediana empresa:* En muchas ocasiones se incluyen junto a las otras, utilizando la expresión «PyME», que quiere decir «pequeña y mediana empresa». Sin embargo, en ocasiones puede ser útil separarlas. Pues, en este caso, los trabajadores pueden llegar a doscientos cincuenta. A la vez que, también, tienen un mayor volumen de activos fijos. Además, su dimensión en el mercado es considerable, al igual que su facturación.
- *Gran empresa:* Aquí se suelen mezclar empresas de tamaños muy dispares. Desde las que tiene algo más de 250 empleados, hasta las que los cuentan por miles. Muchas suelen operar en varios países y, por tanto, son denominadas corporaciones transnacionales o multinacionales. Su volumen de facturación es muy significativo, así como su cuota de mercado, que también es mayor.

c) Según el sector al que pertenecen:

En función de su actividad y el sector en el que opera, tenemos cuatro clasificaciones de los tipos de organizaciones. Por un lado, tenemos tres, que han sido las tradicionales y, por otro lado, la cuarta, considerada como relevante a raíz del desarrollo tecnológico.

En este sentido, la clasificación quedaría de la siguiente forma:

- *Sector primario:* En este se incluyen las empresas relacionadas con la agricultura, la ganadería o la pesca y la piscifactoría. Estaríamos hablando de aquellas empresas que se dedican a la recolección del producto, con un mínimo tratamiento.
- *Sector secundario:* Este engloba a aquellas empresas dedicadas a la fabricación y la manufactura. Aquí se incluirían todas aquellas empresas que transforman una materia prima en un producto diferente.
- *Terciario:* Este incluye los servicios, tanto privados como públicos. En este caso existe una amplia variedad dentro del sector. Desde los servicios públicos que ofrece la administración, hasta el pequeño comercio o la hostelería.
- *El cuaternario:* Tradicionalmente, este sector, relacionado con la tecnología, se ha englobado en el terciario. Esto era así porque su porcentaje, sobre el total, suponía un valor muy residual. Hoy en día, con la revolución tecnológica, se ha considerado más razonable que tenga su propio sector.

d) Según su forma jurídica:

Este es, quizá, uno de los más importantes. No hemos incluido a la persona física, llamado autónomo en muchos países. Este último, es el empresario individual que arriesga todo su patrimonio, o, por otro lado, el de un grupo de ellos que conformen una comunidad de bienes.

- En relación a la organización empresarial tenemos *las sociedades de responsabilidad limitada o las anónimas*. En ambas, los socios solo responden por el capital invertido. Una variante es la sociedad unipersonal, en la que solo hay socio. Por otro lado, estarían las sociedades cooperativas y las comanditarias, en las que los socios responden con su todo su patrimonio y pueden ser trabajadores –la primera– o socios y trabajadores –la segunda–.
- Respecto a las organizaciones sin ánimo de lucro, o gubernamentales, podemos encontrar *asociaciones o fundaciones*; siendo necesarios tres miembros en las primeras, y una dotación

económica inicial en las segundas. Por otro lado, estarían los partidos políticos, clubes o las organizaciones gubernamentales propiamente dichas.

3. Clasificación de los conflictos

CLASIFICACIÓN DE LOS CONFLICTOS		
Según su alcance o efecto	Pondy (1967)	De relación
		Estrategicos
	Deutsch	Constructivos
		Destructivos
Según su contenido	Bilbao y Dauder (2003)	Conflicto de relación entre las personas
		Conflictos de información
		Conflicto de intereses
		Conflictos estructurales
		Conflictos de valores
	Gelabert (2007)	Conflicto de procedimiento
		Conflicto de Jerarquía
		Conflicto de Conocimiento
		Conflicto de carencia de habilidades directivas
		Conflictos Grupales
		Conflictos personales

Fuente:

Elaboración propia, en base a texto de Bilbao y Dauder (2003)

a) Según su alcance o sus efectos:

Bilbao y Dauder, en su libro, citan a Pondy, quien identificó dos grandes tipos de conflicto según el alcance de los mismos:

- *Conflicto de relación.* No altera la estructura organizativa -las relaciones de autoridad, distribución de recursos o de responsabilidades funcionales-. Afecta a la fluidez y eficacia relacionales.
- *Conflicto estratégico.* Se crean deliberadamente con el objetivo de afectar la estructura organizativa, es decir, para obligar a la organización a redistribuir la autoridad, los recursos o responsabilidades funcionales.

Morton Deutsch, por otro lado, en una de las clasificaciones que propone, diferencia los conflictos según los efectos principales que producen. Estos efectos se consideran valorando el

conjunto del proceso conflictivo y no en un estadio concreto o desde la perspectiva de una de las partes en un momento.

Los conflictos, según este criterio, pueden ser:

- *Conflictos constructivos*: conflictos cuyos resultados son satisfactorios para todos los participantes: “el mayor bien para el mayor número posible”.
- *Conflictos destructivos*: conflictos cuyos resultados solo pueden ser evaluados como satisfactorios para alguna de las partes si esa parte considera como criterio de satisfacción la pérdida que sufre la otra parte, aunque no obtenga bien alguno. Son conflictos sin solución aparente en los que ambas partes pierden, e incluso dejan de tener objetivos positivos y mantienen el conflicto con objetivos negativos –evitar pérdidas propias y causar pérdidas a la otra parte-.

b) Según su Contenido:

Aquí se tuvo en cuenta dos autores que clasifican de distinta manera según el contenido.

Por un lado, Bilbao y Dauder (2003) lo clasifican de la siguiente manera:

- *Conflictos de relación entre las personas*: emociones fuertes, falsas percepciones o estereotipos, escasa o falsa comunicación, conductas negativas repetitivas. Llevan frecuentemente a lo que se han denominado conflictos irreales, innecesarios o falsos en los que se puede incurrir aun cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto.
- *Conflictos de información*: información falsa, falta de información, diferentes puntos de vista sobre lo que es importante, interpretación diferente de la información, procedimientos diferentes de estimación.
- *Conflictos de intereses*: competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.), de procedimiento (la manera como la disputa debe ser resuelta) o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc.). Es necesario un acuerdo en los tres niveles para la satisfacción completa.
- *Conflictos estructurales*: causados por estructuras opresivas de relaciones humanas. Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. Definiciones de roles, desigual poder o autoridad, control desigual de recursos, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo, estructuras organizativas.
- *Conflictos de valores*: causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas (explican lo

que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto). Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto. Las disputas surgen cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretenden que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes. Valores cotidianos, valores últimos, valores de autoestima.

Por otro lado, Gelabert (2007) considera que los más frecuentes son:

- *Conflicto de procedimiento*: Propio de un exceso de burocracia dentro de la empresa y sobre los que no se sabe exactamente que procedimiento seguir para la búsqueda de una solución, pero además no se tiene clara la norma que se ha de utilizar o no está prevista para solucionar problemas. Esencialmente se plantea por escasez de información sobre el problema planteado.
- *Conflicto de Jerarquía*: Están relacionadas con el poder, la autoridad, los puestos de trabajo, la categoría, la actividad y las responsabilidades, que cada miembro de la organización considera que tiene. Generalmente son problemas relacionados con la competencia de alguna área de poder (si una decisión debe tomarla una persona u otra, etc.)
- *Conflicto de Conocimiento*: Cuando las personas no poseen los conocimientos, información o formación adecuada para realizar su actividad, suelen surgir conflictos.
- *Conflicto de carencia de habilidades directivas*: El estilo de liderazgo es muy importante. El directivo con falta de formación adecuada para las relaciones humanas provoca conflictos, tiene una carencia de capacidad de escucha y de asertividad, forma de expresarse incorrecta, forma de pedir las cosas, muy autoritaria, etc., provocan desagrado o rechazo.
- *Conflictos Grupales*: Son consecuencia de las lógicas comparaciones que efectúan unos grupos con otros, especialmente referente a retribuciones, consideraciones, y trato que pueda presentar la empresa con uno u otros. Pero también suele producirse sin la intervención de la empresa, por antipatía, pertenencia a grupos sociales o políticos, incompatibilidad de caracteres, etc.
- *Conflictos personales*: Aquí podemos incluir los problemas personales, familiares o conyugales, agravios salariales individuales, desagrado del puesto de trabajo, etc.

4. El proceso de la Mediación U

4.1.Co-inicio

a) *Recepción*

Este es un momento muy importante, es el primer contacto en persona que tiene el mediador con las partes. Por esta razón es que se las debe recibir con alfombra roja. Es decir amablemente, con una sonrisa, preocupándonos por su comodidad y sus emociones.

No hay que olvidarse, que por lo general, los temas que van a tratarse llevan tiempo sin resolver, y en la mayoría de los casos hace aflorar las emociones. (Kokot, 2015)

Caram a su vez, expone las posibles situaciones que pueden plantearse:

- Todos presentes a la hora señalada: esta es la más sencilla, la ideal. Además sería perfecto que las partes ni sus abogados, si concurren con ellos, conozcan a él o los mediadores.
- Conocer a alguno de los abogados: En el ME esto es más común que ocurra si el mediador también es abogado. En este caso se debe explicar y no ocultar a la otra parte de donde se lo conoce, puede ser la facultad, de tribunales y así volver a la neutralidad, asegurarnos que nadie tenga dudas sobre la presencia de esta cualidad indispensable en el proceso, un mediador debe estar preparado para este tipo de situaciones, y lograr equilibrar la mesa.
- Conocer a una de las partes: Probablemente, este sea el supuesto más delicado, en el cual el límite es más fino, es diferente conocer que ser amigo de una de las partes. El mediador en este caso deberá decidir si podrá continuar con el proceso o pedir un reemplazo, siempre a favor de preservar los fundamentos básicos de la mediación.
- Falta alguno de las partes: En este caso, lo más importante es preservar el espacio de la mediación, y consecuentemente, el cuidado por las personas y el tiempo que dispusieron para concurrir a la reunión, y sus expectativas en relación a ella.

Sea cual sea, la situación que se presente, el mediador tratará entonces de avanzar lo más que se pueda, con la conformidad de los asistentes, probablemente si alguna de las partes no asiste, será una reunión informativa, explicando de que se trata la mediación, cual es el rol del mediador, se introducirán brevemente en la presentación del conflicto y se trabajarán en el intercambio de datos que puedan ser útil es para la siguiente reunión. Se designará una nueva fecha de encuentro, donde todas las partes deberán concurrir, se labrará el acta correspondiente, consignando las presencias y ausencias.

b) Presentación del mediador y de cada una de las partes

Luego del ingreso el o los mediadores inician su presentación. Es importante que el mediador exprese a las partes:

- Nombre Completo
- Profesión o a que se dedica
- Su experiencia en mediación o en áreas relacionadas al contexto en donde se desenvuelve el conflicto.

Una vez presentados los mediadores, el momento de lo haga cada una de las partes.

c) Introducción o discurso inicial

Luego de las presentaciones el mediador se introduce en el contenedor U. En esta etapa del co-inicio el mediador explica el cómo y el para que se llevarán a cabo las reuniones. Para esto es necesario el discurso inicial.

Es importante destacar las razones por las que esta introducción es fundamental (Caram, 2006):

- Diferenciación con otros encuadres: Instalar una nueva práctica social exige diferenciarlas de otras ya conocidas y evitar confusiones. En el ámbito del ME esto es fundamental, debido a que es una práctica nueva, muchas personas llegan con la idea de que van a ser juzgadas, llevando pruebas, buscando justificar sus actos ante los mediadores. Además de ser un marco de trabajo, que al ser acordado por las partes antes de iniciar, el mediador puede volver a mencionarlo para encaminar la mediación en el momento que sea oportuno.
- La mediación propone una inflexión en la práctica tradicional: al proponer resolver conforme a los valores de las personas involucradas, pretende introducir otra concepción de la subjetividad, que es lo diferente al discurso jurídico y toma una posición diferente frente al sufrimiento humano y busca acotarlo.
- Cuál es el contenido principal que debe tener: Cada mediador encontrará su propia manera de expresarse y un estilo personal para proponer la tarea. Pero hay cosas que no deben faltarle:
 - Explicar el proceso de mediación, se debe explicar claramente la idea de recorrer juntos la toma de decisiones, que las partes serán las encargadas de la autocomposición del conflicto, que la idea es transitar un camino para lograr un acuerdo que satisfaga a ambas partes. Aquí

debe quedar claro: el protagonismo de las partes, la neutralidad, la voluntariedad, la confidencialidad.

- Normas de procedimiento, explicar que pueden ser reuniones conjuntas o privadas, y la cantidad va a depender de cada caso.
- Normas de comportamiento, tales como que cada uno tendrá su oportunidad de hablar, que es importante que se escuchen, que no se interrumpan, en un marco de respeto que permita la libre expresión de todos.
- Finalmente confirmar que han comprendido y que están de acuerdo con la manera de trabajar.

d) Relato de las partes

Se inicia el proceso de narrativas. Aquí las partes realizan la primera exposición de su percepción de sí mismos, de los demás y de la entidad conflictual. Los motivos por los cuales están allí y que es lo que a simple vista parece ser el problema.

En este primer relato, podemos advertir la primera descarga de la narrativa de las partes, en general está cargada de emoción que conmueve el relato, sin un orden lógico.

Las narrativas son el material con el que el mediador trabajará para utilizar el contenedor U.

A continuación, se expondrán cuáles son las intervenciones que podrá hacer el mediador en esta primera etapa, aunque son herramientas que deben ser utilizadas durante todo el proceso:

i. Parafrasear y reflejar a las partes:

El *parafraseo*, es una herramienta comunicacional, que consiste en trasponer en segunda persona lo que alguien acaba de expresar, luego de haberlo organizado si fuera necesario, sintetizado si fuera extenso, y neutralizado si su contenido fuera emocionalmente fuerte. (Caram, 2006)

Tiene por finalidad: Legitimar al hablante, objetivar el relato, lograr que la otra parte escuche el reclamo expresado de manera diferente, corroborar que el mediador escucho bien, da la oportunidad a quien hablo, de corregir y agregar, cambiar el clima emocional, positivizar el relato.

Cuando es oportuno:

- Cuando repite e insiste con un argumento, para demostrarle que se lo escucho y comprendió.
- para destacar lo que alguien dijo, para darle importancia a un concepto o idea.

El reflejo, o según otros autores el espejo, es similar al parafraseo, pero en este caso permite capturar las palabras exactas de los participantes. Reproduce las palabras, pero no necesariamente el tono con que han sido dichas, porque el mediador en tal caso suele conferirles un tono más aplacado o más calmo.

ii. Aclarar conceptos:

Cada una de las partes se encuentra implicada en el proceso por más que comparta y conviva en una misma comunidad con coincidencias culturales y lingüísticas, no damos a las palabras el mismo significado. (Kokot, 2015)

Para ampliar y aclarar esto, se introducirá los conceptos de comunicación y de escucha activa, entendidas dentro de la mediación:

Si se analiza detenidamente la comunicación, nos daremos cuenta de que descansa principalmente en la escucha, no en el habla. Hablamos para ser escuchados.

Teniendo esto en cuenta, se interpreta que **la escucha es la principal aliada del mediador**, siendo su arma más poderosa. El mediador entrenado sabe que el no escuchar bien, trae aparejados innumerables conflictos. Por lo que la escucha no es solo importante para él en el desarrollo de la mediación y su resolución, es importante para las partes, para que ellos consigan al fin escucharse y entenderse. Como aclaración, no se trata de dar la razón al otro; sino entender desde dónde habla la otra persona y cuáles son sus fundamentos. Se trata de lograr empatía entre ellos, para que de una vez logren llegar a un acuerdo en el cual ambas partes se sientan beneficiadas.

Echeverría (2005), afirma que el hablar efectivo solo se logra con una escucha efectiva. El escuchar valida el hablar. El escuchar no el hablar, es el que le da sentido a lo que decimos. Por lo tanto el escuchar es el que dirige todo el proceso de comunicación.

Esta nueva noción de comunicación, está alejada de la teoría lineal de comunicación en la que interviene un *emisor*, quien emite un mensaje al *receptor* mediante un *canal* determinado, donde la dificultad de la no comunicación es dada únicamente por el *ruido del contexto*. En este tipo de comunicación, se da por sentado que lo que dice el emisor es entendido por el receptor. Es una simple transmisión de información.

Pero la comunicación humana, sabemos, es mucho más compleja, y el sentido con el que se dicen las cosas cobra real importancia. No podemos abocarnos a la comunicación sin considerar la forma en que las personas entienden lo que se les dice. La forma en cómo damos sentido a lo que se dice es *Constitutiva* de la comunicación humana.

Echeverría asegura que, los seres humanos no poseen un mecanismo biológico que les permita «reproducir» o «representar» lo que «realmente» está ocurriendo en su entorno. No

tenemos un mecanismo biológico que nos permita decir que nuestra experiencia sensorial (ver, oír, oler, degustar, tocar) «reproduce» lo que está «allá afuera».

No vemos los colores que hay allá afuera; sólo vemos los colores que nuestros sistemas sensoriales y nerviosos nos permiten ver. De la misma manera, no escuchamos los sonidos que existen en el medio ambiente independientemente de nosotros. Los sonidos que escuchamos son aquéllos predeterminados por nuestra estructura biológica. Las perturbaciones del medio ambiente sólo seleccionan reacciones predeterminadas de nuestra estructura. Las perturbaciones ambientales sólo «gatillan» nuestras respuestas dentro del espacio de posibilidades que nuestra estructura humana permite.

Podemos señalar, por lo tanto, que existe «una brecha crítica» en la comunicación, entre decir (o hablar) y escuchar. Como dice Maturana: «El fenómeno de comunicación no depende de lo que se entrega, sino de lo que pasa con el que recibe. Y esto es un asunto muy distinto a transmitir información, podemos concluir, entonces, que decimos lo que decimos y los demás escuchan lo que escuchan; decir y escuchar son fenómenos diferentes.» (Schwander, 2020)

Por lo dicho, se reitera que la mayoría de los problemas que enfrentamos en la comunicación, surgen del hecho de que las personas no se dan cuenta de que el escuchar difiere del hablar. Y cuando lo que se ha dicho no es escuchado en forma esperada, la gente llena esta “brecha crítica”, mencionada por Echeverría (Schwander, 2020), el cual asegura que: la escucha es una decisión consciente, no se trata simplemente de recibir información, sino de generar interpretaciones, dar sentido, posibilitar acciones nutriendo y remodelando emociones. Sin embargo, normalmente, damos por sentado que lo que escuchamos es lo que se ha dicho, y suponemos que lo que decimos es lo que las personas van a escuchar. Esto es, por cierto, un gran error, que trae aparejados problemas en la comunicación y en nivel de relaciones interpersonales.

En definitiva, esta tesis se pregunta ¿Pero a qué se refieren los autores al hablar de escucha activa o efectiva?

Primero vamos a distinguirlo del fenómeno de "oír". (Echeverría, 2003:141): El oír es un fenómeno biológico, que se lo asocia a la capacidad de distinguir sonidos en nuestra interacción con un medio. Escuchar es un fenómeno totalmente diferente. Aunque su raíz es biológica, y descansa en el fenómeno de oír, escuchar pertenece al dominio del lenguaje, y se constituye en nuestra interacción social con otros.

Con esto queremos decir que al escuchar generamos un mundo interpretativo. El acto de escuchar siempre implica comprensión y su consiguiente interpretación. Cuando atribuimos una interpretación a un sonido, estamos escuchando.

El factor interpretativo es tan importante en el fenómeno de escuchar, que se puede escuchar aun cuando no hay sonidos, cuando no hay nada que oír. Efectivamente se pueden interpretar los silencios.

iii. Aclarar generalizaciones, distorsiones y omisiones:

El mapa no es el territorio: Esta afirmación es uno de los principales presupuestos de la PNL (programación neurolingüística) y da explicación a cómo todo ser humano crea un modelo de la realidad a través de las percepciones recogidas por sus sentidos (vista, oído, tacto, gusto, olfato) y su transformación lingüística posterior a través del lenguaje. Este modelo es una representación, el mapa, muy particular que cada persona crea de la realidad, el territorio, basado en su sistema de creencias, educación, experiencias anteriores, cultura, conocimientos, entorno familiar y profesional, etc.³⁸

Esto quiere decir que las partes pueden tener la idea completa de lo que quieren decir (estructura profunda) pero al momento de traducir los pensamientos en palabras, sólo expresan una aproximación de la idea. En este paso para pasar de la estructura superficial a la profunda, eliminan parte de la información, la simplifican, la distorsionan y la generalizan. Es por eso que para lograr precisión, amplitud y claridad en los relatos se hace necesaria la utilización de preguntas.

Para mayor detalle, en el ANEXO I – Punto 5 – página 37, se detalla que es el Metamodelo, cuales son distorsiones más frecuentes que se deben eliminar y que preguntas son útiles para cada caso.

iv. Validar y generar emociones:

Kokot cita a Norberto Levy, quien asegura que del mismo modo que las luces del tablero de mandos del automóvil se encienden e indican que ha subido la temperatura o queda poco combustible, cada emoción es una luz de tonalidad específica que se enciende e indica que existe un problema a resolver. Por lo tanto aprendemos qué problema específico detecta la emoción y cuál es el camino que resuelve el problema detectado. (Kokot, 2015: 45-46)

Por esta razón, es importante validar y no disminuir las emociones que pueden lograr acercamientos y comprensión mediante la estimulación y por otra parte generar nuevas que produzcan un efecto positivo. En este sentido las emociones de las partes y del mediador se encuentran en una danza durante el proceso U y sobre todo durante el co-inicio, primer encuentro y exposición. El mediador desarrolla técnicas para validar la manifestación de las emociones de los implicados, mediante diferentes intervenciones, y a su vez para generar

³⁸ <https://competenciasdelsiglo21.com/metamodelo-del-lenguaje-indagando-la-mente-los-demas/>

Fecha de consulta: 22/04/22

emociones que logren generar un clima agradable, el “Clima emocional” donde serán posibles algunas acciones, en tanto que otras quedarán excluidas.

v. *Empoderar:*

Siguiendo con Kokot como guía, el asegura que se utiliza el término empoderar como sinónimo de potenciar al otro, delegar el poder y la autoridad, y de conferirles a los mediados el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Este empoderamiento debe realizarse desde el principio, a través de intervenciones y preguntas, destinadas a:

- ✓ Que quien relata comprenda cuáles son sus metas, y sus intereses en la situación dada y porque persigue esas metas.
- ✓ Que comprenda que puede elegir si continuar con la mediación.
- ✓ Que evalúe las debilidades y cualidades de sus propios argumentos.
- ✓ Entre otros.

vi. *Reconocer:*

En esta técnica, Kokot describe que, el mediador contribuye a que las partes reconozcan al otro. Las partes llegan al reconocimiento cuando eligen voluntariamente abrirse más, mostrarse más atentas, empáticas y sensibles a la situación del otro.

Se puede decir que el mediador logra que esto suceda, cuando a través de sus intervenciones logran que los implicados:

- ✓ Consideren la situación de la otra parte. (vg. ¿Qué haría Ud en el lugar de Juan?)
- ✓ Deseen reflexionar sobre la posición de los demás. (vg. ¿Sería posible solucionar esta situación sin considerar y satisfacer las necesidades de Juan?)
- ✓ Vean e interpreten la conducta de los demás implicados desde otra perspectiva.
- ✓ Valoren lo mutuamente realizado.

vii. *Legitimar:*

En mediación podría definirse la legitimación como la posibilidad de justificar o al menos explicar las razones o causas de que alguien adopte actitudes, comportamientos o posiciones. Puede distinguirse la legitimación sustancial, referida a la justificación del contenido de la pretensión o reclamo (bienes, indemnizaciones, acciones, etc) alejándola del capricho y la legitimación racional en el sentido de poder justificar o comprender algún atributo o intención negativa que se le imputa a alguien y lograr un sillón mullido al ofendido.

A continuación, se aportan ejemplos para mayor claridad de este concepto, el cual es importante para suavizar los relatos y empatizar con las partes.

Legitimación sustancial: “Comprendo que ud. si se considera víctima de un daño, requiera una indemnización” o “Si hubiera un daño, ¿Tendría Ana derecho a una indemnización?”

Legitimación racional: “Es comprensible lo que siente... pero ¿Qué fue lo que hizo que Ud. tuviera una relación con ella en el pasado? O ¿Recuerda alguna vez que haya hecho algo distinto a lo que Ud. expresa?”

viii. Realizar preguntas que producen movimientos intelectuales y emocionales:

El uso de la pregunta es sustancial porque propicia la reflexión, el planteamiento de problemas o hipótesis. Favorece, además, la expresión oral y/o escrita, la comunicación, la atención y la creación de un ambiente favorable de aprendizaje. (Araujo, 2005)

Con esto se quiere decir que, las preguntas, radican su importancia en que estimulan el pensamiento fructífero. La pregunta ayuda a clarificar los pensamientos, particularmente cuando estas son bien planificadas y dirigidas. Llevan a la profunda reflexión y al análisis. La pregunta es tan importante en la educación que podemos afirmar que el maestro que domina la técnica de la pregunta, domina bien el arte de la enseñanza.

Para Freire (1985) la cuestión metodológica fundamental del acto de preguntar, no es hacer de la pregunta un juego intelectual, un proceso de burocratización de la enseñanza, donde *las preguntas son preguntas que ya traen las respuestas*, sino que la pregunta debe tener un significado existencial tanto para el profesor como para el alumno.

Las preguntas pueden utilizarse para modificar comportamientos y actitudes, desde la reflexión de las acciones.

Las preguntas invitan a que cada uno confronte por si mismo sus situaciones frente a la verdad, de manera de que lleguen a sus propias conclusiones.

Para que sirven las preguntas

- ✓ Para iniciar y estimular el pensamiento
- ✓ Para expresar o verbalizar el proceso de pensamiento
- ✓ Para probar el compromiso y el entendimiento
- ✓ Para ayudar a aplicar la verdad
- ✓ Para emplear la disputa, la argumentación y la lógica.
- ✓ Para reprender o señalar alguna falla
- ✓ Para introducir una enseñanza

Tipos de Preguntas

Para Caram (2006), depende lo que se quiera lograr, se pueden y deben realizar diferentes tipos de preguntas.

Dentro de las múltiples clasificaciones posibles, se expondrá a continuación la diferencia entre preguntas cerradas y abiertas, tomando como criterios de distinción su construcción y el efecto buscado.

Para su construcción, las abiertas comienzan con un pronombre interrogativo ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Para qué?, ¿Dónde?, ¿Por qué?

Las cerradas en cambio, comienzan con un verbo ¿Salió? ¿Vino? ¿lo vio?

En cuanto al efecto buscado, se puede decir en líneas generales que las abiertas buscan expandir el relato, hacerlo más extenso, conseguir más información; a diferencia de las cerradas que pretenden una respuesta por si o por no.

Las preguntas cerradas, son útiles para confirmar alguna información ya obtenida. Por lo que es importante hacer estas preguntas una vez que recabamos información suficiente y relevante, de modo de no estar preguntando todo el tiempo y transformando la conversación en un mero interrogatorio, ya que esto puede retraer a las partes y disminuir su apertura a contarnos su relato.

Quizá la mayor desventaja de las preguntas cerradas es que traslucen con bastante nitidez nuestras hipótesis, pudiendo crear suspicacias en cuanto a nuestra neutralidad.

Sin embargo, estas preguntas son importantes en el último tramo de la mediación, ya que nos ayuda a confirmar aspectos concretos de la propuesta que se está labrando. ¿Está de acuerdo? ¿Acepta la propuesta?

Aclarado esto, se puede decir que las preguntas abiertas, deberían ser las predominantes en la mediación, ya provocan un mayor despliegue de la narración de las partes con menos interrogatorio, preservando así el clima de preservación que se pretende.

Con esto queremos decir, que una herramienta fundamental para el colaborador en la gestión U es la pregunta.

e) En busca de las partes.

En esta etapa de la mediación, Kokot (2015), asegura que la primera reunión los mediadores reciben a quienes aparecen como los implicados en la situación. Luego de la primera exposición el mediador está en condiciones de averiguar quiénes son las partes involucradas

en el conflicto. Con esto se quiere decir, que los implicados no siempre son los que parecen a simple vista, el mediador debe descubrir cuáles son las partes que deben estar presentes para poder llegar a la resolución del conflicto.

De aquí surge la siguiente posible clasificación:

- *Implicados visibles*

Se consideran implicados visibles a las personas que son necesarias para la solución del conflicto y que además se encuentran expresamente referenciados en los requerimientos.

En el ámbito administrativo donde ha sido probada la mediación U, quienes primero llegan a la mesa de mediación son aquellos que figuran en el requerimiento de mediación y en su caso quienes figuren en la denuncia como implicados.

- *Implicados invisibles*

Durante las narrativas pueden aparecer implicados directos y necesarios para el tratamiento de la situación. Las partes advierten que una o más personas se encuentran influyendo en el desarrollo de la entidad conflictual y sin su participación la situación no podría resolverse aun cuando los presentes se pongan de acuerdo.

El mediador debe convocar a los implicados invisibles y hacerlos visibles en el proceso.

En el Ministerio de Educación, donde se enfoca el análisis del uso de la mediación, suele suceder que asisten docentes (implicados visibles) pero en sus relatos recurrentemente mencionan a la directora, o la supervisora, o a la secretaria de la dirección etc, uno ahí intuye que el conflicto necesita que esa persona esté presente a fin de resolver las situaciones que se presentan.

- *Afectados visibles*

En una situación determinada hay afectados por la entidad conflictual que son indirectos aunque pueden visibilizarse. Son quienes pueden advertirse en un primer análisis que están siendo afectados por la entidad sin ser partes activas en la vida y desarrollo del conflicto.

En el caso de violencia entre docentes, podrían ser los alumnos los afectados indirectos visibles.

4.2. Co-detección

Esta es la segunda etapa del proceso U, y siguiendo con la línea de Kokot, se analizará en qué consiste, como se detectan y logran exteriorizarse los conflictos que están sobre la mesa.

a) *Del Sistema en el que vive la entidad conflictual*

Los conflictos son entidades creadas y desarrolladas por las partes que intervienen. Lo visible del conflicto, o la forma en que se expone, está estrechamente relacionada con las personas que intervienen. Esto se explica en la siguiente teoría.

En la parte de co-detección el mediador ayuda a las partes a detectar juntas la materia y la forma del conflicto:

- i. Eventos que se visibilizan
- ii. Los patrones de conducta que permiten que esos eventos se repitan
- iii. La estructura organizacional (legal, física, de relaciones que la sostiene)
- iv. Los modelos mentales que sostienen el sistema.

- *Eventos*

El mediador, debe efectuar preguntas y hacer intervenciones a fin de que las partes detecten juntas cuales han sido, según ellas, las manifestaciones de la entidad conflictual; lo sucedido, los hechos específicos, las actitudes manifestadas que las han llevado a descubrir que se encuentra implicada en un conflicto. Ejemplos de esto pueden ser una discusión, un insulto, una denuncia, etc.

- *Patrones*

Expresamos antes que no es posible ni necesario determinar cuándo se inicia la gestación de la entidad conflictual, aunque si es posible conocer que, para que se inicie el proceso de desarrollo de un conflicto es necesario primero que las partes construyan juntas un ámbito apto para su buen vivir. El contexto es co-creado y co-mantenido. En este sentido el mediador necesita identificar con las partes, cuáles son esos patrones de conducta y las actitudes que tienen que seguir repitiéndose para que el contexto en el que vive la entidad subsista o se modifique.

Ejemplos de preguntas en esta etapa:

¿Qué es lo que las partes deben seguir haciendo para que la entidad conflictual continúe en este estado?

¿Qué debería seguir haciendo Ud? ¿y el otro?

¿Qué haría que el conflicto crezca? ¿y que decrezca?

- *Estructura*

Una Constante en el proceso U es el conocimiento y la profunda exploración colaborativa de la realidad. Es importante destacar que no es un objetivo del proceso la modificación de esta estructura sino su conocimiento, su re-interpretación y su positivización en lo que tiene de útil. La modificación podría ser consecuencia del dialogo. Toda estructura organizacional es solo medio y herramienta y no fin.

Es común la confusión entre el medio y el fin entre los implicados. Pero si no se logra la comprensión del fin jamás puede entenderse el sentido de la organización con la peligrosa tendencia a hacer culto a esta y no al sentido para el que ha sido creada.

Ejemplos de preguntas en esta etapa:

¿Sería posible concebir la desaparición de la entidad conflictual modificando la estructura?

¿Sería posible concebir la desaparición de la entidad conflictual y mantener idéntica la estructura organizacional?

- *Los modelos de pensamiento*

“Tardé 25 años en desaprender lo que aprendí en Harvard. Porque lo que aprendí en la Facultad de derecho de Harvard es que todo lo que cuenta en la vida son hechos – quien tiene la razón y quien está equivocado. Tarde 25 años en aprender que tan importantes como los hechos – si no más importantes – son las percepciones que tiene la gente de esos hechos. Si uno no entiende la perspectiva que se forma la gente de las cosas, nunca tendrá éxito para negociar o zanjar disputas” (Ury, 1995:16)

El mediador realizará preguntas exploratorias respecto de que ideas, principios, valores y supuestos son necesarios para que subsista la entidad.

Ejemplos de preguntas de esta etapa:

¿Qué otras ideas son compatibles con lo que Ud piensa?

¿Qué principios o valores están en juego?

¿Qué valores son compatibles con esta situación? ¿Cuáles incompatibles?

b) De los intereses o necesidades de las partes

¿Qué es lo que verdaderamente buscan las partes?

En general los seres humanos necesitamos: protección, descanso, movimiento, contacto físico, diversión, creatividad, amor, empatía, presencia, etc. Sin embargo, no es común que nos expresemos de ese modo. Lo que hacemos es utilizar signos (significantes) para exteriorizar los pensamientos y emociones. Las palabras son el signo o medio de expresión que, si bien pueden tener un significado convencional, los implicados le encuentran de manera arbitraria la semejanza con lo que quieren significar.

Con esto se quiere decir, que las personas pueden interpretar un mismo signo de diferentes maneras, según la percepción de cada uno, y manifestar que es lo que quieren de maneras infinitas.

- De la posición al interés

Como hemos explicado, en el proceso U se transita desde una narrativa superficial (co-inicio) hacia lo que las partes piensan, sienten y necesitan (co-detección). Esto se puede traducir en que existe un paso entre lo que las partes expresan (posición) a lo que verdaderamente necesitan (intereses o necesidades).

Con respecto a esto, y a cómo deben tratarse, Caram (2006) nos explica en su libro, que el mediador utilice durante el desarrollo de la mediación, una herramienta denominada, Agenda de Posiciones. Explica que el mediador al escuchar el relato de las partes – y luego a lo largo del proceso – va aplicando, paulatinamente, un esquema que le será de enorme utilidad para sistematizar la estructura básica del conflicto, el que permite el ordenamiento y la simplificación de los datos de la disputa.

Es importante recalcar, que el diagrama conceptual del conflicto lo construye el mediador y no las partes. Es solo una herramienta de análisis para sí, no el conflicto en si mismo. El mediador no necesita dar explicaciones de esto durante la mediación, ni tampoco usar el vocabulario que los identifica.

El proceso de elaboración del diagrama tiene los siguientes pasos:

- El mediador escucha a las partes a lo largo del proceso.
- Se formula preguntas simples como: ¿Qué pide A? ¿Qué contesta B? ¿Qué necesita A? ¿Qué necesita B?
- Elabora respuestas posibles sobre la base del material proporcionado por las partes y, con sus hipótesis, va completando las nociones del diagrama con los contenidos propios de esa particular mediación.
- Confirma, en forma paulatina, expresa o implícitamente con las partes si sus hipótesis coinciden con el pensamiento de cada una de ellas.

Ahora ampliaremos los conceptos antes introducidos de “Posición” e “Intereses”.

Posición

Ury (1995) define posición como las afirmaciones, solicitudes y ofertas que las partes hacen durante una negociación.

Típicamente una negociación empieza cuando la posición de una parte entra en conflicto con la de la otra parte. Son las cosas concretas que desean.

Como reconocemos las posiciones

La posición es el pensamiento que más se han repetido las partes antes de ir a la mediación, es lo que manifiestan que desean o merecen obtener de este encuentro. Esto nos proporciona algunos indicios para reconocerla dentro del relato:

- a) Generalmente aparece en las primeras expresiones. “Yo vengo por lo que es justo nada más”
- b) Por el énfasis en los fundamentos, a veces legales: “Yo tengo derecho” “Se lo pedí en otras ocasiones y no contesto, me corresponde”
- c) Porque las partes vuelven reiteradamente a ellas.
- d) Porque las repiten con más firmezas que otras oraciones.

Las posiciones vendrían a ser como la punta del Iceberg, lo que se exterioriza, lo que se expresa, pero es importante tener presente que debajo de las posiciones existen necesidades, emociones, vivencias, historias...las posiciones son el resultado actual que cada una de las partes formuló con todo lo que le está sucediendo, es la expresión resultante que los legitima ante el conflicto. Por lo general está revestida de argumentos, justificaciones, estadísticas, datos, hechos, etc., que refuerzan su accionar.

Como formula la posición el mediador

El resultado de esta etapa es una síntesis de carácter casi lógico que no refleja en su totalidad la inmensidad de emociones, argumentos e intenciones vertidas en la mesa de mediación, por lo general suele simplificarse tanto que queda expresada en oraciones similares a esta:

- Parte A: Pido que me paguen
- Parte B: Pido NO Pagar

Resulta de utilidad expresar las posiciones con verbos como: quiero, pido, busco y la otra parte contesta no quiero, no puedo, no busco, en todo o en parte.

Es importante destacar que los verbos funcionan como operadores modales que se relacionan directamente entre sí, porque por ejemplo “Quiero” frente a “No quiero”, no es lo mismo que frente a no puedo.

Cada presentación conducirá a una trayectoria diferente, pero siempre está presente la noción de conflicto, la noción de choque, es decir, la idea de que ambas pretensiones se presentan como antagónicas, enfrentadas e incompatibles de ser satisfechas simultáneamente, al menos desde la percepción de las partes.

¿Qué hacer con ellas?

La idea orientadora de la negociación colaborativa indica que las posiciones deben ser superadas lo antes posible, dirigiendo el trabajo hacia las necesidades de las partes. Ello es así porque, como se explicó anteriormente, la posición implica un concepto rígido, previo y que tiende a consolidarse, y detenerse demasiado en ellas logra acentuar el conflicto.

Ury (1995) dice que negociar desde la posición es una lucha de voluntades, se convierte en una batalla, y mientras más uno se centra en ellas, más se olvidan de las verdaderas preocupaciones de las partes. Esta modalidad de conversación a la que lleva explicitar posiciones se denomina Discusión.

En la discusión:

- Cada parte se vuelve más rígida,
- Ninguna intenta desarrollar una idea diferente a la de la posición,
- La creatividad e ingenuidad de las partes apuntan no a mejorar su idea, sino a asegurar la derrota de la idea contraria.
- Al final la idea que triunfa es la más fuerte, no necesariamente la mejor.

Es importante que las partes transiten un tiempo durante la mediación, contando y explicando sus posiciones, antes que el mediador comience la exploración de intereses. El mediador sabe que esta es una etapa transitoria que deben recorrer, que debe trabajar con todo el material aportado a la mesa y lograr la superación de las posiciones.

Los intereses.

Desde el punto de vista del diagrama conceptual del conflicto, estamos instalados en el plano de las necesidades y los intereses, en tránsito a lo que será el replanteo del conflicto en términos de ellos.

Si se analiza desde la óptica de la negociación, todavía sin la presencia de un tercero neutral, la mayoría de los autores adjudican singular relevancia a la buena preparación previa de quienes participarán en una negociación. Esto implica, no solo la conciencia personal acerca de las necesidades propias, sino también la convicción de que el otro participante tiene las suyas, la conveniencia de pensar cuales son, que estas son parte del problema y, que, indefectiblemente, habrá que tenerlas en cuenta en una eventual solución.

Tanto en una negociación entre partes como si interviene un tercero para asistirlos, resulta intuitivamente claro que en la medida en la que las partes conozcan cada una de los intereses del otro, favorece la actividad compartida de encontrar una salida al conflicto.

Para lograr detectar los intereses, que es lo que las partes realmente quieren, el mediador realiza preguntas de este tipo:

- ✓ ¿Qué es lo que desea?
- ✓ ¿Qué es lo que lo haría feliz?
- ✓ ¿Si consigue eso, necesitaría algo más?
- ✓ ¿Qué espera de esta mediación?

El proceso U, en este sentido, busca que las partes logren conocer los más profundos intereses propios y ajenos y desde allí buscar la satisfacción de todos, atento en que la mayoría los casos son flexibles, compatibles y susceptible de ser satisfechos simultáneamente.

4.3. Co-Versión

Una vez que se detectaron y pusieron sobre la mesa los conflictos, el mediador comienza a transformar ese relato superficial, en los verdaderos intereses, como se vio en el punto anterior.

Kokot, afirma que es común que en los relatos individuales existan elementos que refuerzan el punto de vista personal y tienden a demostrar lo equivocado que están los demás implicados. Las partes inician con su versión, su fotografía, su paisaje y su historia de la situación. Mediante el desarrollo de la U, el mediador consigue que las partes co-realicen una nueva versión, una nueva fotografía, un nuevo paisaje y una nueva historia.

Los mediados, a través del proceso, atraviesan una serie de situaciones, se ven sometidos a preguntas, a re-direccionamiento del pensamiento, a ponerse en el lugar del otro, a tratar de entender y conocer las necesidades involucradas en el conflicto; y si esto realmente sucede, las versiones con las que ingresaron a la sala de mediación generalmente mutan, se transforman en una nueva versión.

La nueva versión, más positiva, ya existe y es subyacente. Se puede hallar debajo de los escombros de las narrativas y de las posiciones durante el proceso U y nace luego de que todos re-significan los hechos, los dichos, las acciones, las relaciones, la cultura, los valores propios y de los demás.

Como se plasma la co-versión, el mediador realiza un colaborativo resumen de lo que ha surgido del diálogo, reuniendo todos los datos obtenidos, exponiendo lo que, según él, podría

ser una nueva descripción de la situación. Esta nueva versión es propuesta para que las partes realicen los aportes que consideren necesarios para mejorar esta nueva versión. (Kokot, 2015)

Caram (2006) expone que lo que se produce en esta etapa es un replanteo del conflicto en términos de intereses, más allá de las posiciones que los participantes hubiesen sustentado inicialmente. Explica que este replanteo o reformulación la realiza el mediador, uniendo los intereses de ambas partes, los cuales ya obtuvo a lo largo del proceso.

En esta devolución que hace a ambas partes de sus intereses, expuestos a su consideración en pie de igualdad en orden al logro de su satisfacción, también es una manera de informar y pasar en limpio lo que salió a la luz en la conversación, y es aquí donde cada parte debe estar de acuerdo con el replanteo para poder seguir avanzando, porque de lo contrario es posible que no se haya detectado correctamente el interés, y se deba retomar esa búsqueda.

4.4. Co-creación

En esta etapa, las partes aportan ideas tendientes a satisfacer conjuntamente las necesidades de ambos, esto no es tarea fácil, la co-construcción, requiere de una gran amplitud hacia el otro y a sus ideas, sin perder la originalidad y particularidad de cada uno. El objetivo de esta etapa es crear un clima y proponer un procedimiento con capacidad agregativa.

Kokot (2015) en su libro, cita a Fisher, Ury y Patton, y describe un método para inventar, crear, opciones en beneficio mutuo:

a) Separar el acto de inventar opciones del acto de juzgarlas, evitando el juicio prematuro:

La propuesta es separar el acto creativo del acto crítico. Se propone a las partes que inventen opciones de mutuo beneficios para luego analizarlas. Las partes realizan, según la propuesta del mediador, un volcado de ideas sin ningún tipo de análisis, es decir, no es momento de analizar si son realistas, si son buenas, si son malas, imposibles, fáciles o difíciles.

Es importante dar prioridad a la cantidad sobre la calidad, toda idea es válida y ninguna debe ser rechazada por cuanto esto inhibe la creatividad de los participantes.

b) Ampliar las opciones de discusión, evitando concebir el pastel como de un tamaño fijo:

La propuesta debe invitar a las partes a evitar buscar una única opción de solución. Por el contrario, invita a colaborar en la búsqueda de la mayor cantidad de ideas para diferentes tipos de soluciones. Aquí la idea es que las partes entiendan que las soluciones no son A o B, pueden ser C, D, E...infinitas.

Es decir, no se trata de buscar ideas para una solución, sino muchas soluciones con muchas formas de materializarlas.

En este punto, es importante recordar que si las partes se mantienen en su "posición", por lo general esta tiene una sola forma de ser satisfecha, *ej: quiero que me pague los \$ 1.000.- que me debe*; en cambio si logramos pasar a la necesidad, esta tiene infinitas formas de ser satisfecha, *quiero que reconozca mi trabajo*, aquí el abanico de oportunidades se abre, y pueden aparecer ideas como: *te compro algo que necesites con tarjeta ya que no tengo el efectivo*.

Por esta razón, el mediador debe estar atento a las ideas que surgen, ya que puede ser que alguna no esté orientada a una de las necesidades que surgió durante la mediación, puede ser que algún interés haya quedado oculto, y es importante tratarlo, y si hace falta retroceder a la etapa de co-detección.

c) *Comprometerse en la solución del problema buscando beneficios mutuos:*

Atento a que en esta etapa los implicados ya han arribado a la detección de sus intereses, es importante que las opciones tengan la vocación de satisfacer y beneficiar a todos los que se encuentran involucrados en el proceso U. El cumplimiento de un acuerdo depende de la mayor satisfacción posible de los intereses de las partes. Es por ello que descubiertos los intereses y los puntos comunes es necesario crear opciones que permitan llegar al objetivo común.

Es decir, que, si surge una propuesta que satisfaga el interés de una, en desmedro de la otra, se podría colaborar con las partes mediante preguntas orientadoras, como por ejemplo ¿En qué medida su propuesta satisface el interés de ellos?

d) *Las ideas deben ser filtradas*

Una vez que el mediador cuenta con el listado de ideas, estas deben pasar por un conjunto de filtros a fin de que las partes co-reflexionen sobre la pertinencia y ventajas de las mismas.

Filtro de Interés. ¿Las ideas propuestas satisfacen los intereses detectados?

Para detectar esto, se pueden hacer preguntas tendientes a que las partes piensen al respecto, ¿Cómo satisface esta propuesta sus intereses?. Citando el ejemplo del pago de los \$ 1.000.- antes citados, se podría preguntar:

¿Satisface la necesidad de A de que les paguen los 1000?- que B compre algo con tarjeta que A necesite? Es la oportunidad para que A indique si es una opción que aceptaría, y podrían decidir que objeto comprar para resarcir la deuda.

Filtros Objetivos. ¿Las ideas propuestas son viables desde el punto legal, científico, cultural, económico, etc?

Los filtros objetivos son independientes de la voluntad de las partes y están relacionados, como dijimos, con criterios legales, científicos, económicos, organizacionales, técnicos o a las costumbres, prácticas y valores del contexto donde se lleva a cabo la mediación.

Para esto, se deben realizar preguntas como: ¿Cómo tiene pensado concretar la compra, tiene tarjeta, el producto que satisface la necesidad de A es factible de comprarse con tarjeta en cuotas como desea B? ¿Cuenta con margen en la tarjeta? Etc.

Filtros temporales. Pueden estar relacionados con el presente, el pasado o el futuro.

El mediador los utiliza para analizar el temple de la propuesta, utilizando las siguientes preguntas: si esta idea se hubiera materializado tiempo atrás ¿Qué hubiera ocurrido? ¿Si acuerdan esto como será la situación en un mes?

Filtros subjetivos. Necesario para corroborar si las propuestas han logrado superar filtros personales.

Caram (2006) cita como criterios subjetivos a:

Los terceros: Son quienes pueden influir sobre las decisiones de los que están implicados. Estos terceros no serían parte de la entidad conflictual, sino que podrían ser críticos de la situación o de las propuestas (socio, parientes, marido, etc.). Las preguntas tendientes a corroborar este filtro pueden ser: ¿Quién más estaría interesado en el resultado? Si esta persona estaría aquí, ¿Qué agregaría?

El público: Muchas veces el diseño que realizan las partes de como seguirán en el futuro y el acuerdo al que han llegado puede ser conocido por terceros. Preguntas: ¿Qué repercusión tendrá esta propuesta? ¿Qué dirá el sector? ¿Qué propondrían ellos?

Superación de la falacia ad hominem: Es el argumento por el cual se desvaloriza una propuesta teniendo en cuenta la persona que la ha realizado. Aunque la subvaloración de la propuesta no la realice de forma expresa, las críticas van dirigidas a algo distinto, datos empíricos o conceptuales externos a los participantes. Para superar esto, el mediador propone que se valoren las propuestas de manera impersonal: ¿Ud. como propondría la idea que acabamos de escuchar?

En general pueden existir numerosas barreras subjetivas que el mediador ayudará a analizar, de acuerdo a las circunstancias del caso para que las ideas de la etapa de co-creación pasen a ser propuestas y luego, si los participantes así lo deciden, al acuerdo final.

4.5. Co-evolución

En esta etapa del proceso, se llega al tan anhelado acuerdo y las partes con la ayuda del mediador, llevan a cabo el diseño o redacción conjunta de la forma en que las ideas filtradas que ellas han propuesto serán llevadas a cabo e incluye además la experiencia de la aplicación en el sistema de lo que han acordado.

Kokot (2015) explica que, a esta altura de la mediación, las intervenciones de los implicados han desbalanceado y desestabilizado a la entidad conflictual y luego del paso por el contenedor U se ha transformado la relación de disfuncional a colaborativa.

El acuerdo, viene a ser el prototipo de una realidad deseada. Allí las partes realizan promesas mutuas, comprometen recursos y establecen nuevas relaciones para llegar a los objetivos comunes y particulares.

El acuerdo puede ser:

- ✓ Total: versar sobre todos los puntos del conflicto
- ✓ Parcial: incluir algunos puntos del conflicto
- ✓ Oral: Comprometerse de palabra, según el contexto y voluntad de las partes
- ✓ Escrito: Las partes pueden decidir redactarlo por escrito y firmarlo.

5. El Metamodelo³⁹

En nuestro proceso de filtrado tenemos tres mecanismos con los que damos estructura a nuestra particular forma de entender el mundo que nos rodea:

- **Omisión:** Proceso por el cual eliminamos toda aquella información que no nos es relevante, nos pasa desapercibida o no se adapta a nuestro sistema de creencias.
- **Generalización:** Proceso por el cual tendemos a desprender algunos elementos de nuestra experiencia original representándolos en una categoría total.
- **Distorsión:** Representación diferente de la realidad con respecto a lo percibido a través de los sentidos. Se tiende a cambiar datos, añadir nuestra propia interpretación de los mismos o a no recordarlos con exactitud.

³⁹ <https://competenciasdelsiglo21.com/metamodelo-del-lenguaje-indagando-la-mente-los-demas/>

¿Qué es el metamodelo del lenguaje?

El Metamodelo es un paquete de preguntas que te ayudará a indagar en el mapa de tus interlocutores permitiéndote recuperar la información que no verbalizan en su comunicación, o bien porque no quieren o bien porque no son conscientes de ello. Así obtendrás una explicación más fiel de la interpretación que tus interlocutores están haciendo de la realidad, serás capaz de entenderles y empatizar con ellos como nunca.

A continuación se asocia los diferentes patrones del lenguaje a cada una de las tres categorías anteriores (omisión, distorsión y generalización), se explicará el objetivo con cada uno de ellos y se propone una solución para gestionarlo:

GENERALIZACIONES				
Patrón	Situación	Objetivo	Ejemplo	Solución
OPERADORES MODALES	Relacionado con creencias sobre normas o limitaciones de la conducta, de las personas o de las situaciones. Pueden ser de necesidad (debo, tengo que, hay que, necesito que, ...) o posibilidad (no puedo, no es posible)	- Identificar el origen de la norma o limitación y las consecuencias del incumplimiento de la misma. También identificar el origen o la causa del impedimento. - Hacer explícita la consecuencia de no hacerlo. En muchas ocasiones la afirmación no es tan rigurosa o se pueden buscar soluciones para ello.	Estoy muy estresado. Creo que me voy a bloquear. Tengo que acabar el trabajo el lunes.	¿Qué pasaría si lo acabas el martes?
CUANTIFICADORES UNIVERSALES	Basándose en experiencias pasadas tendemos a generalizar la experiencia presente usando cuantificadores universales: siempre, todos, nunca, jamás, nada, nadie, ...	Cuestionar y romper la generalización.	Todos los de esa ciudad son iguales.	¿Iguales con respecto a qué? ¿De verdad somos todos iguales? ¿Yo también soy igual a ellos? Otra solución es poner ejemplos donde esa afirmación se hace falsa.
PERDIDA DE CONCRECIÓN	Las personas damos por supuesto algo que no se especifica claramente.	Concretar aquello que no se especifica.	Conmigo tendrías que comportarte de otro modo	¿De qué modo me tendría que comportar? ¿Qué tipo de comportamiento no quieres?

Fuente: elaboración propia en base a texto citado en referencia 1.

OMISIONES				
Patrón	Situación	Objetivo	Ejemplo	Solución
OMISION SIMPLE	Se omite la información clave en la frase.	Encontrar la información perdida y relevante que falta en las afirmaciones.	Estoy algo desmotivado Este año hemos alcanzado el objetivo.	¿Qué te desmotiva? ¿Cuál era el objetivo?
OMISIÓN POR COMPARACIÓN. OMISIÓN COMPARATIVA	Se pierde la referencia de la comparación. Se realiza una comparación donde no se especifica con quién o qué se está comparando.	Especificar el criterio y la referencia de la comparación	Él es peor Es mejor así Esta operación es más difícil.	¿En qué es peor? ¿Peor comparado con quién? ¿Es mejor con respecto a qué? ¿Más difícil comparada con qué otra operación? ¿Cuánto más difícil? ¿En qué te basas para tener esa opinión?
FALTA DE ÍNDICE REFERENCIAL	No se identifica el sujeto activo de la acción. Es decir, se hace referencia a una persona o cosa sin especificarla concretamente.	Especificar el sujeto de la acción	Tus compañeros me trataron mal Deberías hacer algo por mí. Los últimos acontecimientos han hecho que ahora no sea un buen momento para decidirlo.	¿quiénes específicamente? ¿qué debería hacer concretamente? ¿Qué acontecimientos concretamente? ¿qué tienes que decidir? ¿qué tiene que pasar para que sea un buen momento para decidirlo?
VERBO INESPECÍFICO	Los verbos utilizados no clarifican el significado real de las cosas. No se detalla en qué consiste la acción.	Definir, sin ningún tipo de dudas, la acción.	Lo voy a montar yo solo Si sigues con esa actitud me voy	¿Qué montarás específicamente? ¿A qué actitud te refieres concretamente?

Fuente: elaboración propia en base a texto citado en referencia 1.

DISTORSIONES				
Patrón	Situación	Objetivo	Ejemplo	Solución
LECTURA MENTAL	Se presuponen los pensamientos o estados internos de otras personas	Especificar la base y el origen de la información.	A tu compañero no le caigo bien	¿Cómo sabes específicamente que no le caes bien? ¿Qué comportamiento tiene contigo para hacerte sentir eso?
CAUSA - EFECTO	Se relaciona una causa externa con un efecto concreto sin especificar cómo se produce esa relación	Desarmar la estructura causa-efecto. Encontrar la relación entre la causa y el efecto, si la hubiera.	El tono de tu voz me enfada La forma en que me tratas me irrita	¿Cómo es mi tono de voz concretamente para que te haga sentir enfado? ¿Cómo te trato? ¿qué es lo que te irrita específicamente?
EQUIVALENCIA COMPLEJA	Cuando dos experiencias inconexas se unen para establecer una conexión.	Romper la sinonimia con un contraejemplo o preguntar por el significado de las cosas.	No me llamaste, creo que no te importo. No me llamas regularmente. No te importo lo suficiente.	¿En qué te basas, aparte de la llamada, para pensar así? ¿He hecho otras cosas que te hagan pensar de esa manera? ¿Con qué regularidad te gustaría que te llamara? ¿Hay otras cosas de mi comportamiento que te hagan pensar así? ¿Qué puedo hacer o decir para que pienses de otra forma?
PRESUPOSICIÓN	Las afirmaciones basan su consistencia en un supuesto previo. Se toma algo como cierto antes de que ocurra	Desafiar la presuposición.	Lo entenderás cuando tengas más experiencia.	¿Qué tengo que entender? ¿Puedo entenderlo ahora que no tengo experiencia?
NOMINALIZACIÓN	El verbo es transformado en un sustantivo. El sustantivo representa el hecho consumado cuando en realidad se hace referencia a una actividad en proceso.	Volver a utilizar el verbo activo para salir del estancamiento del hecho consumado	Necesito otro tipo de experiencia Lo que piensas me asusta.	¿Qué necesitas experimentar? ¿Qué crees que estoy pensando?
EJECUCIÓN PERDIDA - JUICIOS	Juicios de valor expresados como verdades universales. Se pierde el autor de la afirmación.	Recuperar el autor de la afirmación. Retar la afirmación.	Es negativo hacerlo así	¿Quién dice que es negativo? ¿Hacerlo cómo? ¿Cómo se debe de hacer para no sea negativo?

Fuente: elaboración propia en base a texto citado en referencia 1.

Con este metamodelo, se trata de explicar cómo nuevamente el hablar y el escuchar generalmente difieren, y es trabajo de ambas partes hacer las aclaraciones pertinentes a fin de

poder lograr una comunicación limpia y clara, evitando así confusiones, malos entendidos, problemas, etc.

6. **Árbol de Problemas**

En el artículo *Árbol de problemas del análisis a desarrollo de productos*, de Garnica Gonzalez Jaime y Hernandez Hernandez Nancy (2015)⁴⁰, se describe de manera sencilla y clara que es un árbol de problemas y como utilizarlo.

Un árbol de problemas consiste en desarrollar ideas creativas para identificar las posibles causas del conflicto generando un modelo que muestre de forma organizada los las razones y sus posibles consecuencias del problema. En similitud a un árbol, el problema principal es el tronco, las raíces son las causas, y las ramas los efectos.

Ventajas del Árbol de problemas⁴¹

- a) Permite realizar una visión compartida del problema, y concretar las actuaciones de manera específica
- b) Permite mostrar la complejidad del problema, mostrando de manera sencilla y clara el impacto de nuestras actuaciones
- c) El esquema elaborado servirá de guía para gestión de resultados de la intervención

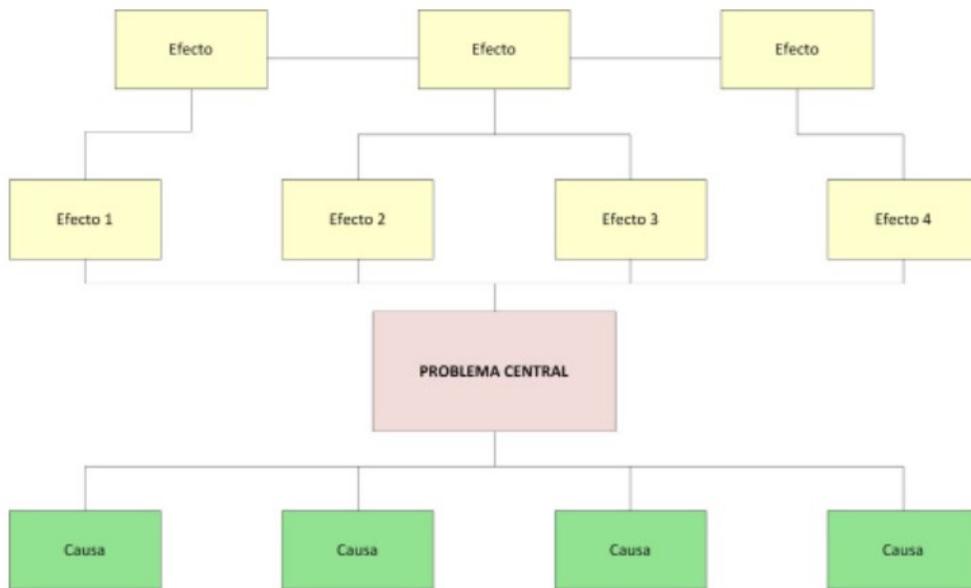
Construcción del árbol

1. Identificar el **problema central** de la intervención, centrándolo en el centro/tronco del árbol
2. Analizar y verificar los **efectos** del problema central
 - Se pueden clasificar en efectos generales y específicos
 - Se colocan por encima del problema
 - Si para cada efecto de primer nivel hay otros efectos, se los colocará en un segundo nivel
3. Establecer la **relación existente** entre los distintos efectos y el problema principal
4. Establecer posibles **causas** del problema central
 - En la búsqueda de la solución, es posible que se identifique la causa de cada uno de los efectos del problema central
 - Se pueden establecer causas por orden de relevancia

⁴⁰ Garnica, Gonzalez Jaime; Hernandez, Hernandez Nancy. *Árbol de problemas del análisis al desarrollo de productos*. Conciencia Tecnologica. 2015. Fecha de Consulta 26/04/22

⁴¹ Alonso, Martinez Sonia. Artículo: *El árbol de problemas, Cómo planificar la intervención*. 2017
Link: Revistadigital.inesem.es/educación-sociedad/arbol-problemas.
Fecha de consulta. 26/04

- Las causas serán representadas por debajo del problema central



Fuente: Artículo: El árbol de problemas. Cómo planificar la intervención

ANEXO II – Documentación complementaria

1. Resol. Ministerial 25/5 (MEd) – 1 de febrero de 2013

CDOR
#

TUCUMÁN
Bicentenario de la
Independencia 1820/2016

Ministerio de Educación
Tucumán

San Miguel de Tucumán, 01 DE FEBRERO DE 2013.-

RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 25 /5(MEd)
EXPEDIENTE N° 018753/230-A-12.-

VISTO la Ley Provincial de Educación N° 8.391 -artículos 9° inciso 3, 26° inciso 9 y 99°- la Ley Nacional de Educación N° 26.206 -artículos 11° inciso c) y 123° inciso j)- y la Resolución N° 510/5(MEd) de fecha 31 de mayo de 2012, y

CONSIDERANDO:

Que las normativas citadas establecen el deber de favorecer la integración, convivencia, brindar una formación ciudadana comprometida con los valores éticos y democráticos de participación, libertad, solidaridad y resolución pacífica de conflictos.

Que el Ministerio de Educación ha desarrollado dos cohortes del Programa de Mediadores Pares, las cuales han culminado satisfactoriamente graduando a personal administrativo y docente para actuar personalmente en la resolución de conflictos dentro del ámbito educativo de la Provincia de Tucumán.

Que los resultados hasta ahora obtenidos han demostrado que el Ministerio de Educación es un ámbito propicio para la resolución amistosa de conflictos a través del sistema de Mediación y los casos que han sido intervenidos por pares expertos, han arribado a un alto porcentaje de acuerdo.

Que a los fines de la implementación del Programa Piloto del Centro de Mediación, resulta necesario dictar el reglamento con que se regirá y establecer cuáles serán los instrumentos que se utilizarán para llevar a cabo sus funciones.

Que a fojas 17 dictamina la Dirección de Asuntos Jurídicos.

Por ello, y en uso de las facultados conferidas por normas legales vigentes,

**LA MINISTRO DE EDUCACIÓN
RESUELVE**

Artículo 1°.- Tener por autorizado el funcionamiento del Centro de Mediación dependiente del Ministerio de Educación.

Artículo 2°.- APROBAR el Reglamento del Centro de Mediación dependiente de este Ministerio de Educación, que como anexos I, II, III, IV, V, VI, ...III

10 17-

2012- Bicentenario de la Batalla de Tucumán

Dr. Silvia Rojas de Temón
MINISTRA DE EDUCACIÓN

Dr. Eduardo Miguel Jaurala
Secretario de Est. de Gest. Administrativa
MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Dr. María Silvia Ojeda
SECRETARÍA DE ESTADO
DE GESTIÓN EDUCATIVA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN

10 17-



Ministerio de Educación
Tucumán



CONT. RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 25 /5(MEd)
EXPEDIENTE N° 018753/230-A-12.-

///...VII y VIII pasa a formar parte de la presente Resolución Ministerial.

Artículo 3°.- La presente Resolución Ministerial será refrendada por la señora Secretaria de Estado de Gestión Educativa y por el Secretario de Estado de Gestión Administrativa.

Artículo 4°.- Comunicar y pasar.

AA.-

PROF. ROSA RIVERA

Rosa Rivera
Prof. SILVIA FLORES de TEMKIN
MINISTRA DE EDUCACION

b

[Signature]
PROF. MARÍA SILVIA OJEDA
SECRETARIA DE ESTADO
DE GESTIÓN EDUCATIVA
MINISTERIO DE EDUCACION

[Signature]
PROF. EDUARDO MIGUEL JARALA
Secretario de Est. de Gest. Administrativa
MINISTERIO DE EDUCACION



Ministerio de Educación
Tucumán



CONT. RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 25 /5(MEd)
EXPEDIENTE N° 018753/230-A-12.-

ANEXO I
REGLAMENTO DEL CENTRO DE MEDIACIÓN

Prof. Silvia Rojas de Temkin
Prof. SILVIA ROJAS DE TEMKIN
MINISTRA DE EDUCACIÓN

Art. 1°.- Toda persona vinculada a la comunidad educativa podrá solicitar la mediación sin necesidad de formular denuncia. Podrá además solicitarse el inicio de la Mediación, a pedido de parte o del organismo, de todo trámite que se encuentre iniciado en el Ministerio de Educación a la fecha del dictado del presente. Toda denuncia, presentación o reclamo que involucre docentes, personal auxiliar, padres, alumnos, agentes administrativos, cooperadoras y toda persona o entidad vinculada a la Comunidad Educativa de todos los niveles será, previo a todo trámite, dialogada en un ámbito de resolución pacífica de conflictos y mediación en el Centro de Mediación del Ministerio de Educación.

Dr. Eduardo Miguel Jirala
Dr. EDUARDO MIGUEL JIRALA
Secretario de Gest. Administrativa
MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Art. 2°.- Organismo de Aplicación: Junta de Disciplina a través del Centro de Mediación del Ministerio de Educación, es el organismo de aplicación y contralor del presente, con las siguientes funciones y atribuciones:

1. Organizar y monitorear los procesos de mediación y las tareas de los mediadores, comediadores y observadores.
2. Evaluar el cumplimiento a las disposiciones del presente régimen y las reglamentaciones dictadas en su consecuencia.
3. Organizar y ejecutar un programa de desarrollo y promoción de la Mediación como método alternativo de resolución de controversias.
4. Elaborar estadísticas sobre la utilización del proceso de mediación y sus resultados.

Prof. María Silvia Ojeda
Prof. MARÍA SILVIA OJEDA
SECRETARÍA DE ESTADO
DE GESTIÓN EDUCATIVA
CENTRO DE MEDIACIÓN

Art 3°.- Funciones: El Centro de Mediación del Ministerio de Educación ejerce las siguientes funciones:

1. Difundir, promover e instituir la implementación de métodos cooperativos y pacíficos de abordaje de conflictos para todos los actores de la comunidad educativa, teniendo en cuenta su especificidad.
2. Realizar los sorteos de mediadores.
3. Llevar un legajo de cada mediación en el que deberá constar: Mediador actuante, comediador, observador, convenio de confidencialidad, constancias de

...III

ES Copia de...

Dr. Eduardo Miguel Jirala
Dr. EDUARDO MIGUEL JIRALA
Secretario de Gest. Administrativa
MINISTERIO DE EDUCACIÓN



Ministerio de Educación
Tucumán



**CONT. RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 25 /5(MEd)
EXPEDIENTE N° 018753/230-A-12.-**

///...Cont. Anexo I.

las audiencias celebradas y copia del acta de finalización de la mediación.

Aspetelli
Prof. SILVIA ROSALES de TENKIN
MINISTRA DE EDUCACION

4. Impulsar la capacitación de todos los actores institucionales del sistema educativo en métodos cooperativos y pacíficos de abordaje de conflictos
5. Asesorar dentro del Ministerio de Educación en el diseño del plan de estudios de mediación y otros métodos cooperativos y pacíficos de abordaje de conflictos en el sistema educativo.
6. Realizar monitoreos sobre el desarrollo, seguimiento y evaluación de los programas de alumnos mediadores.
7. Promover y/u organizar encuentros de intercambio entre distintos actores institucionales relacionados con métodos pacíficos y cooperativos de abordaje de conflictos.
8. Fomentar estrategias y métodos de intervención ante conflictos en el sistema educativo

Garza
D.N. EDUARDO MIGUEL INTRALA
Secretaría de Est. de Gest. Administrativa
MINISTERIO DE EDUCACION

Art. 4°.- Registro: El Centro de Mediación del Ministerio de Educación dispondrá la registración del mediador que haya llevado a cabo la preparación conforme el Programa de Mediadores Pares del Ministerio de Educación con los datos personales y todo otro dato de interés. Se habilitará un legajo o ficha personal de cada mediador.

Art. 5°.- Principios: El proceso de Mediación deberá garantizar:

1. La comunicación directa de las partes.
2. La confidencialidad de las actuaciones.
3. La satisfactoria composición de los intereses de las partes.
4. La neutralidad del mediador.
5. La posibilidad de asistencia letrada de las partes.
6. El desarrollo de actitudes favorables a la reflexión y el diálogo cooperativo frente a situaciones de conflicto que pudieran manifestarse en el ámbito escolar.
7. El fomento del autoconocimiento y la autorregulación de las conductas de los diferentes actores institucionales.
8. Estrategias de abordaje de conflictos que promuevan el reconocimiento y revalorización de las partes.
9. La oportunidad de que los mediadores y los participantes ejerciten durante el proceso de mediación sus habilidades de: a) Autoconocimiento. b) Empatía. c)

[Signature]
ROSEMARIA SILVIA QUEDA
SECRETARIA DE ESTADO
DE GESTION EDUCATIVA
MINISTERIO DE EDUCACION



ES CO... [illegible]

b

...///



Ministerio de Educación
Tucumán

CONT. RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 25 /5(MEd)
EXPEDIENTE N° 018753/230-A-12.-

III... Cont. Anexo I.

[Signature]
Prof. SILVIA ROMES de TEMKIN
MINISTRA DE EDUCACIÓN

. Comunicación asertiva. d) Relación interpersonal. e) Toma de decisiones. f) Solución de conflictos. g) Pensamiento creativo. h) Pensamiento crítico. i) Manejo de las emociones. j) Manejo de tensiones y estrés.

Los principios deberán ser informados y explicados a las partes que concurran a la instancia de Mediación, en el discurso inicial.

Art. 6°.- Solicitud: El solicitante podrá formalizar la petición de mediación antes de formalizar la denuncia o en su caso se hará constar en la denuncia mediante nota que se presentará por duplicado ante Mesa General de Entradas. El expediente se remitirá al Centro de Mediación para proceder al sorteo del o los mediadores.

[Signature]
D. N. EDUARDO MIGUEL SARRALA
Secretaría de Est. de Gest. Administrativa
MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Las solicitudes de mediación deberán contener los siguientes datos de todas las partes que se considere necesarias para el diálogo:

1. Nombre y Apellido.
2. Domicilio.
3. Cargo que reviste según corresponda.
4. Teléfono/Celular.

Art. 7°.- Designación: Los mediadores serán designados por sorteo conforme al registro correspondiente de mediadores habilitados por este Ministerio y capacitados por el Programa de Mediadores Pares en el Ámbito del Ministerio de Educación. Los sorteos podrán ser de hasta tres mediadores por caso, los que participarán como mediadores y observadores. El mediador que haya resultado designado no integrará la lista de sorteo hasta tanto no se hayan designado, a los demás que integran la misma. Una vez agotada la lista, se integrará nuevamente con todos los mediadores del Registro. El Centro de Mediación notificará el resultado del sorteo a los superiores de los mediadores designados.

[Signature]
ING. NATALIA SILVIA OJEDA
SECRETARÍA DE ESTADO
DE GEST. DE EDUCATIVA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Art. 8°.- Aceptación del Cargo: El mediador, en el plazo de cinco (5) días hábiles, a contar desde la fecha de aceptación de su designación, deberá notificar, a través del Centro de Mediación, el lugar y la fecha de la primera audiencia a las partes, que deberá fijar dentro del plazo de quince (15) días hábiles a contar desde la aceptación de la designación.

Todas las notificaciones deberán contener:

1. Nombre y domicilio del destinatario.

ES COPIA DEL

[Handwritten mark]

...III



Ministerio de Educación
Tucumán



CONT. RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 25 /5(MEd)
EXPEDIENTE N° 018753/230-A-12.-

III...Cont. Anexo I.

2. Fecha de iniciación del proceso.
3. Día, hora y lugar de celebración de la audiencia.
4. Nombre, firma y sello del mediador.

Silvia Romes de Temkin
 PROF. SILVIA ROMES DE TEMKIN
 MINISTRA DE EDUCACION

Art. 9°.- Horarios: Las mediaciones serán llevadas a cabo en el horario de trabajo de cada mediador, con el acuerdo de su superior, a fin de no obstaculizar el funcionamiento del área respectiva. Una vez sorteado el mediador y notificado su superior, aquél deberá otorgar días y horas para que se lleven a cabo las audiencias de mediación, resguardando el funcionamiento de la oficina.

Art. 10°.- Plazos: Las mediaciones no modifican la situación jurídica existente en cada caso.

Eduardo Miguel Jirala
 C.P.M. EDUARDO MIGUEL JIRALA
 Secretario de Ser. de Ser. Administrativos
 MINISTERIO DE EDUCACION

Art. 11°.- Convocatoria: Las partes serán citadas por escrito y además podrá confirmarse las audiencias por cualquier vía de comunicación. Las comunicaciones escritas se harán a través de Mesa General de Entradas o cualquier otro medio fehaciente. El mediador podrá convocar a las partes a todas las audiencias necesarias, pudiendo sesionar en forma conjunta o por separado con cada parte, cuidando de no favorecer con su conducta a alguna de ellas y de no violar el deber de confidencialidad. En la primera audiencia del procedimiento de mediación, todos los participantes deberán firmar el formulario de Convenio de Confidencialidad, (Anexo VII) que integra el presente. Dicho convenio deberá también ser suscripto por toda persona que, una vez iniciado el procedimiento, se incorpore al mismo.

Silvia Ojeda
 SILVIA OJEDA
 SECRETARIA DE ESTADO
 MINISTERIO DE EDUCACION

Art. 12°.- Audiencia Sucesivas: De la fecha de realización de posteriores audiencias, podrá notificarse a las partes en la sesión inmediata anterior, dejándose constancia de ello en la respectiva acta que se labre. Sin embargo podrá, a requerimiento del mediador y cuando éste lo considere conveniente, notificarse de las posteriores audiencias mediante notificación confeccionada por el Centro de Mediación quién a su vez la diligenciará a través de Mesa General de Entradas o cualquier otro medio fehaciente.



Art. 13°.- Asistencia: Los agentes dependientes del Ministerio de Educación de la Provincia de Tucumán deberán concurrir obligatoriamente a la citación de la primera audiencia al Centro de Mediación, de manera personal y no podrán hacerlo por apoderado, salvo las personas jurídicas que podrán comparecer a través de sus representantes legales o autoridades estatutarias.

[Handwritten signature]
 AREA DE MEDIACION
 MINISTERIO DE EDUCACION

...III



Ministerio de Educación
Tucumán



**CONT. RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 25 /5(MEd)
EXPEDIENTE N° 018753/230-A-12.-**

III...Cont. Anexo I.

[Handwritten signature]
PROF. SILVIA FLORES DE TENKIN
MINISTRA DE EDUCACIÓN

debidamente acreditadas y con facultades suficientes para acordar o a través de la persona a quién ellas hayan conferido poder especial, para participar del procedimiento de mediación y para acordar. Las personas físicas que acrediten estar domiciliadas en extraña jurisdicción, podrán asistir por intermedio de apoderado especial para participar de la mediación de que se trate y con facultades suficientes para acordar. En este caso el poder especial podrá otorgarse a un tercero o al letrado que la represente. Respecto de las personas que acrediten encontrarse físicamente impedidas de comparecer por razones de salud, podrán asistir por intermedio de apoderado especial para participar del procedimiento de mediación y con facultades suficientes para acordar.

[Handwritten signature]
D.F.N. EDUARDO MIGUEL MURALA
Secretario de Est. de Gest. Administrativa
MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Art. 14.- Nueva Convocatoria y Conclusión: Si la primera audiencia no pudiera celebrarse por cualquier motivo el mediador deberá convocar a nueva audiencia.

Si la mediación fracasare por la incomparecencia injustificada de un agente del Ministerio de Educación se deberá comunicar tal situación a Junta de Disciplina a los fines que correspondan. Habiendo comparecido personalmente y previa intervención del mediador, cualquiera de las partes podrá decidir no continuar con el proceso de mediación, dando por concluido el mismo. En el caso de que se denuncie el incumplimiento de un acuerdo, corresponde por única vez remitir el expediente nuevamente a mediación con la intervención del o los mediadores que trataron el caso.

[Handwritten signature]
V. MARÍA SILVIA QUEJEDA
SECRETARÍA DE ESTADO
DE GEST. ADMINISTRATIVA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Art. 15°.- Terceros: Cuando el mediador advirtiere que es necesaria la intervención de un tercero, de oficio y/o a pedido de partes podrá citarlo a fin de que comparezca a la mediación. La citación tendrá las mismas formalidades que la notificación hecha a las partes.

Art. 16°.- Asistencia letrada: No es obligatorio para las partes asistir con asesor letrado.

Art. 17°.- Acuerdo: Si se produjese el acuerdo deberá labrarse acta en la que deberá constar los términos del acuerdo. Dicha acta será rubricada por el mediador, las partes y en su caso por los letrados intervinientes. Se firmarán tantos ejemplares como participantes en el proceso hubiere.

Art. 18°.- Dictamen Legal: Todo acuerdo debe ser remitido y dictaminado por la

...III

[Handwritten mark]



Ministerio de Educación
Tucumán



CONT. RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 25 /5(MEd)
EXPEDIENTE N° 018753/230-A-12.-

III...Cont. Anexo I.

Dirección de Asuntos Jurídicos, quién decidirá el curso que según las normas corresponde dar al expediente. En caso de que no se arribe a acuerdo el expediente continuará su trámite según corresponda. La asistencia y participación en un proceso de mediación no presume asunción de responsabilidad alguna por parte de sus actores.

[Signature]
PROF. SILVIA FLORES DE TEMKIN
MINISTRA DE EDUCACIÓN

Art. 19°.- Acta de Cierre: Si las partes no arribasen a un acuerdo igualmente se labrará acta, cuya copia deberá entregarse a las partes y al Centro de Mediación en la que se dejará constancia del resultado. Las partes quedan habilitadas para continuar con la vía administrativa correspondiente.

Art. 20°.- Causales de Excusación y Recusación del Mediador: El mediador deberá excusarse en todos los casos previstos en el Código Procesal Civil y Comercial de la Provincia, para excusación de los jueces, pudiendo ser recusado con expresión de causa por las partes conforme lo determina ese código. En los supuestos de excusación y recusación, el mediador y el reclamante respectivamente, dentro del plazo de tres (3) días de planteada la excusación o haber quedado firme la recusación, notificará al Centro de Mediación, el que practicará inmediatamente un nuevo sorteo. La excusación por parte del mediador deberá tener lugar en el momento del sorteo. Las partes podrán recusar al mediador que haya resultado sorteado, dentro de los tres (3) días de haber tenido lugar la notificación de la primera audiencia.

[Signature]
C.E.N. EDUARDO MIGUEL JARRALA
Secretaría de Del. de Gest. Administrativa
MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Art. 21°.- Notificaciones-Autoridad: Las notificaciones relacionadas con las convocatorias de audiencias del Centro de Mediación pueden ser suscriptas por cualquier mediador del registro y son ellos la máxima autoridad dentro de la sala donde se efectúa la mediación.

[Signature]
PROF. SILVIA FLORES DE TEMKIN
MINISTRA DE EDUCACIÓN

Art. 22°.- Tiempo y Lugar: El procedimiento de mediación se desarrollará en días hábiles administrativos. En caso de acuerdo entre las partes y el mediador, podrá excepcionalmente fijarse fecha de audiencia en día inhábil. Las audiencias se realizarán en la oficina del Centro de Mediación o en los lugares que se establezcan para cada caso. Las mediaciones se realizarán en una oficina que permita el correcto funcionamiento del procedimiento de mediación acondicionadas para la celebración de audiencias conjuntas o privadas.

Art. 23°.- Facultad: Se faculta a Junta de Disciplina a solicitar la utilización de salas de reunión disponibles en el área del Ministerio de Educación y en las



PROF. SILVIA FLORES DE TEMKIN

...III

8



Ministerio de Educación
Tucumán

**CONT. RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 25 /5(MEd)
EXPEDIENTE N° 018753/230-A-12.-**

III...Cont. Anexo I.

escuelas de la provincia, para realizar mediaciones con acuerdo de los directores de cada área o establecimiento, siempre y cuando no sea obstáculo al desempeño de sus funciones. Asimismo autorizar a la mencionada junta a citar las mediaciones utilizando el nombre "Centro de Mediación del Ministerio de Educación".

Art. 24°.- Requisitos: La integración del equipo, los requisitos, evaluación y certificación del Registro de Mediadores Pares y la implementación de las funciones que le corresponden se determinarán por el Programa Mediadores Pares dictado por el Ministerio de Educación. Las causales de inhabilitación para ejercer la función de mediador son las previstas en el Estatuto Docente y del Empleado Público. Ser mediador no modifica la situación funcional ni de revista del agente. El Equipo de Mediadores Pares dependientes del Ministerio de Educación deberá mantenerse realizando tareas y funciones administrativas. Los mediadores podrán participar en programas de capacitación en mediación en el ámbito del Ministerio de Educación de la Provincia y a requerimiento de la autoridad podrán brindar capacitación, asistencia técnica y supervisión a las instituciones educativas para el desarrollo de programas de alumnos mediadores. Intervendrán, a solicitud de las autoridades de las instituciones educativas en la resolución de las situaciones de conflicto, que surjan entre los actores que componen la comunidad educativa realizando mediaciones, facilitaciones, diálogos asistidos y/u otras técnicas cooperativas y pacíficas de resolución de conflictos.



ES LEY

ANEXO I
A.C. AS COMIS. DE MEDIACIÓN
JUNTA DE MEDIACIÓN

Silvia
Prof. SILVIA FERRER DE TENKIN
MINISTRA DE EDUCACIÓN

[Handwritten signature]

Prof. NARCIA SILVIA QUESA
SECRETARÍA DE ESTADO
DE EDUCACIÓN

[Handwritten signature]
C.P.N. EDUARDO MIGUEL JARA
Secretaría Gen. de Gest. Administrativa
J. ALFARO DE EDUCACIÓN



Ministerio de Educación
Tucumán

CONT. RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 25 /5(MEd)
EXPEDIENTE N° 018753/230-A-12.-

III...

ANEXO II



NOTIFICACION DE SORTEO

San Miguel de Tucumán..... de de 201...

Ref. Expte N°:.....

Al Director/a de Educación

Prof.

Presente

Junta de Disciplina del Ministerio de Educación, en su carácter de Coordinador según lo establece Resolución N°solicita a Ud. autorice al agenteDNI.....a participar de un Proceso de Mediación con integrantes de la Comunidad Educativa de la Escuela.....el día.....de.....de.....a.....hs. aproximadamente. Sin otro particular y esperando contar con su valiosa colaboración se despide atte.



MARIA SILVIA CUSDA
SECRETARÍA DE ESTADO
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA
MINISTERIO DE EDUCACION

ANABELA GONZALEZ
COORDINADORA
CENTRO DE MEDIACION
MINISTERIO DE EDUCACION

Pta. SILVIA ROJAS DE TEMARI
MINISTRA DE EDUCACION

CC. EUSEBIO MIGUEL INRALA
SECRETARÍA DE EST. de Gest. Administrativa
MINISTERIO DE EDUCACION



Ministerio de Educación
Tucumán



CONT. RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 25 /5(MEd)
EXPEDIENTE N° 018753/230-A-12.-

III...

ANEXO III



CONSTANCIA DE ASISTENCIA

San Miguel de Tucumán, de de 201...

El Centro de Mediación del Ministerio de Educación (Resolución Ministerial N° del.....) hace constar que en el día de la fecha en el horario dehs. ahs. el Sr/a.ha participado de una Audiencia de Mediación que se realizó en.....



Se expide la presente constancia para ser presentada ante las Autoridades que correspondan.

EN COPIA

h

[Signature]
Prof. SILVIA ALUKES de TEMKIN
MINISTRA DE EDUCACION

[Signature]

[Signature]
C.M. GERARDO MIGUEL JARALA
Secretario de Exp. de Sist. Administrativa
MINISTERIO DE EDUCACION



Ministerio de Educación
Tucumán



CONT. RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 25 /5(MEd)
EXPEDIENTE N° 018753/230-A-12.-

III...

ANEXO IV



ACTA DE AUDIENCIA

REFERENCIA:

MEDIADOR/A:.....

OBSERVADOR/A:

En la Ciudad de San Miguel de Tucumán a los... días del mes de
..... del año 201..., siendo las hs. comparecen
en.....

Sr./a..... DNI.....

Sr./a..... DNI.....

Sr./a..... DNI.....

a efectos de celebrar una Audiencia de Mediación a la que fueran previamente
citadas.

Siendo las hs. se da por concluida la audiencia, y se fija de común
acuerdo nueva fecha para el día ahs., quedando en
este momento notificadas de la misma.



b
SECRETARÍA DE LEGISLACIÓN
MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Silvia
Prof. SILVIA BUKES de TENKIN
MINISTRA DE EDUCACION

Silvia
PROF. SILVIA BUKES DE TENKIN
MINISTRA DE EDUCACION
PROVINCIA DE TUCUMÁN

Guillermo
C. TIC EDUARDO MIGUEL BURALA
Secretario de Gest. de Conf. Académicas
MINISTERIO DE EDUCACION



Ministerio de Educación
Tucumán



CONT. RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 25 /5(MEd)
EXPEDIENTE N° 018753/230-A-12.-

III...

ANEXO V



ACUERDO DE MEDIACION

REFERENCIA:

MEDIADOR/A:

OBSERVADOR:

En la ciudad de San Miguel de Tucumán a los..... días del
mes de.....del año....., siendo lashs.
comparecen en..... el/la:

Sr/a.....DNI.....

Sr/a.....DNI.....

Sr/a.....DNI.....

Siendo las..... horas, solicitan dar por concluido el
Procedimiento de Mediación **CON ACUERDO**, firmando de conformidad lo
siguiente:

ES

PROF. SILVIA CUESTA
SECRETARÍA DE ESTADO
MINISTERIO DE EDUCACIÓN
PROVINCIA DE TUCUMÁN

PROF. SILVIA CUESTAS DE TEMÓN
MINISTRA DE EDUCACIÓN

C.P.N. EDUARDO MIGUEL ANZOLA
Secretario de Est. de Gest. Administrativa
MINISTERIO DE EDUCACIÓN



Ministerio de Educación
Tucumán



CONT. RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 25 /5(MEd)
EXPEDIENTE N° 018753/230-A-12.-

III...

ANEXO VI



ACTA DE CIERRE SIN ACUERDO

REFERENCIA:
MEDIADOR/A:
OBSERVADOR:

En la ciudad de San Miguel de Tucumán a los.....días del mes
dedel año, siendo lashs. comparecen en
..... el/la:

Sr/a..... DNI.....
Sr/a..... DNI.....
Sr/a..... DNI.....

Siendo lashs. solicitan dar por concluido el
Procedimiento de Mediación **SIN ACUERDO**, firmando de conformidad los
comparecientes.



ES CERRA

ACTA DE MEDIACIÓN
del Centro de Mediación
del Ministerio de Educación
Provincia de Tucumán

[Signature]
Prof. SILVIA RIVEROS de TEMÓN
MINISTRA DE EDUCACION

[Signature]
ROSA MARÍA SILVIA QUENA
SECRETARÍA DE ESTADO
DE GESTIÓN EDUCATIVA
DEL CENTRO DE MEDIACIÓN

[Signature]
C.F.N. EDUARDO MIGUEL JIRALTA
Secretario de Est. de Gest. Administrativa
MINISTERIO DE EDUCACION



Ministerio de Educación

Tucumán



CONT. RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 25 /5(MEd)
EXPEDIENTE N° 018753/230-A-12.-

III...

ANEXO VII



CONVENIO DE CONFIDENCIALIDAD

En la ciudad de San Miguel de Tucumán, a los..... días del mes de del año 201... los abajo firmantes acordamos el presente convenio de confidencialidad que regirá respecto, al procedimiento de Mediación iniciado en el presente caso y que estará sujeto a las siguientes cláusulas:

- 1) Nada de lo dicho u ocurrido en todas y cada una de las audiencias conjuntas que se celebren, así como la información obtenida en virtud de la documentación aportada o los dichos de terceros conocidos bajo estas circunstancias, podrá ser revelado, difundido o ventilado fuera de este procedimiento y deberá ser mantenido durante toda la duración del mismo.
- 2) El deber de confidencialidad se extenderá a todas y cada una de las audiencias privadas que se celebren con las partes. Nada de lo que en ellas ocurra podrá ser revelado a las restantes partes o a terceros durante toda la duración de este procedimiento, salvo que el mediador sea expresamente autorizado a hacerlo en razón del interés de la parte con quien haya celebrado la audiencia privada.
- 3) El deber de confidencialidad no será mantenido en el caso de que se tome conocimiento de violencia o abuso a menores.

Se firman dos ejemplares del mismo tenor, uno de los cuales quedará en poder del Mediador y el otro será archivado.



700 000000 0000

SILVIA OJEDA
SECRETARÍA DE LEGADO
MINISTERIO DE EDUCACIÓN
TUCUMÁN

SILVIA OJEDA DE TEMKIN
MINISTRA DE EDUCACIÓN

Eduardo Miguel JARRÍA
C.P.N. SECRETARÍA DE LEGADO
MINISTERIO DE EDUCACIÓN
TUCUMÁN



Ministerio de Educación
Tucumán



CONT. RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 25 /5(MEd)
EXPEDIENTE N° 018753/230-A-12.-

///...

ANEXO VIII

[Signature]
Prof. SILVIA FLORES de TENRIN
MINISTRA DE EDUCACIÓN



REQUERIMIENTO DE MEDIACIÓN

[Signature]
D.F.N. EDUARDO MIGUEL JARA
Secretario de Col. de Enseñ. Administrativa
MINISTERIO DE EDUCACIÓN

REQUIRENTE: _____
DNI N° _____, con domicilio en _____
TELÉFONO: _____, CELULAR: _____
con la asistencia de mi letrado (apoderado/patrocinante) Dr./Dra.
TELÉFONO: _____, CELULAR: _____

OTROS REQUIRENTES (completar con los mismos datos): _____

[Signature]
D.F.N. SILVIA FLORES
Secretaria de Col. de Enseñ. Administrativa
MINISTERIO DE EDUCACIÓN

OTROS LETRADOS: _____

Vengo a requerir, en mi carácter de _____ (cargo o relación con la comunidad educativa) se ponga en marcha el procedimiento de Mediación en el ámbito del Ministerio de Educación.
El presente reclamo tiene por OBJETO (describir brevemente el caso):

REQUERIDO: Sr/Sra: _____
DNI N°: _____, con domicilio en: _____
TELÉFONO N°: _____, CELULAR: _____
en su carácter de _____ (cargo o relación con la comunidad educativa).

...///



Ministerio de Educación
Tucumán



CONT. RESOLUCIÓN MINISTERIAL Nº 25 /5(MEd)
EXPEDIENTE Nº 018753/230-A-12.-

///... Cont. Anexo VIII.

OTROS REQUERIDOS (completar con los mismos datos): _____



.....
Firma de Requiriente

.....
Firma del letrado

NOTA: El presente Requerimiento deberá presentarse por duplicado más tantos ejemplares como partes intervengan, todos ellos con firma original.

.....
Prof. SILVIA RIQUE DE TEMÓN
MINISTRA DE EDUCACIÓN

.....
Dr. EDUARDO MIGUEL JIRALA
Secretario de Est. de Des. y Asistencia
Tucumán

ES COPIA FIEL

.....
SECRETARÍA DE ESTADO DE DESARROLLO Y ASISTENCIA
TUCUMÁN

2. Decreto acuerdo N° 13/5 (MEd) –20 de mayo de 2015



Poder Ejecutivo
Tucumán

San Miguel de Tucumán, 20 de mayo de 2015.-

DECRETO ACUERDO N° 13 /5(MEd)
EXPEDIENTE N° 10/372-D-14.-

[Handwritten signature]
Prof. SILVIA ROKES de TENION
MINISTRA DE EDUCACION

[Handwritten signature]
CRA. ANGELO GUSTAVO JIMENEZ
SECRETARIO DE EDUCACION

[Handwritten signature]
PROF. BEATRIZ CRUCILLA MIRKIN
MINISTRA DE PARADIGMA SOCIAL

[Handwritten signature]
DR. PABLO PAUL YEDLIN
MINISTRO DE SALUD PUBLICA

[Handwritten signature]
C.P.M. JORGE R. GIESINGER
SECRETARIO DE ECONOMIA

[Handwritten signature]
ING. JORGE LUIS FEJÓ
MINISTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO

[Handwritten signature]
CPN. OSVALDO FERNANDO SALDO
MINISTRO DE INTERIOR

VISTO las presentes actuaciones por las cuales se gestiona la creación en el ámbito del Ministerio de Educación de un Centro de Mediación, y

CONSIDERANDO:

Que por Resolución Ministerial N° 25/5(MEd)-13 se aprobó el Reglamento del Programa Piloto del Centro de Mediación, dependiente de Junta de Disciplina del Ministerio de Educación, siendo necesario dictar las normas de funcionamiento que correspondan.

Que dada la complejidad de las labores desarrolladas y el éxito obtenido, por el esfuerzo y dedicación demostradas por el Cuerpo de Mediadores Pares y el volumen de casos resueltos y a resolver, se hace necesario contar con un sector dedicado exclusivamente a la resolución de conflictos, a la investigación y a la capacitación en la materia.

Que para su eficaz y eficiente funcionamiento, es necesario dotarlo de un Manual de Organización (Misión y Funciones), que posibilite el logro de sus objetivos.

Que a fojas 02/04, interviene la Dirección General de Organización y Métodos dependiente del Ministerio de Economía, elaborando el Manual de Organización del Departamento Centro de Mediación con la misión y funciones del sector y dependencia directa del Ministerio de Educación.

Que a fojas 07, interviene la Dirección General de Recursos Humanos, informando que el tramo escalafonario recomendado para las Jefaturas de Departamento se encuentra comprendido entre las categorías 21 y 22.

Que a fojas 08, toma intervención la Dirección General de Presupuesto, reservando su opinión de informar los cargos vacantes de planta permanente, en base a un pedido concreto de la recurrente, una vez aprobado el Manual de Organización que se gestiona.

Por ello, y atento al Dictamen Fiscal N° 2628 de fecha 19/12/2014 (fojas 10).

**EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA
EN ACUERDO DE MINISTROS
DECRETA:**

ARTÍCULO 1°.- Créase el Departamento Centro de Mediación dependiente del

...///

M. Ed.
[Empty box]
[Empty box]
[Empty box]

Dr. CAROLINA VARGAS AGUIRRE
SECRETARIA GENERAL DE LA
GOBERNACION

**CONT. DECRETO ACUERDO N°
EXPEDIENTE N° 10/372-D-14.-**

13 /5(MEd)

III... Ministerio de Educación, aprobándose su misión y funciones conforme al Anexo Único que pasa a formar parte integrante del presente Decreto Acuerdo, por los motivos expuestos en los considerandos.

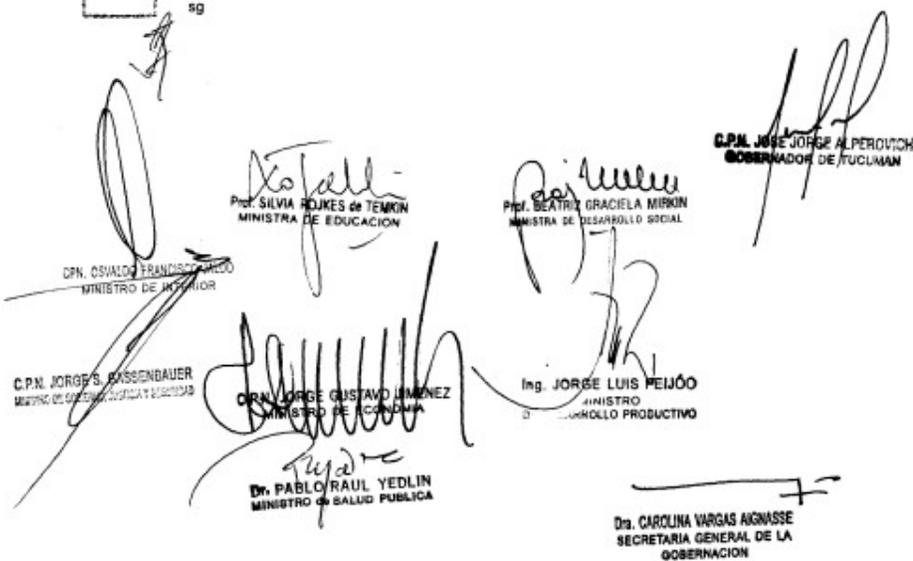
ARTÍCULO 2°.- Facúltase a la Secretaría de Estado de Hacienda a efectuar las adecuaciones presupuestarias que correspondan, a los fines del cumplimiento del presente Decreto Acuerdo.

ARTÍCULO 3°.- El presente Decreto Acuerdo será refrendado por los señores Ministros de Gobierno, Justicia y Seguridad, de Economía, de Desarrollo Productivo, de Salud Pública, de Educación, de Desarrollo Social y de Interior y firmado por la señora Secretaria General de la Gobernación.

ARTÍCULO 4°.- Dése al registro Oficial de Leyes y Decretos, comuníquese, publíquese en el Boletín Oficial y archívese.

M. Ed.

sg



C.P.N. OSVALDO FRANCISCO
MINISTRO DE INTERIOR

Prof. SILVIA ROJES de TENKIN
MINISTRA DE EDUCACION

Prof. BEATRIZ GRACIELA MIRKIN
MINISTRA DE DESARROLLO SOCIAL

C.P.N. JORGE ALPEROVICH
GOBERNADOR DE TUCUMÁN

C.P.N. JORGE S. ESSENBAUER
MINISTRO DE JUSTICIA Y SEGURIDAD

DR. JORGE GUSTAVO JIMÉNEZ
MINISTRO DE ECONOMÍA

Ing. JORGE LUIS PEJÓO
MINISTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO

Dr. PABLO RAUL YEDLIN
MINISTRO DE SALUD PÚBLICA

Dr. CAROLINA VARGAS AIGNASSE
SECRETARIA GENERAL DE LA GOBERNACION

C.P.N. JORGE S. CASSENAUER
MINISTRO DE JUSTICIA, JUSTICIA Y SEGURIDAD

CONT. DECRETO ACUERDO N°
EXPEDIENTE N° 10/372-D-14.-

13 /5(MEd)

ANEXO ÚNICO

Prof. SILVIA RUIZES de TEMKIN
MINISTRA DE EDUCACIÓN

I.- Denominación de la Unidad:

DEPARTAMENTO CENTRO DE MEDIACION

II.- Dependencia Jerárquica:

Ministerio de Educación

III.- Misión:

Entender en la prevención y resolución de conflictos producidos en el ámbito del Ministerio de Educación, en los que se encuentren involucrados integrantes de la comunidad educativa, funcionarios y/o personal del escalafón general, utilizando a esos fines el proceso de mediación.

IV.- Funciones:

- 1) Asesorar eficazmente a las partes sobre la naturaleza del proceso de mediación, los alcances de sus posibles acuerdos y el rol de los mediadores en los diálogos asistidos.
- 2) Organizar y monitorear los procesos de mediación, y las tareas de los mediadores, comediadores, observadores y auxiliares de los procesos.
- 3) Evaluar el cumplimiento de la normativa vigente en la materia.
- 4) Organizar y ejecutar las acciones de desarrollo, investigación y promoción de la mediación como método de resolución de conflictos.
- 5) Promover y ejecutar la capacitación de mediadores, y asesorar a la Superioridad en el diseño del plan de estudios de mediación, u otros métodos alternativos.
- 6) Llevar un Registro actualizado de los mediadores capacitados por el Centro de Mediación.
- 7) Procurar la implementación de proyectos institucionales de mediación entre pares, para el tratamiento de los conflictos.
- 8) Mantener la confidencialidad en los procesos de mediación, excepto en los casos excluidos por la normativa vigente.
- 9) Generar ámbitos de diálogo, para posibilitar acuerdos entre los miembros de la comunidad educativa, funcionarios y personal del escalafón general.

...///



Dr. CAROLINA VARGAS AGNASSE
SECRETARIA GENERAL DE LA
GOBERNACION

**CONT. DECRETO ACUERDO N°
EXPEDIENTE N° 10/372-D-14.-**

13 /5(MEd)

CONT. ANEXO ÚNICO

/// ..

Ed.

- 10) Elaborar estadísticas sobre la utilización del proceso de mediación y sus resultados.
- 11) Llevar los legajos de las acciones celebradas y copias de las Actas respectivas.
- 12) Articular las actividades emergentes de la aplicación de los procesos de mediación, con los organismos o sectores pertinentes.
- 13) Promover acuerdos con Instituciones Públicas y/o Privadas, para la capacitación y creación de centros de mediación.

[Signature]
C. N. JORGE S. GASENBauer
MINISTRO DE OBRAS, TURISMO Y SERVICIOS

[Signature]
C. N. JOSE JORGE ALPEROVICH
GOBERNADOR DE TUCUMÁN

[Signature]
Prof. SILVIA BOKES de TEMKIN
MINISTRA DE EDUCACION

[Signature]
Prof. BEATRIZ GRACIELA MIRKIN
MINISTRA DE DESARROLLO SOCIAL

[Signature]
C. N. OSCAR FRANCISCO JALDO
MINISTRO DE INTERIOR

[Signature]
C. N. JORGE GUSTAVO UJENEZ
MINISTRO DE ECONOMIA

[Signature]
Ing. JORGE LUIS BEJÓO
MINISTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO

[Signature]
Dr. PABLO RAUL YEDLIN
MINISTRO DE SALUD PUBLICA

[Signature]
Dra. CAROLINA VARGAS AIGNASSE
SECRETARIA GENERAL DE LA
GOBERNACION

3. **INFORME ANALISIS DE DATOS – CENTRO DE MEDIACIÓN 2019**



2019

Informe análisis de datos Centro de Mediación.

JUNTA DE DISCIPLINA MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA
PROVINCIA DE TUCUMAN.

MG. ROXANA LAKS.

Centro de Mediación Ministerio de Educación Provincia de Tucumán.

A partir de la Resolución Ministerial 25/5, en anexo 1 art.2 inc. 5 se establece que es función del Centro de Mediación del Ministerio de Educación de la Provincia, cuyo órgano de aplicación es la Junta de Disciplina, “elaborar estadísticas sobre la utilización del proceso de mediación y sus resultados.”.

En esta oportunidad y dada la información que se va incrementando se presenta un informe estadístico general que se contempla a partir del año 2016 a noviembre de 2019.

Se presenta a continuación resultados generales del recorrido efectuado desde el inicio del proceso de sistematización de la información hasta el presente.

Las variables trabajadas a continuación son las siguientes:

Variables seleccionadas	Definición
1- Año.	Fecha en que se realiza la solicitud de intervención del M.E
2- -Vía de ingreso de la solicitud de mediación	Modalidad por la cual se inicia el pedido de intervención
3- Partes intervinientes	Actores escolares que intervienen en el conflicto
4- Conflicto	Motivo por el cual se genera la demanda
5- Mediador	Nombre del profesional que interviene en el proceso de mediación.
6- Circuito de la institución	Zona geográfica en donde se encuentra la institución escolar que alberga el conflicto.
7- Tipo de acuerdo	Modalidad en que se resuelve o cierra el proceso de mediación.
8- Tiempo transcurrido	Desde el inicio del expediente por mesa de Entradas del Ministerio de Educación hasta el fin de la mediación
9- Nivel de enseñanza	Responde a los niveles desde los cuales provienen las solicitudes de intervención ante conflictos por parte del M de E.
10- Cantidad de Audiencias	Numero de encuentros celebrados para arribar a la finalización del proceso de mediación.
11- Acuerdo de convivencia	Si la institución ha logrado incorporar acuerdos de

convivencias.

1- Año

Año	Frecuencia	Porcentaje
2016	36	17,9
2017	63	31,3
2018	69	34,3
2019	33	16,4
Total	201	100

Cuadro 1.



Gráfico 1

Desde el año 2016 se han llevado a cabo 201 procesos de mediación que han sido cerrados a noviembre del presente año. La proyección para el año 2019 estimaría superar en frecuencias a los años 2017 y 2018. Se debe tener en cuenta que se incluyen en este análisis los casos cerrados, están excluidos las solicitudes iniciadas en 2019 y que a la fecha no se han cerrado.

2- Vía de ingreso de solicitud

	Frecuencia	Porcentaje
expediente	156	77,6
nota	45	22,4

Total	201	100
-------	-----	-----

Cuadro 2.

El 77,7% de los casos ha sido iniciado vía expediente y el 22,4 a través de notas presentadas en Direcciones de Nivel o en diferentes instituciones dependientes del Ministerio de Educación.



Gráfico 2

Se observa ante cruces de variables, que quienes están en circuitos más cercanos a capital, son más posibles de iniciar las demandas vía nota.

3- Partes intervinientes.

docente-docente	28	14,10%
docente-director	37	18,70%
docente- vice director	10	5,10%
docente-secretario	6	3,00%
docente- supervisor	6	3,00%
docente-administrativo	2	1,00%
docente-alumno	2	1,00%
docente- padre	28	14,10%
docente- aux secretario	1	0,50%
docente- maestranza	1	0,50%
docente- asesor pedagógico	3	1,50%
director- vice director	4	2,00%
director- secretario	7	3,50%
director- supervisor	16	8,10%
director- administrativo	2	1,00%
director- asesor pedagógico	3	1,50%
director-alumno	11	5,60%
director- padre	19	9,60%
director- maestranza	4	2,00%
vice director- secretario	3	1,50%

vice director- supervisor	1	0,50%
vice director- padres	3	1,50%
vice director- maestranza	1	0,50%
secretario-padre/tutor	1	0,50%
administrativo- administrativo	1	0,50%
director- vecino	2	1,00%
docente-vecino	1	0,50%
tutor-tutor	3	1,50%
Total	206	104,00%

Cuadro 3

Se observa que existen conflictos en que están involucradas más de dos partes, por tal motivo el total de frecuencias superan el número de casos.

Las partes en conflictos contemplan en mayor número al director y docente (18,7 % de los casos), seguido del conflicto entre docentes (14%).

De la totalidad de las partes que participaron de las mediaciones, aproximadamente el 60% involucra a docentes, el 51% involucra a los directores de las instituciones educativas. El 25% de quienes intervienen en los proceso de mediación son padres. El valor supera 100% dado que las partes se repiten dentro de la variable (ej. Director-docente, director -supervisor, etc.)

4- Conflictos

inasistencias reiteradas	2	1,00%
incompatibilidad horaria	4	2,00%
licencias	4	2,00%
incumplimiento de tareas	11	5,50%
incumplimiento de horarios	3	1,50%
abuso de autoridad	3	1,50%
discriminación	19	9,50%
acoso sexual	2	1,00%
acoso laboral	22	10,90%
violencia de genero	5	2,50%
maltrato	75	37,30%
delito informático	2	1,00%
agresiones verbales	28	13,90%
mal desempeño	8	4,00%
incumplimiento de cuotas	5	2,50%
espacios compartidos	8	4,00%
uso indebido de fondos	2	1,00%
incumplimiento de funciones	4	2,00%
rendimiento académico	14	7,00%

Relaciones interspers. y comunic.	32	15,90%
Total	253	125,90%

Cuadro 4

Cabe aclarar que hay oportunidades en donde se registra más de un conflicto, motivo por el que las frecuencias exceden en número y los porcentajes superan el 100%. El maltrato es la causa más frecuente, seguida de agresiones verbales. Si bien se podrían incorporar muchos de los ítems a la categoría de "maltrato", en los casos en donde se logra una identificación más precisa de la problemática, se lo clasifica de manera específica.

5- Mediadores

Silvia Juárez	38	22,80%
Martha Álvarez	40	24,00%
Silvia Beltrán	31	18,60%
Claudia Rodríguez	38	22,80%
Alicia Varela	39	23,40%
Nancy Fiad	38	22,80%
Aidé Aramayo	31	18,60%
María Inés Aramayo	21	12,60%
Carolina Figueroa	19	11,40%
María Luz Fernández	10	6,00%
Myriam Barrionuevo	12	7,20%
Diego Tavella	6	3,60%
	323	193,40%

Cuadro 5

En cada mediación intervienen de manera conjunta dos mediadores, por lo tanto las frecuencias en este caso también superan el número de casos. Las diferencias numéricas resaltan si se tiene en cuenta que a lo largo del período bajo análisis se han incorporado mediadores y a la vez se han dado de baja otros por motivos de jubilación.

6- Circuitos.

	Frecuencia	Porcentaje
Burruyacu- Cruz Alta- Leales	36	17,9
capital	105	52,2
Trancas-Tafi Viejo-yerba buena-Lules	26	12,9
Tafi del valle-Famaila-Monteros-Simoca	15	7,5
Chicligasta –Río Seco- Alberdi-La Cocha- Graneros	19	9,5
Total	201	100

Cuadro 6

El circuito con más cantidad de casos es capital, que equivaldría aproximadamente al total de la suma de las otras áreas del interior de la provincia. Efectuando cruces de datos se puede observar que a mayor cercanía con la capital, mayor es el porcentaje de casos que ingresan directamente por nota y no por vía de expediente.

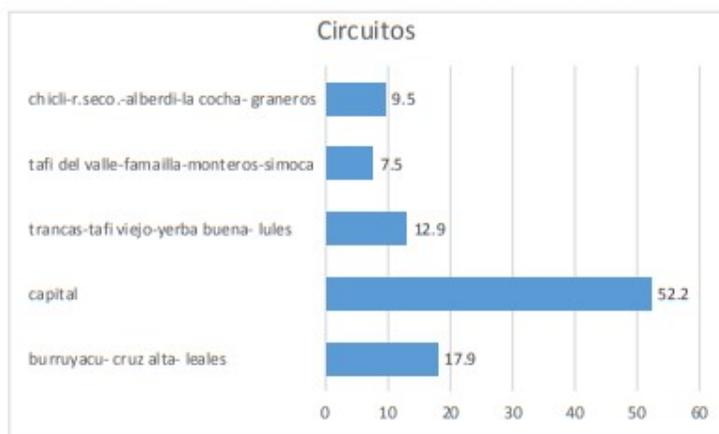


Gráfico 3

7- Tipos de acuerdo.

	Frecuencia	Porcentaje válido
con acuerdo	102	51
sin acuerdo	74	37
incomparecencia	16	8
cambio de institución	1	0,5
jubilación	3	1,5
renuncia al cargo	2	1
otro	3	1
Total	201	100

Cuadro 6

El 51% de las mediaciones han cerrado con acuerdo, superando en una diferencia de aproximadamente 15% a los cierres sin acuerdo.

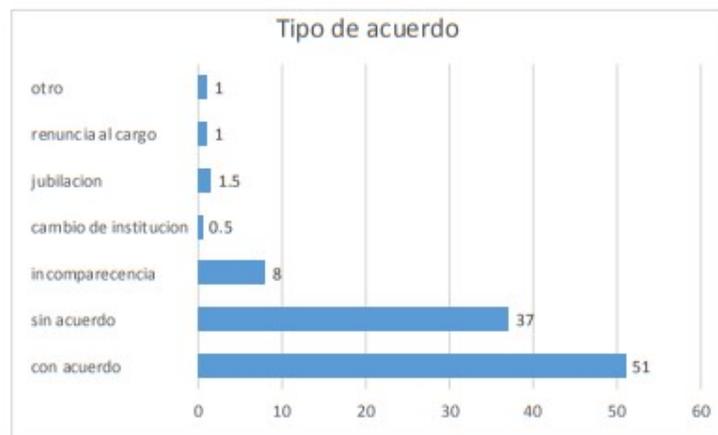


Gráfico 4

Evolución de los tipos de acuerdos

Año	con acuerdo	sin acuerdo	incomparecencia	cambio de institución	jubilación	renuncia al cargo	otro	Total
2016	44,40 %	36,10 %	8,30%	2,80%	2,80%	0,00%	5,60%	100,00 %
2017	41,90 %	43,50 %	14,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00 %
2018	52,20 %	39,10 %	2,90%	0,00%	2,90%	2,90%	0,00%	100,00 %
2019	72,70 %	21,20 %	6,10%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00 %
total	51,00 %	37,00 %	8,00%	0,50%	1,50%	1,00%	1,00%	100,00 %

Cuadro 7.

A partir de 2017 los cierres con acuerdo han ido incrementándose. Si se realiza una proyección, es probable que la tendencia a cerrar con acuerdos vaya superándose.

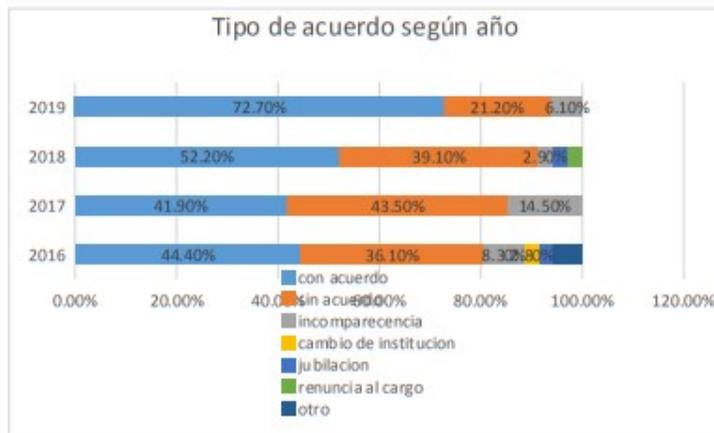


Gráfico 5

8- Tiempo transcurrido.

	Frecuencia	Porcentaje válido
uno a dos meses	78	39
dos a cuatro meses	46	23
cuatro a seis meses	40	19,5
seis a ocho meses	15	7,5
ocho a diez meses	5	2,5
diez a doce meses	5	2,5
más de un año	4	2
más de un año y medio	4	2
más de dos años	4	2
Total	201	100

Cuadro 8

Desde el inicio del expediente o nota, hasta el cierre de proceso de mediación, el 39% de los casos se han resuelto en un plazo de uno a dos meses. Se podría decir que hasta un plazo de ocho meses los casos están cerrados en un 90% aproximadamente.



Gráfico 6

9- Nivel.

	Frecuencia	Porcentaje válido
inicial	10	5,9
primario	63	37,3
secundario	43	25,4
técnico	41	24,3
superior	3	1,8
adultos FP	5	3
adultos secundarios	1	0,6
inicial primario secundario	1	0,6
primario secundario	2	1,2
Total	169	100

Cuadro 9

La mayor parte de las solicitudes de intervención ante conflictos provienen del nivel primario

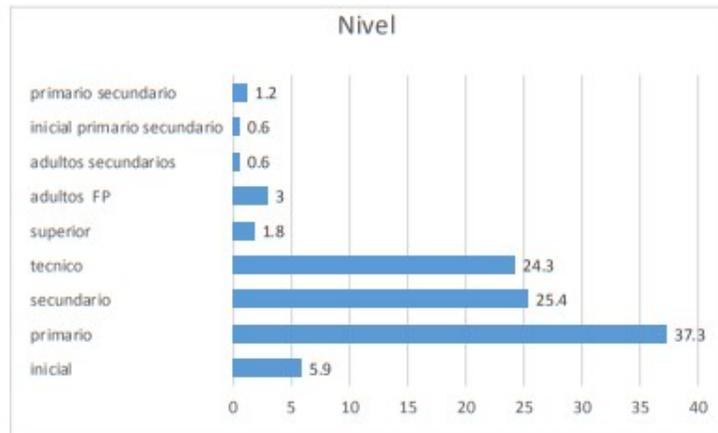


Gráfico 7

10- Cantidad de audiencias.

	Frecuencia	Porcentaje
una audiencia	37	18,4
dos audiencias	60	29,9
tres audiencias	64	31,8
cuatro audiencias	15	7,5
más de cuatro	25	12,4
Total	201	100

Cuadro 10

El 32% de los conflictos se cierra en tres audiencias. El 80% de ello se cierra en procesos de mediación que demandan hasta 3 audiencias.

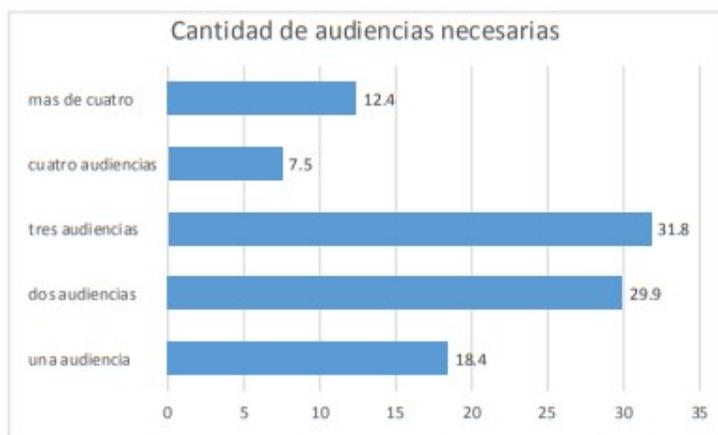


Gráfico 8

11- Acuerdos de convivencia previos.

	Frecuencia	Porcentaje válido
si	138	82,1
no	30	17,9
total	168	100

Cuadro 11

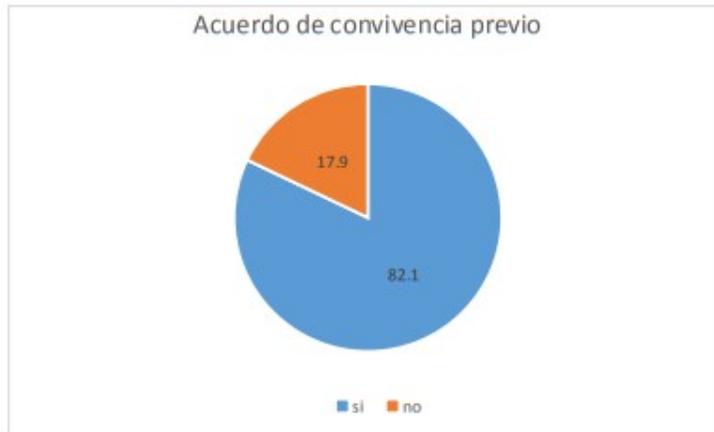


Gráfico 9

Las instituciones que tienen acuerdos de convivencia representan el 82%.

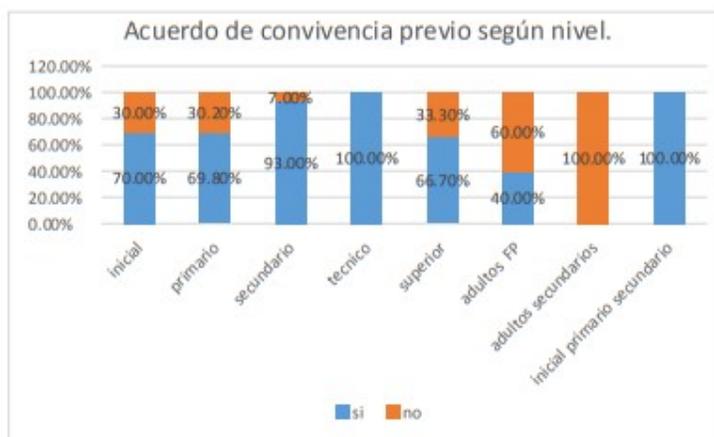


Gráfico 10

Es de destacar que dentro del alto porcentaje de instituciones con acuerdos de convivencia, las escuelas técnicas en su totalidad cuentan con acuerdos, las instituciones de formación superior son las que menos cuentan con acuerdos. De todas formas es importante considerar que la mayor frecuencia de instituciones que demandan intervención proviene del nivel primario.

Roxana Laks

San Miguel de Tucumán, 21 de enero 2020.

ANEXO III – MODELOS DE ENTREVISTAS y ENCUESTAS

1. Entrevistas al director, subdirector y empleados de Despacho

1). i. Entrevista a Director y Subdirector de Despacho

- 1) Puede comentar su función y describir brevemente su trabajo diario en la oficina de Despacho
- 2) ¿Recuerda cómo era el procedimiento antes del ingreso de la Mediación como instancia anterior al dictamen de los expedientes?
- 3) ¿Qué cambios considera que trajo consigo el ingreso de la mediación al ministerio de educación y más específicamente a la resolución de denuncias?
- 4) ¿Hubo resistencia en los empleados cuando se introdujeron estos cambios?
- 5) ¿Se realiza un seguimiento de los acuerdos de mediación? ¿Como lo hacen?
- 6) ¿Haciendo un balance, consideran positivo el ingreso de la mediación?

1). ii. Empleados de Despacho

- 1) Puede comentar su función y describir brevemente su trabajo diario en la oficina de Despacho.
 - 2) ¿Recuerda cómo era el procedimiento antes del ingreso de la Mediación como instancia anterior al dictamen de los expedientes?
 - 3) Se realizaron cambios en los procedimientos una vez incorporada la mediación a los procesos del ME ¿cómo se comunicaron dichos cambios?
 - 4) ¿Recibieron capacitación para poder entender los nuevos procedimientos que conlleva la introducción de la mediación en el ministerio?
 - 5) ¿Cree que la introducción de la mediación a los procedimientos facilita la resolución de conflictos?
 - 6) Haciendo un balance, ¿consideran positivo el ingreso de la mediación a los procedimientos de resolución de expedientes?
-

2. Entrevista a las personas encargadas de coordinar el “Centro de Mediación”.

- 1) Puede comentar su función y describir brevemente su trabajo diario en el CM
- 2) Me puede comentar como está organizado el CM
- 3) ¿Cómo captan y distribuyen las mediaciones?
- 4) ¿Cuántos son los mediadores activos?

- 5) ¿Se siguen capacitando? ¿Como lo hacen?
 - 6) ¿Cómo es un día en el CM?
 - 7) ¿Las capacitaciones son en el CM o se pueden realizar en otros ámbitos?
 - 8) ¿Cuál es su opinión de como fue la evolución de la inserción de la mediación en el ME hasta ahora?
 - 9) ¿Cómo cree que afecto la mediación a los procesos administrativos puntualmente?
 - 10) ¿Qué cree que todavía se debe mejorar? ¿Cómo lo harían?
 - 11) Perspectiva del CM en el futuro
 - 12) ¿Considera que hubo resistencia de algunos sectores cuando se inició con estos nuevos procedimientos?
-

3. Entrevista a encargado de Junta de Disciplina

- 1) Me puede comentar su función y describir brevemente su trabajo diario en el ME
 - 2) ¿Recuerda los inicios de la implementación de la mediación, que puede contarnos al respecto?
 - 3) Recuerda si hubo resistencia en los empleados en introducir esta nueva actividad a Junta
 - 4) ¿Recuerda si las partes involucradas en las mediaciones se resistían a asistir a las mediaciones? Si su respuesta es positiva, ¿Cuáles eran para ustedes las razones?
 - 5) ¿Cómo se organizaron en ese momento?, ¿tuvieron que incorporar personal o asignar a alguien específico para que se encargue de eso?
 - 6) ¿Considera positivo el ingreso de la mediación al ME? ¿Cuál es su opinión al respecto?
 - 7) ¿Considera que en la etapa inicial y nueva para todos se acompañaba correctamente a los mediadores? ¿Cómo los acompañaron?
-

4. Entrevistas a jefes de áreas con personal capacitado

- 1) Puede comentar su función y describir brevemente su trabajo diario en el ME
 - 2) ¿Cómo fue seleccionado para las capacitaciones el personal de su oficina?
 - 3) ¿Recuerda cómo fue la época cuando su personal se capacitaba para mediador en horas de trabajo?
 - 4) ¿Afecto esto la organización de la oficina?
 - 5) ¿Recuerda la reacción de los empleados que no recibieron capacitación?
 - 6) ¿Considera positivo el ingreso de la mediación al ME? ¿Cuál es su opinión al respecto?
 - 7) ¿Su oficina se vio afectada con los cambios que trajo aparejado el ingreso de la mediación al ME? ¿De qué manera?
-

5. Encuestas directoras o personal administrativo de escuelas, independientemente si alguna vez participaron de una mediación.

1. Cree que la mediación es una herramienta útil para afrontar conflictos y falta de comunicación en las escuelas

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

2. El personal de la escuela no tiene incorporada a la mediación como herramienta

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

3. El personal administrativo y docente se resistía en un principio a asistir a las mediaciones

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

4. Los cambios que trajo la mediación fue muy significativo para esta institución

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

5. En la institución donde trabaja, es frecuente el uso de la mediación como alternativa de resolución de conflictos

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

6. Docentes y maestros fueron capacitados y asesorados en su institución sobre cómo debe utilizarse la mediación

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

7. Los padres de la comunidad educativa conocen a la mediación como herramienta para resolver conflictos

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

8. Los padres solicitan, cada vez que hay una oportunidad, una mediación para resolver conflictos escolares

- Muy en Desacuerdo
 - En Desacuerdo
 - Indeciso
 - De Acuerdo
 - Muy de Acuerdo
-

6. Encuesta a empleado no capacitado, donde hubo otros empleados capacitados

1. Cree que la mediación es una herramienta útil para afrontar conflictos y falta de comunicación en el ministerio

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

2. El trabajo en la oficina no se vio alterado cuando mis compañeros se iban a las capacitaciones o salían a realizar mediaciones en horario laboral

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

3. Los cambios que trajo la mediación fue muy significativo para el funcionamiento de su oficina

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

4. El trabajo se sobrecargaba cuando sus compañeros tenían capacitaciones en horario laboral

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

5. Le hubiera gustado ser elegido para capacitarse también junto con sus compañeros

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo

- Indeciso
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

6. Tiene conocimientos sobre los contenidos que se vieron en la capacitación para mediadores

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

7. Le pareció justo el método con el que seleccionaron a quienes capacitaron y a quienes no

- Muy en Desacuerdo
 - En Desacuerdo
 - Indeciso
 - De Acuerdo
 - Muy de Acuerdo
-

7. Empleados que fueron capacitados, independientemente si continúan en las tareas de mediación.

1. La organización, para asistir a las reuniones de mediación, afecto la rutina diaria de trabajo

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

2. Se sintió acompañado y contenido durante los procesos de mediación a los que asistió.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

3. Cree que la mediación es una herramienta útil para mejorar el Ministerio de Educación, sus relaciones y procedimientos.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

4. Entendió el propósito de la mediación, y le sirvió para aplicarla en otros ámbitos de su vida

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

5. Cuando realizaba mediaciones, estaba conforme con que las mediaciones se realicen en horario laboral.

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

6. Sus compañeros No capacitados no presentaban inconvenientes de los mediadores salieran a mediar en horario laboral

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

7. Los cambios que trajo la mediación fue muy significativo para el funcionamiento de su oficina

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

ANEXO IV – RESULTADO de ENTREVISTAS y ENCUESTAS

En este Anexo, por un lado, transcribiremos las respuestas de las entrevistas, las cuales fueron realizadas de manera presencial en el Ministerio de Educación, y por otro lado, los resultados de las encuestas.

Con respecto a las encuestas, la que se realizó a empleados capacitados y no capacitados, los Jefes de área colaboraron, se los seleccionó, se les entregó la encuesta, y al final de su jornada laboral las entregaron, y pase a retirarlas para su análisis.

En relación a la otra encuesta de Personal administrativo y docente, se contó con la colaboración del personal del CM, por un lado, entregaron la encuesta a los docentes y personal administrativo que iban a su oficina, y las restantes las entregaron en visitas realizadas a escuelas, en un lapso de una semana, lograron recolectarlas.

Además, se exponen al final de los resultados, los análisis y conclusiones a las que se llegó.

1. TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS

1.1. Entrevistas al director, subdirector y empleados de Despacho

1.1.1. Entrevista a Director

1) Puede comentar su función y describir brevemente su trabajo diario en la oficina de Despacho

Como director de despacho, mi actividad es coordinar esta oficina, recibimos los expedientes, los observamos, dictaminamos junto a Jurídico los dictámenes y resoluciones, según corresponda.

2) ¿Recuerda cómo era el procedimiento antes del ingreso de la Mediación como instancia anterior al dictamen de los expedientes?

Antes del ingreso de la mediación todos los expedientes los resolvíamos nosotros directamente, si se pedían pruebas si hacía falta, las partes intervenían con contestaciones, pero el dictamen final lo dábamos nosotros.

3) ¿Qué cambios considera que trajo consigo el ingreso de la mediación al ministerio de educación y más específicamente a la resolución de denuncias?

El más significativo fue que los casos se resuelvan solos, es decir que sean las partes involucradas las que lleguen a la solución. Eso nos facilitó la tarea en gran medida, ya que los expedientes que pueden ser susceptibles de Mediación son enviados al Centro de Mediación, son tratados allí y vuelven con o sin acuerdo.

Si tienen acuerdo, se lo adjunta al expediente y se lo archiva temporalmente, ya que se realiza un seguimiento.

Si NO tienen acuerdo, sigue como hacíamos antes y somos nosotros los que dictaminamos por ellos.

4) ¿Hubo resistencia en los empleados cuando se introdujeron estos cambios?

Hubo poca resistencia inicial, por desconocimiento más que nada, pero no fue mucho...con el tiempo se dieron cuenta que la mediación iba a traer cambios positivos a su trabajo diario, muchos expedientes ya volvían con acuerdos, que más queremos nosotros que ellos mismos resuelvan sus propios conflictos

5) ¿Se realiza un seguimiento de los acuerdos de mediación? ¿Como lo hacen?

El seguimiento lo realizan desde el CM, nosotros hacemos un seguimiento administrativo más que nada, si hay entrega de bienes o algo así, si porque se adjuntan las actas correspondientes al expediente, si es actitudinal ellos son los encargados de seguirlo.

6) ¿Haciendo un balance, consideran positivo el ingreso de la mediación?

Si si, super positivo, considero que no tiene nada negativo, puede sumar en mayor o menor medida, pero siempre sirve para sumar..., es decir los que logran comprometerse y arreglar sus problemas lo hacen, y eso nos alivia a nosotros, y los que no, siguen el curso anterior...

Además, los docentes y el personal administrativo de las escuelas no entendían mucho al principio cómo funcionaba el tema de la mediación, venían acostumbrados a hacer expedientes por todo, como una forma en si mismo de molestar a la otra parte, y estos demoraban en resolverse, tenían que contestar con pruebas.... Pero de pronto esto cambio, había personas dentro del ME interesadas en resolver estos conflictos, y ellos tenían que sentarse a charlar y resolver sus conflictos. Fue un cambio cultural importante, ya que no estaban acostumbrados a resolver sus inconvenientes cara a cara, y enfrentarse a la otra parte y explicar su postura.

Ojalá que esto siga, y que todos los casos sujetos a mediación logren su acuerdo, el ministerio les brinda esa posibilidad, que no se tiene en todas partes

1.1.2. Entrevista a Subdirector de Despacho

- 1) Puede comentar su función y describir brevemente su trabajo diario en la oficina de Despacho**

Como sub-director de despacho, mi actividad colaborar y apoyar al director de Despacho, coordinar cuando él no está, y tomar decisiones en conjunto.

- 2) ¿Recuerda cómo era el procedimiento antes del ingreso de la Mediación como instancia anterior al dictamen de los expedientes?**

Antes del ingreso de la mediación resolvíamos nosotros todos los expedientes, se perdía mucho tiempo pidiendo pruebas, las partes adjuntaban o contestaban, y eso alargaba los procesos, y nosotros dictaminábamos en función de los argumentos aportados, y nuestra experiencia.

- 3) ¿Qué cambios considera que trajo consigo el ingreso de la mediación al ministerio de educación y más específicamente a la resolución de denuncias?**

Fueron de a poco los cambios, al principio costaba más, no eran muchos los casos que venían con acuerdos, fue también hasta que el CM se conformó, que empezó a funcionar mejor, pero fue progresivo, un aprendizaje conjunto para todos.

A nosotros nos parece bien, y nos alivia el trabajo, que las partes tengan la posibilidad de resolver sus propias disputas.

- 4) ¿Hubo resistencia en los empleados cuando se introdujeron estos cambios?**

Como todo nuevo algunos empleados estaban más reacios que otros a aprender estos nuevos procedimientos, pero no fue mucha la resistencia, lo veían como algo positivo

- 5) ¿Se realiza un seguimiento de los acuerdos de mediación? ¿Como lo hacen?**

Si se realizan, pero los encargados son los del CM, ya que ellos son los que en las mediaciones llegan a los acuerdos, nosotros esos expedientes con acuerdo los tenemos separados, y una vez al mes los controlamos junto con CM, para chequear si ya se cumplió, si sigue pendiente, etc.

- 6) ¿Haciendo un balance, consideran positivo el ingreso de la mediación?**

Si totalmente, además de reducir el trabajo interno en lo que se trata de resolución de expedientes, en la lectura de los Acuerdos aprendemos mucho, hay muchos casos que se resuelven de manera que uno nunca se podría imaginar, entonces eso nos da la

pauta que está bueno que sean ellos mismos los que proponen y disponen sus propios arreglos, y no un tercero que nada tiene que ver en el tema.

1.1.3. Empleados de Despacho (1)

7) Puede comentar su función y describir brevemente su trabajo diario en la oficina de Despacho.

Sí, estoy en la parte administrativa, recibo los expedientes, los registro en el sistema, controlo que estén bien foliados, que no se falten firmas y sellos, que esté completo en lo que a la parte formal se trata. Además, hago los pases del expediente a las otras oficinas, según corresponda.

8) ¿Recuerda cómo era el procedimiento antes del ingreso de la Mediación como instancia anterior al dictamen de los expedientes?

Si, mi trabajo puntualmente no cambio mucho, ya que no me encargo de su tratamiento, para nosotros se sumó el CM como oficina de donde recibimos y enviamos los expedientes.

9) Se realizaron cambios en los procedimientos una vez incorporada la mediación a los procesos del ME ¿cómo se comunicaron dichos cambios?

Si, más que nada nos explicaron cuáles eran los expedientes que son factibles de mediación, los cuales debemos enviar al CM. Fueron 1 o 2 reuniones con los demás administrativos, donde nos iban mostrando los casos, pero a medida que llegaban nos iban mostrando, y así ganamos práctica y experiencia.

10) ¿Recibieron capacitación para poder entender los nuevos procedimientos que conlleva la introducción de la mediación en el ministerio?

Capacitación así formal no, como te digo, se comunicaron los cambios y se aprendió en la práctica.

11) ¿Cree que la introducción de la mediación a los procedimientos facilita la resolución de conflictos?

Sí, porque no solo aliviana el trabajo de los encargados de dictar sentencia, sino que los casos se resuelven más rápido, los expedientes no tienen tantas idas y vueltas con las partes involucradas.

12) Haciendo un balance, ¿consideran positivo el ingreso de la mediación a los procedimientos de resolución de expedientes?

Si totalmente, creo que es un espacio aún no muy valorado en algunos sectores, pero que les den a las partes la oportunidad y sobre todo responsabilidad de que resuelvan sus conflictos, considero que ayuda también a que los expedientes que se inician sean con denuncias más firmes, ya saben a lo que se van a enfrentar si inician un expediente, antes no era así, se veían denuncias por cualquier cosa, eso cambio.

1.1.4. Empleados de Despacho (2)

1) Puede comentar su función y describir brevemente su trabajo diario en la oficina de Despacho.

Me encargo de redactar las sentencias y dictámenes una vez que mis superiores ya decidieron en colaboración con Jurídico, cuál será la decisión para resolver cierta disputa.

2) ¿Recuerda cómo era el procedimiento antes del ingreso de la Mediación como instancia anterior al dictamen de los expedientes?

Sí, todos los expedientes seguían el mismo circuito, en cambio ahora, los que son factibles de mediación se envían al CM para su intervención.

Los que no son factibles de mediación siguen su curso habitual.

Cuando vuelven del CM pueden venir con o sin acuerdo, Si tienen acuerdo se archivan temporalmente hasta que esté chequeado que lo acordado se haya cumplido.

Los que NO tienen acuerdo, siguen en el ministerio su circuito habitual

3) ¿Se realizaron cambios en los procedimientos una vez incorporada la mediación a los procesos del ME ¿cómo se comunicaron dichos cambios?

Sí, pero no muy drásticos, ya que tenemos que "pasar" el expediente a CM para que allí lo resuelvan, aquí los demás expedientes siguen igual. Si se comunicaron, se hicieron reuniones con los distintos grupos comunicando que cambiaba en cada sector.

4) ¿Recibieron capacitación para poder entender los nuevos procedimientos que conlleva la introducción de la mediación en el ministerio?

Capacitación formal no, si se comunicó a cada sector los cambios que la mediación afectaría, ya que no a todos los afectó por igual.

De a poco fuimos aprendiendo a seleccionar cuales expedientes enviábamos a CM y cuáles no, además que no se pueden archivar definitivamente los que vuelven con acuerdo, ya que hay que asegurarse que se hayan cumplido, ese seguimiento se encarga CM, pero nosotros también hacemos un seguimiento más administrativo si querés llamarle, y les recordamos al CM cuales son los expedientes que necesitamos que controlen para darle un cierre.

5) ¿Cree que la introducción de la mediación a los procedimientos facilita la resolución de conflictos?

En los casos que son factibles de mediación claro que sí, es como ofrecer una alternativa más, distinta a las partes, son ellos los que deben saber aprovechar la oportunidad que se les brinda, ya que ellos serán los que después deben cumplir con lo acordado, o con lo que se decida por ellos.

6) Haciendo un balance, ¿consideran positivo el ingreso de la mediación a los procedimientos de resolución de expedientes?

Si por supuesto, como te dije, tienen que saber aprovecharla, a nosotros obvio nos beneficia que ellos acuerden, es un expediente menos que tenemos que resolver, pero creo que ellos son los verdaderos beneficiarios, y es un servicio que les ofrece el ministerio, de podés solucionar sus problemas.

1.2. Entrevista a las personas encargadas de coordinar el “Centro de Mediación”.

1.2.1. Persona encargada del Centro de Mediación

1) Puede comentar su función y describir brevemente su trabajo diario en el CM

Mi tarea como coordinadora del departamento “Centro de Mediación” consiste en la supervisión, control y monitoreo de las acciones que desarrollan los mediadores: sorteo de casos, análisis de las temáticas, control de los tiempos de proceso, y acompañamiento a todo el equipo.

Además, articulamos con otros sectores del ME

2) Me puede comentar como está organizado el CM

Tenemos una mesa de entrada, un área administrativa, y a los mediadores.

Mesa de entrada es el filtro principal de todo, pueden ingresar expedientes o pedidos directos de mediación por nota, o cualquier nota que venga al CM, pasa primero por ahí.

El área administrativa se encarga del orden de la oficina, de registrar todos los casos, hacer los seguimientos y las correspondientes estadísticas, además del archivo de toda la documentación.

También se encargan de organizar las mediaciones, coordinar con las partes, etc.

Los mediadores, son los encargados de organizar su día en función de las mediaciones que les toquen, algunas son en la oficina, otras tienen que ir ellos a las escuelas.

Además de mediar, hacen trabajo de prevención y concientización, ahora están metiéndose más en eso, van a las escuelas y se hacen debates, charlas, son encuentros muy lindos y a todos se enganchan.

3) ¿Cómo captan y distribuyen las mediaciones?

El ingreso de las mediaciones tiene distintas vías:

- ✓ *Ingresan un expediente a Despacho o Junta de Disciplina, ellos determinaban cuales son factibles de ser sometidos a mediación y los envían a la Mesa de Entrada del CM.*
- ✓ *Ingresan a mesa de entrada del CM por pedido directo de un interesado, el cual puede ser Director, Supervisor, Docente, etc. Cualquier agente del Ministerio que reconozca una necesidad de mediación. Este pedido se debe realizar de manera escrita.*

Una vez ingresado el pedido, la mesa de entrada, es el encargado de seleccionar mediante sorteo a los mediadores que la atenderán mediante sorteo, y luego de contactar a las partes involucradas para citarlas y concretar el encuentro.

4) ¿Cuántos son los mediadores activos?

Actualmente son 8 los mediadores activos

5) ¿Se siguen capacitando? ¿Como lo hacen?

Si permanentemente, tanto entre nosotros que nos reunimos, debatimos, planteamos temas que nos resultaron difíciles, se expone, cada uno da su punto de vista, y de manera

Y también cada tanto nos inscribimos en capacitaciones, virtuales, sobre todo, que nos actualizan en temáticas nuevas.

6) ¿Cómo es un día en el CM?

Depende el día, el sector administrativo llega y ya sabe cuál será su trabajo, es más previsible, el mediador, ya sabe que reuniones tiene ese día, pero todos los días son distintos, hay algunos más tranquilos que otros.

7) ¿Las capacitaciones son en el CM o se pueden realizar en otros ámbitos?

La mayoría en el CM, tenemos salas preparadas, pero si es necesario también vamos a las escuelas.

8) ¿Cuál es su opinión de como fue la evolución de la inserción de la mediación en el ME hasta ahora? Muchos docentes y personal administrativo consideran que no se utiliza siempre que se puede la mediación, ¿a qué creen que se debe?

Los integrantes del CM estamos orgullosos del espacio que logramos, sabemos el esfuerzo que nos costó, pero recogemos sus frutos día a día, no solo es una herramienta para resolver conflictos, te hace un click, te permite ver un poco con los ojos del otro.

Si nos paramos y miramos hacia atrás es mucho el camino recorrido, logramos un espacio nuevo y único, por lo menos en Tucumán, pero sabemos que para adelante el camino es mucho más largo.

Sí, el personal docente y administrativo no utiliza siempre que es necesario la mediación, podemos atribuir esto a que el personal sabe que la mediación es un proceso es un proceso que puede extenderse en el tiempo, lo que le implica al docente o personal administrativo: trasladarse, enfrentarse a los problemas ... por lo que ahora lo piensan más antes de iniciar cualquier demanda

9) ¿Cómo cree que afecto la mediación a los procesos administrativos puntualmente? Muchas oficinas nos dijeron que no notaron cambios drásticos, ¿qué opinan al respecto?

Sí, es factible que sea así, ya que fue poco el tiempo que todos los mediadores capacitados tuvieron que dedicarse a esta actividad, pronto el CM se formó, se asignaron mediadores permanentes, y el resto de los mediadores no siguieron involucrados en esto... además la mediación no toca todas las oficinas del ministerio, hay algunas que no tienen nada que ver con el trabajo que se hace, pero es bueno que se hayan capacitado personal de todas las oficinas, porque de alguna forma, todos tienen conocimiento de lo que hacemos, y fue el motor principal para que el CM sea lo que es hoy.

10) ¿Qué cree que todavía se debe mejorar? ¿Cómo lo harían?

Si tenemos mucho para mejorar, te cuento un poco en que estamos trabajando y a que apuntamos:

- *Participamos en tomas de escuelas, son situaciones en que la escuela está atravesando un conflicto grave, y nosotros nos presentamos para abrir el dialogo, son experiencias difíciles pero muy enriquecedoras.*
- *Tratamos temáticas conflictivas en las escuelas, como prevención, las directoras, o supervisoras que creen que hay un tema “dando vuelta” en la escuela o alguna situación que les preocupa, nos llaman para ir y charlar con los chicos y docentes, y todos los que quieran participar de esa escuela. Por ejemplo: Bullying: acoso físico o psicológico, convivencia escolar, etc.)*
- *Cuando el caso ya es más complicado, hacemos “Talleres de abordaje Institucional”:*
 - ✓ *los mismos constan de 4 talleres, y tienen como característica que en la primera reunión no participan autoridades de la escuela, logrando así un clima en donde los demás involucrados logran abrirse más y exponer sus puntos de vista.*
 - ✓ *Se buscan causas de los conflictos*
 - ✓ *Se trabaja sobre el árbol de problemas, y el objetivo es que luego con esta herramienta sea la institución quien hace el seguimiento de la problemática, haciéndose participe fundamental del cambio.*
- *En el 2019, se empezó a capacitar a estudiantes de Nivel Superior en mediación, los cuales son o serán futuros docentes. Se realizó una convocatoria a los que quieran participar de manera voluntaria y gratuita. La intención es que ellos luego dentro de la comunidad educativa que les toque trabajar, tengan las herramientas para intervenir en las situaciones conflictivas en el momento que suceden, siendo agentes de resolución pacífica de conflictos.*
- *Somos capacitadores en FORMAR. Los mediadores están capacitando en “Mediación, herramienta para la resolución pacífica de conflictos escolares” a toda persona interesada en el tema.*
- *El próximo paso, y en un proyecto en el que ya están trabajando, es enseñar mediación a los alumnos en las escuelas, para brindarles herramientas para que puedan resolver por sí mismos sus conflictos.*

11) Perspectiva del CM en el futuro

Tenemos las mejores perspectivas, creemos en este proyecto, y sabemos que no vamos a limitarnos a mediar los casos que lleguen, estamos saliendo a buscar los problemas afuera, estamos buscando trabajar en la prevención y concientización.

En las escuelas, como ya dijimos, hay temas muy delicados a tratar, son chicos en pleno crecimiento, adolescentes de toda la provincia y hay sectores muy vulnerables y humildes, y es ahí a donde apuntamos, a cubrir las brechas que existan, y sumar desde nuestro departamento en todo lo que se pueda.

Además sabemos que ya se está logrando un cambio en las personas que están cercanas a la mediación, el cambio en el tratamiento de casos y expedientes fue drástico, las personas al principio se resistían, se sentían juzgados, pensaban que iban a un juicio, llegaban con pruebas....ahora es otra cosa, las partes involucradas lo entendieron, saben que es un espacio de diálogo, y saben que ante una denuncia que hagan o expediente que inicien, tienen que sentarse a charlar y tratar de resolver sus diferencias.

12) ¿Considera que hubo resistencia de algunos sectores cuando se inició con estos nuevos procedimientos?

Si por supuesto, había desconocimiento y muchas suposiciones, sobre como seria someterse a una mediación.

La resistencia inicial en el personal administrativo y docente de las escuelas, fue el primer factor negativo al que tuvimos que enfrentarnos, consideramos que se realizó en acompañamiento necesario, pero solo el tiempo iba a lograr hacer que todos entiendan el espíritu de la mediación.

1.3. Entrevista a encargado de Junta de Disciplina

1.3.1. Encargado de Junta de Disciplina

1) Me puede comentar su función y describir brevemente su trabajo diario en el ME

Actualmente soy encargada del CM, pero yo era la encargada de Junta de Disciplina cuando se inició con la mediación.

En ese momento mi tarea era coordinar la Junta, a todos sus empleados, y en definitiva otorgábamos sanciones a directores y docentes que no cumplían con alguna normativa o tenían conflictos interpersonales.

2) ¿Recuerda los inicios de la implementación de la mediación, que puede contarnos al respecto?

Si me acuerdo, terminaron las primeras capacitaciones de mediadores y nos dijeron que debíamos hacernos cargo del programa de mediadores pares, de la organización de las mediaciones, sobre todo. fue un aprendizaje para todos, imagínate en plena administración pública, donde uno siempre es tildado como que aquí se hace el menor esfuerzo para todo, traer un proyecto innovador, y que su funcionamiento y continuidad dependía el 100%, fue un gran desafío, pero hoy mirando para atrás, lo considero uno de los cambios más importantes en mi vida.

3) Recuerda si hubo resistencia en los empleados en introducir esta nueva actividad a Junta

Si hubo resistencia, "tuvimos que cambiar nuestras actividades diarias, teníamos más trabajo que antes, cobrábamos lo mismo, era una responsabilidad más, fue con la práctica y con el tiempo que los empleados de la oficina se dieron cuenta lo positivo que era para las partes y para resolver sus conflictos, era ofrecer un servicio efectivo a la comunidad educativa.

4) ¿Recuerda si las partes involucradas en las mediaciones se resistían a asistir a las mediaciones? Si su respuesta es positiva, ¿Cuáles eran para ustedes las razones?

Más que resistencia, era como "yo no hice nada fue culpa del otro", "culpa de él tengo que ir a una reunión con este tipo" "porque tengo que perder mi tiempo en esto", no conocían a lo que venían, creían que los íbamos a juzgar, traían pruebas, traían abogados.

Y la razón es el desconocimiento, la incertidumbre, no sabían a que venían, me parece que era normal, entraban de una forma rígida, fría, y salían en la mayoría de los casos distendidos, hablando entre las partes. En el mejor de los casos jaja (se ríe)

5) ¿Cómo se organizaron en ese momento?, ¿tuvieron que incorporar personal o asignar a alguien específico para que se encargue de eso?

Tuve que asignar personas que se encarguen exclusivamente de las mediaciones, eran 2, una a la mañana y otra a la tarde, si hacían algunas actividades anteriores relacionadas con junta, pero se encargaban de organizar las mediaciones. El resto seguía haciendo sus actividades, pero todos veían las actividades de mediación, ya que hacíamos las mediaciones ahí y en una sala que nos prestaban en otras oficinas del ministerio, por lo que recibíamos a las partes, las atendían, y estaban en contacto con ellas.

6) ¿Considera positivo el ingreso de la mediación al ME? ¿Cuál es su opinión al respecto?

Si muy positivo, cuando uno la incorpora es una herramienta fantástica para resolver conflictos, porque te ayuda a estar de alguna forma en los zapatos del otro, no le das la razón, pero quizás logras entender un poco más su punto de vista, porque actúa de ese modo.

7) ¿Considera que en la etapa inicial y nueva para todos se acompañaba correctamente a los mediadores? ¿Cómo los acompañaron?

Había situaciones difíciles de afrontar en la mesa de mediación, pero el hecho de que se mediaba de a 2, hacia que uno tenga menos miedo y se sienta acompañado, si alguno no sabía reaccionar ante alguna situación, estaba el otro que podía ayudarlo.

1.4. Entrevistas a jefes de áreas con personal capacitado

1.4.1. Jefes de área con personal capacitado a cargo (1)

1) Puede comentar su función y describir brevemente su trabajo diario en el ME

Si soy coordinador de planes nacionales, nos encargamos de recibir las transferencias que realiza nación para los distintos planes, ejecutar sus presupuestos anuales, y realizar las rendiciones correspondientes.

2) ¿Cómo fue seleccionado el personal de su oficina?

Se capacitaron en 2 o 3 tandas aquí, en distintas cohortes, iban de a 2 o 3 personas máximo, y de distintos sectores, les preguntamos a los que veíamos con perfil que creíamos que podía interesarle la mediación, de ahí ellos elegían si querían hacerlo o no.

3) ¿Recuerda cómo fue la época cuando su personal se capacitaba para mediador en horas de trabajo?

Si, salían en horario laboral, 1 vez a la semana, y como eran de distintos sectores organizaban su trabajo con sus compañeros.

4) ¿Afecto esto la organización de la oficina?

No mucho, como te digo eran pocos por cohorte, y eran días fijos que ya sabíamos que no iban a estar, y nos organizábamos. Pocas veces podemos brindarles capacitaciones a los empleados, es un plus que había que aprovecharlo.

5) ¿Recuerda la reacción de los empleados que no recibieron capacitación?

La mayoría no tuvo inconvenientes, y si alguno manifestaba que quería capacitarse, lo sumábamos en la próxima capacitación.

6) ¿Considera positivo el ingreso de la mediación al ME? ¿Cuál es su opinión al respecto?

Desde el principio nos pareció algo innovador, distinto, y es bueno apoyar cuando se ve que hay ganas y propuestas nuevas, para resolver conflictos que vienen desde siempre

7) ¿Su oficina se vio afectada con los cambios que trajo aparejado el ingreso de la mediación al ME? ¿De qué manera?

No, ya que solo en el momento que salían a capacitarse, o salían a mediar, no nos vimos afectados de otra manera.

1.4.2. Jefes de área con personal capacitado a cargo (2)

1) Puede comentar su función y describir brevemente su trabajo diario en el ME

Soy encargada del sector de compras, realizamos las compras tanto para el ministerio como para el sector de planes nacionales.

2) ¿Cómo fue seleccionado el personal de su oficina?

Le consultamos quienes querían participar, explicándoles de que se trataba, y los que querían vimos que vayan en distintas cohortes, ya que había cupo limitado por oficina por cohorte.

3) ¿Recuerda cómo fue la época cuando su personal se capacitaba para mediador en horas de trabajo?

Si, eran pocos los que, capacitados por oficina, si se capacitaron 4, 2 iban en la primera cohorte y los otros 2 en la segunda, y siempre de distintos sectores dentro de la misma oficina, por ejemplo...se hacía así justamente para que no se altere el trabajo diario.

4) ¿Afecto esto la organización de la oficina?

No mucho, sabíamos quienes no iban a estar los días de capacitación, y les pedíamos que dejen su trabajo organizado o alguien a cargo en el caso que necesitemos algo.

5) ¿Recuerda la reacción de los empleados que no recibieron capacitación?

Si fue buena, de compañerismo, ya que como les consultamos a todos, sabían que sus compañeros iban a salir en horario laboral.

6) ¿Considera positivo el ingreso de la mediación al ME? ¿Cuál es su opinión al respecto?

Si, aunque nuestra oficina no afectó mucho, pero nos pareció interesante que los interesados en esa temática lo hagan y lo aprovechen.

7) ¿Su oficina se vio afectada con los cambios que trajo aparejado el ingreso de la mediación al ME? ¿De qué manera?

No, nuestra oficina no tiene mucho que ver con los circuitos de expedientes de denuncias, así que no, más que en el momento que salían a capacitarse y después a mediar.

1.4.3. Jefes de área con personal capacitado a cargo (3)

1) Puede comentar su función y describir brevemente su trabajo diario en el ME

Soy encargada del Departamento de personal, aquí realizamos las liquidaciones de sueldos de todos los empleados que están en planta transitoria y permanente, y personal docente y no docente de las escuelas, llevamos sus legajos, etc.

2) ¿Cómo fue seleccionado el personal de su oficina?

Se les preguntó a los que considerábamos que por su personalidad y tarea eran más afines a querer participar, y algunos no aceptaron, porque sabían que si se capacitaban, después iban a tener que asumir la responsabilidad de mediar.

3) ¿Recuerda cómo fue la época cuando su personal se capacitaba para mediador en horas de trabajo?

Si no fueron mucho los capacitados, 4 en total capaz. Así que fue tranquilo en lo que respecta a la organización de la oficina.

4) ¿Afecto esto la organización de la oficina?

Casi nada, yo me capacité, me pareció súper interesante, pero después fue poco lo que medí, pero la oficina en si, sus procedimientos no se vieron afectados.

5) ¿Recuerda la reacción de los empleados que no recibieron capacitación?

Si, como te digo, les consultamos a la mayoría, y los que aceptaron se capacitaron, así que no hubo reacciones negativas al respecto.

6) ¿Considera positivo el ingreso de la mediación al ME? ¿Cuál es su opinión al respecto?

Si, trajo como beneficio que en todos los sectores del Ministerio hay personal capacitado y que entiende sobre escucha activa, sobre empatía, y a la vez saben que también son personal factible de ser mediado si plantea algún conflicto de mayor envergadura

7) ¿Su oficina se vio afectada con los cambios que trajo aparejado el ingreso de la mediación al ME? ¿De qué manera?

La verdad que no, no somos una oficina que se encarga de resolución de conflictos o expedientes, así que no tuvimos modificaciones de procedimiento.

2. ANALISIS DE ENTREVISTAS y ENCUESTAS

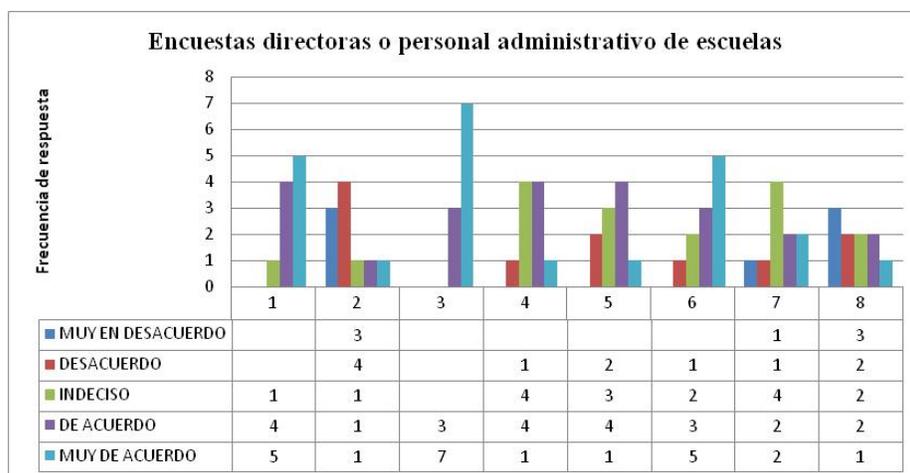
A continuación, se exponen los resultados obtenidos de las 3 encuestas presentadas en el Anexo 3, en el cual además de exponer la frecuencia de cada respuesta, se las agrupo a las preguntas por tema, para así poder realizar las interpretaciones de manera correcta.

Codificador de tema	CO	Conflicto organizacional
	Comp O	Comportamiento organizacional
	Cu O	Cultura Organizacional
	RC	Resistencia al cambio

Por lo que se puede apreciar, los temas por los que se agrupó son los que nos interesan para el análisis de este trabajo.

2.1. Resultados de: Encuestas a directoras o personal administrativo de escuelas, independientemente si alguna vez participaron de una mediación.

Encuestas directoras o personal administrativo de escuelas			Frecuencia de Respuestas				
Nº Pregunta	Pregunta	Codificador de tema	MUY EN DESACUERDO	DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	Cree que la mediación es una herramienta útil para afrontar conflictos y falta de comunicación en las escuelas	CO			1	4	5
2	El personal de la escuela no tiene incorporada a la mediación como herramienta	Comp O	3	4	1	1	1
3	El personal administrativo y docente se resistía en un principio a asistir a las mediaciones	RC				3	7
4	Los cambios que trajo la mediación fue muy significativo para esta institución	Cu O		1	4	4	1
5	En la institución donde trabaja, es frecuente el uso de la mediación como alternativa de resolución de conflictos	Comp O		2	3	4	1
6	Docentes y maestros fueron capacitados y asesorados en su institución sobre cómo debe utilizarse la mediación	Cu O		1	2	184	5
7	Los padres de la comunidad educativa conocen a la mediación como herramienta para resolver conflictos	Cu O	1	1	4	2	2
8	Los padres solicitan, cada vez que hay una oportunidad, una mediación para resolver conflictos escolares	CO	3	2	2	2	1

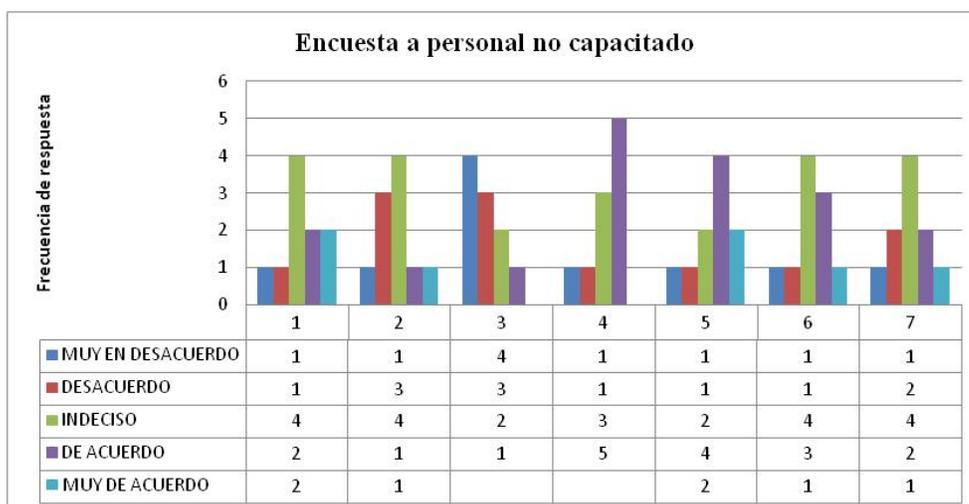


Análisis:

- ✓ el 90% considera a la mediación una herramienta útil
- ✓ el 70 % considera que la mediación si está incorporada como herramienta para resolver conflictos
- ✓ el 100% asegura que había resistencia inicial a la introducción de la mediación
- ✓ 50% consideran que hubo cambios significativos, pero el otro 50% está indeciso al respecto
- ✓ 50% considera que es frecuente su uso
- ✓ el 80% considera q si fue capacitado correctamente
- ✓ el 80% considera q si se conoce a la mediación como herramienta
- ✓ 70% no considera q se utilice cada vez q es necesaria

2.2. Resultados de: Encuesta a empleado no capacitado, donde hubo otros empelados capacitados

Encuesta a personal no capacitado			Frecuencia de Respuestas				
Nº Pregunta	Pregunta	Codificador de tema	MUY EN DESACUERDO	DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	Cree que la mediación es una herramienta útil para afrontar conflictos y falta de comunicación en el ministerio	CO	1	1	4	2	2
2	El trabajo en la oficina no se vio alterado cuando mis compañeros se iban a las capacitaciones o salían a realizar mediaciones en horario laboral	RC	1	3	4	1	1
3	Los cambios que trajo la mediación fue muy significativo para el funcionamiento de su oficina	Cu O	4	3	2	1	
4	El trabajo se sobrecargaba cuando sus compañeros tenían capacitaciones en horario laboral	Comp O	1	1	3	5	
5	Le hubiera gustado ser elegido para capacitarse también junto con sus compañeros	Comp O	1	1	2	4	2
6	Tiene conocimientos sobre los contenidos que se vieron en la capacitación para mediadores	Cu O	1	1	4	3	1
7	Le pareció justo el método con el que seleccionaron a quienes capacitaron y a quienes no	Comp O	1	2	4	2	1

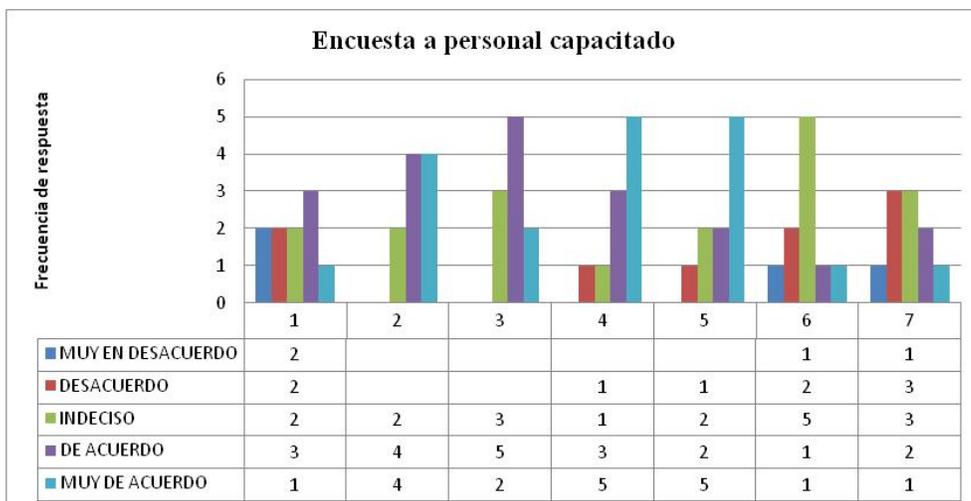


Análisis:

- ✓ 80% considera a la mediación una herramienta útil
- ✓ el 40% está indeciso respecto si el trabajo diario se vio afectado, y el otro 40% considera que si se vio afectado
- ✓ el 70% considera que no fueron muy significativos los cambios en la oficina
- ✓ el 50% está de acuerdo con que se sobrecargaban de trabajo
- ✓ el 60% le hubiera gustado capacitarse
- ✓ el 40% tiene conocimientos sobre contenidos de mediación
- ✓ el 30% está de acuerdo con que el método de selección de mediadores fue injusto

2.3. Resultados de: Empleados que fueron capacitados, independientemente si continúan en las tareas de mediación.

Encuesta a personal capacitado			Frecuencia de Respuestas				
Nº Pregunta	Pregunta	Codificador de tema	MUY EN DESACUERDO	DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1	La organización, para asistir a las reuniones de mediación, afecto la rutina diaria de trabajo	Comp O	2	2	2	3	1
2	Se sintió acompañado y contenido durante los procesos de mediación a los que asistió.	Comp O			2	4	4
3	Cree que la mediación es una herramienta útil para mejorar el Ministerio de Educación, sus relaciones y procedimientos.	CO			3	5	2
4	Entendió el propósito de la mediación, y le sirvió para aplicarla en otros ámbitos de su vida	CO		1	1	3	5
5	Cuando realizaba mediaciones, estaba conforme con que las mediaciones se realicen en horario laboral.	RC		1	2	2	5
6	Sus compañeros No capacitados no presentaban inconvenientes de los mediadores salieran a mediar en horario laboral	Comp O	1	2	5	1	1
7	Los cambios que trajo la mediación fue muy significativo para el funcionamiento de su oficina	Cu O	1	3	3	2	1



Análisis:

- ✓ el 40% cree que afecto la rutina diaria de trabajo
- ✓ el 80% se sintió acompañado durante sus mediaciones
- ✓ el 70% considera que la mediación es una herramienta útil
- ✓ el 80% le sirvió para su vida fuera de las mediaciones
- ✓ el 70% está conforme con que las mediaciones se realizan en horario laboral
- ✓ el 20% considera que los compañeros no capacitadores tenían inconvenientes de que ellos salían en horario laboral
- ✓ el 30% considera que fue un cambio significativo para la oficina

2.4. Resumen por tema

Del análisis de las entrevistas y las encuestas, y teniendo como guía las cuatro variables centrales de esta investigación, se realizó un cuadro de doble entrada, en el cual se volcaron las apreciaciones más importantes.

2.4.1. Conflicto Organizacional

	Encuestas			Entrevistas			
	Personal capacitado	Personal No capacitado	Directores o personal administrativo de escuelas	Encargado Junta de disciplina	Jefes de personal capacitado	Encargados CM	Director/Subdirector y empleado de Despacho
Conflicto organizacional	-el 70% considera que la mediación es una herramienta útil - el 80% le sirvió para su vida	- 80% considera a la mediación una herramienta útil	- el 90% considera a la mediación una herramienta útil	"cuando uno la incorpora es una herramienta fantástica para resolver conflictos, porque te ayuda a estar de alguna forma en los zapatos del otro, no le das la razón, pero quizás logras entender un poco más su punto de vista, porque actúa de ese modo"	"desde el principio nos pareció algo innovador, distinto, y es bueno apoyar cuando se ve que hay ganas y propuestas nuevas, para resolver conflictos que vienen desde siempre"	"los integrantes del CM estamos orgullosos del espacio que logramos, sabemos el esfuerzo que nos costó, pero recogemos sus frutos día a día, no solo es una herramienta para resolver conflictos, te hace un click, te permite ver un poco con los ojos del otro"	"ojala que esto siga, y que todos los casos sujetos a mediación logren su acuerdo, el ministerio les brinda esa posibilidad, que no se tiene en todas partes"

Como conclusión en relación al conflicto organizacional se puede decir que la mediación fue aceptada en el Ministerio de Educación y en las Escuelas como herramienta útil para combatir o al menos minimizar los conflictos, que el personal valora el esfuerzo que realizó el ministerio y sus participantes en llevar adelante este proyecto, el cual hoy tiene su propia estructura, su propio personal y son una oficina autónoma.

2.4.2. Resistencia al cambio

	Encuestas			Entrevistas			
	Personal capacitado	Personal No capacitado	Directores o personal administrativo de escuelas	Encargado Junta de disciplina	Jefes de personal capacitado	Encargados CM	Director/Subdirector y empleado de Despacho
Resistencia al cambio	- el 70% esta conforme con que las mediaciones se realizan en horario laboral	- el 40% está indeciso respecto si el trabajo diario se vio afectado, y el otro 40% considera que si se vio afectado	- el 100% asegura que habia resistencia inicial a la introducción de la mediación	"tuvimos que cambiar nuestras actividades diarias, teniamos más trabajo que antes, cobramos lo mismo, era una responsabilidad más, fue con la practica y con el tiempo que los empleados de la oficina se dieron cuenta lo positivo que era para las partes y para resolver sus conflictos, era ofrecer un servicio efectivo a la comunidad educativa"	se les preguntó a los que considerábamos que por su personalidad y tarea eran más afines a querer participar, y algunos no aceptaron, porque sabían que si se capacitaban, después iban a tener que asumir la responsabilidad de mediar"	"había desconocimiento y muchas suposiciones" "la resistencia inicial en el personal administrativo y docente de las escuelas, fue el primer factor negativo al que tuvimos que enfrentarnos, consideramos que se realizó en acompañamiento necesario, pero solo el tiempo iba a lograr hacer que todos entiendan el espíritu de la mediación"	"como todo nuevo algunos empelados estaban más reacios que otros a aprender estos nuevos procedimientos, pero no fue mucha la resistencia, lo veian como algo positivo"

Como conclusión se dirá que como todo cambio tuvo aparejado algunas resistencias, las más fuertes fueron en el sector de directores y personal administrativo escolar, que justo coincide con que son los principales involucrados en disputas y partes presentes en las mesas de mediaciones. Al principio se resistían, sentían que eran sometidos a juicio, pero actualmente entienden a la mediación en su esencia, la piden no solo para resolver conflictos personales, sino para tratar temas delicados como bullying, por ejemplo.

Con respecto a los cambios internos en el ministerio, no se encontró mucha resistencia, ya que no fueron todas las oficinas las que se vieron involucradas completamente en este proceso, ni la mediación modificaba sus actividades diarias.

2.4.3. Comportamiento organizacional

	Encuestas			Entrevistas			
	Personal capacitado	Personal No capacitado	Directores o personal administrativo de escuelas	Encargado Junta de disciplina	Jefes de personal capacitado	Encargados CM	Director/Subdirector y empleado de Despacho
Comportamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - el 40% cree que afecto la rutina diaria de trabajo - el 80% se sintió acompañado durante sus mediaciones - el 20% considera que los compañeros no capacitador tenían inconvenientes de que ellos salían en horario laboral 	<ul style="list-style-type: none"> - el 50% esta de acuerdo con que se sobrecargaban de trabajo - el 60% le hubiera gustado capacitarse - el 30% esta de acuerdo con que el metodo de selección de mediadores fue injusto 	<ul style="list-style-type: none"> -el 70 % considera que la mediación si esta incorporada como herramienta para resolver conflictos - 50% considera que es frecuente su uso 	<p>"Había situaciones difíciles de afrontar en la mesa de mediación, pero el hecho de que se mediaba de a 2, hacía que uno tenga menos miedo y se sienta acompañado, si alguno no sabía reaccionar ante alguna situación, estaba el otro que podía ayudarlo"</p>	<p>"eran pocos los que capacitados por oficina, si se capacitaron 4, 2 iban en la primera cohorte y los otros 2 en la segunda, y siempre de distintos sectores dentro de la misma oficina, por ejemplo...se hacia así justamente para que no se altere el trabajo diario"</p>	<p>- Esto es factible que sea así, ya que fue poco el tiempo que todos los mediadores capacitados tuvieron que dedicarse a esta actividad, pronto el CM se formó, se asignaron mediadores permanentes, y el resto de los mediadores no siguieron involucrados en esto... además la mediación no toca todas las oficinas del ministerio, hay algunas que no tienen nada que ver con el trabajo que se hace, pero es bueno que se hayan capacitado personal</p>	<p>"con el tiempo se dieron cuenta que la mediación iba a traer cambios positivos a su trabajo diario, muchos expedientes ya volvian con acuerdos, que más queremos nosotros que ellos mismos resuelvan sus propios conflictos"</p>

Como conclusión, se puede decir que hay sectores donde el comportamiento organizacional se vio afectado, tuvieron que reevaluar valores y costumbres, como en la oficina de Despacho (donde se cambiaron procedimientos de trabajo), en la oficina de Junta de Disciplina (donde estaban acostumbrados a "disciplinar" a los directores, docentes, personal administrativo, etc) y de pronto tuvieron que ser parte del proceso conjunto de resolución de los conflictos. En cambio hay otros sectores donde la mediación no modificó significativamente el día a día de su trabajo en la oficina, más que un poco de recelo por haber sido o no seleccionado para capacitarse, o sobrecargarse un poco de trabajo cuando su compañero salía a capacitarse o mediar, no paso a mayores, ya que al poco tiempo se conformó el Centro de Mediación y los empleados ya no tuvieron que salir en horario laboral.

El conflicto organizacional y la mediación como alternativa para su resolución

Tomando como caso testigo los efectos de la implementación del Programa de Mediadores en el Ministerio de Educación de Tucumán

2.4.4. Cultura organizacional

	Encuestas			Entrevistas			
	Personal capacitado	Personal No capacitado	Directores o personal administrativo de escuelas	Encargado Junta de disciplina	Jefes de personal capacitado	Encargados CM	Director/Subdirector y empleado de Despacho
Cultura organizacional	- solo el 30% considera que fue un cambio significativo para la oficina	- el 40% tiene conocimientos sobre contenidos de mediación - el 70% considera que no fueron muy significativos los cambios en la oficina	- 50% consideran que hubo cambios significativos, pero el otro 50% esta indeciso al respecto - el 80% considera q si fue capacitado correctamente - el 80% considera q si se conoce a la mediación como herramienta	"fue un aprendizaje para todos, imaginate en plena administración pública, donde uno siempre es tildado como que se hace el menor esfuerzo para todo, traer un proyecto innovador, y que su funcionamiento y continuidad dependía el 100%, fue un gran desafío, pero hoy mirando para atras, lo considero uno de los cambios más importantes en mi vida"	trajo como beneficio que en todos los sectores del Ministerio hay personal capacitado y que entiende sobre escucha activa, sobre empatía, y a la vez saben que también son personal factible de ser mediado si plantea algún conflicto de mayor envergadura	"el cambio en el tratamiento de casos y expedientes es drástico, las personas al principio se resistían, se sentían juzgados, pensaban que iban a un juicio, llegaban con pruebas...ahora es otra cosa, las partes involucradas lo entendieron, saben que es un espacio de diálogo, y saben que ante una denuncia que hagan o expediente que inicien, tienen que sentarse a charlar y tratar de resolver sus diferencias"	los docentes y el personal administrativo de las escuelas no entendían mucho al principio como funcionaba el tema de la mediación, venían acostumbrados a hacer expedientes por todo, como una forma en si mismo de molestar a la otra parte, y estos demoraban en resolverse, tenían que contestar con pruebas Pero de pronto esto cambio, había personas dentro del ME interesadas en resolver estos conflictos, y ellos tenían que sentarse a charlar y resolver sus conflictos. Fue un cambio cultural importante, ya que no estaban acostumbrados a resolver sus inconvenientes cara a cara, y enfrentarse a la otra parte y explicar su postura"

El conflicto organizacional y la mediación como alternativa para su resolución

Tomando como caso testigo los efectos de la implementación del Programa de Mediadores en el Ministerio de Educación de Tucumán

Como conclusión respecto a los cambios que trajo aparejada la mediación en la Cultura Organizacional, fueron positivos, la resistencia inicial fue leve, normal, pero se pudo superar e instalar a la mediación con todo eso conlleva en el seno del ministerio, y en los lugares donde más se lo necesitaba, que eran en donde surgían y nacían la mayoría de los conflictos.

El conflicto organizacional y la mediación como alternativa para su resolución

Tomando como caso testigo los efectos de la implementación del Programa de Mediadores en el Ministerio de Educación de Tucumán

GLOSARIO

CO: Conflicto organizacional (CO)

MASC: Métodos alternativos de resolución de conflictos

ME o MET: Ministerio Educación Tucumán

U: Mediación U

ADR: siglas de MASC en ingles

PNL: Programación neurolingüística

CM: Centro de Mediación

MAPAN: es un acrónimo que significa la mejor alternativa posible al acuerdo negociado