



TÍTULO

EVALUACIÓN DE GESTIÓN

ESTUDIO DE CASO

**CENTRO DE MEDIACIÓN COMUNITARIA
DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE LA
CIUDAD DE PARANÁ – ENTRE RÍOS - ARGENTINA**

AUTOR

Lucas Guillermo Sánchez

Director
Colaboradoras
Curso
ISBN

Esta edición electrónica ha sido realizada en 2011

José Luis Osuna

Marina Otero / María Isabel Chémez

III Máster en Evaluación de Políticas Públicas

978-84-7993-944-1

Lucas Guillermo Sánchez

Para esta edición, la Universidad Internacional de Andalucía





Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas

Usted es libre de:

- Copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra.

Bajo las condiciones siguientes:

- **Reconocimiento.** Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).
 - **No comercial.** No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
 - **Sin obras derivadas.** No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.
-
- *Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.*
 - *Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.*
 - *Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.*



*"III Master Latinoamericano en Evaluación de Políticas Públicas",
Curso Propio de la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA), sede
La Rabida, Año 2010.*

TESIS: Evaluación de Gestión

Estudio de Caso: "Centro de Mediación Comunitaria de la
Defensoría del Pueblo de la ciudad de Paraná - Entre Ríos -
Argentina"

ALUMNO: Lucas Guillermo Sánchez

DIRECTOR DE TESIS: Dr. José Luís Osuna

COLABORADORES DE SEGUIMIENTO: Lic. Marina Otero - Mgter. María Isabel Chemez

INDICE

Capítulo I

Introducción al análisis del Centro de Mediación de la Defensoría del Pueblo de la ciudad de Paraná

- Nacimiento de la Mediación Comunitaria en la provincia de Entre Ríos
- Nacimiento de la Mediación pre judicial obligatoria en lo civil y comercial en la provincia de Entre Ríos: Código de Procedimiento en lo Civil y Comercial
- Diferencias y similitudes con el Centro de Mediación Comunitaria de la Defensoría del Pueblo.
- Introducción a una herramienta de evaluación adecuada para el Centro de Mediación.

Capítulo II

Análisis de la gestión del Centro de Mediación.

- Elección de la metodología adecuada para llevar adelante la Evaluación
- Situación diagnóstica de la institución
- Análisis del actual modelo de gestión
- Análisis de los canales de comunicación interna y externa de la organización
- Conclusiones preliminares

Capítulo III

Diseño de una propuesta de Evaluación de Gestión

- Definición de los objetivos del sistema de evaluación
- Definición de las variables claves a evaluar
- Diseños de herramientas de evaluación
- Diseños de mecanismos de recolección de datos
- Confección del presupuesto para llevar a cabo la evaluación.

Capítulo IV

Consideraciones Finales

- Recomendaciones
- Conclusión

Anexos

- Estadísticas
- ORDENANZA N° 8391. Artículos 46 a 68 sobre Creación del centro de Mediación
- Volantes del Centro de Mediación

Bibliografía

CRONOGRAMA DE TRABAJO

DESARROLLO	MES INICIO	MES ENTREGA UNIVERSIDAD
CAPITULO I	Agosto 2010	Octubre 2010
CAPITULO II	Septiembre 2010	Noviembre 2010
CAPITULO III	Diciembre 2010	Febrero 2011
CAPITULO IV	Marzo 2011	Abril 2011

CAPITULO I

*Introducción al análisis del Centro de Mediación de la
Defensoría del Pueblo de la ciudad de Paraná*

I- NACIMIENTO DE LA MEDIACIÓN EN ENTRE RIOS

Hasta la creación del Centro de Mediación de la Defensoría del Pueblo en noviembre de 2003, la institución de la mediación era prácticamente desconocida en la ciudad de Paraná. No existía mediación pre-judicial obligatoria en la provincia, solo una Acordada del Superior Tribunal de Justicia que la promovía de manera totalmente voluntaria.

El Centro de Mediación creado por ordenanza N° 8391/02 se dedica especialmente a conflictos entre vecinos, según lo establece la propia ordenanza; los que tienen que ver con situaciones originadas por filtraciones de humedad, ruidos molestos, árboles y plantas que ocasionan diversos inconvenientes, perros y otras mascotas, problemas derivados de construcciones o refacciones, agresiones e insultos entre vecinos, entre otros.

Desde el momento de su creación el Centro realizó una intensa campaña de difusión, que consistió en visitas a todas las comisarías y centros de salud de la ciudad, contactos con instituciones, comisiones vecinales, etc. y apariciones periódicas en los medios de comunicación, entre otras actividades. Conformando así una red de instituciones que lentamente comenzaron a actuar en conjunto en algunas problemáticas.

Es interesante tener en cuenta que las mediaciones son realizadas por un equipo interdisciplinario de mediadores ad-honorem, que integran el Registro del Centro. Hoy el Centro cuenta con 140 mediadores, con un gran compromiso hacia la Institución y la Comunidad, que se ha ido fortaleciendo a lo largo de estos años.

La capacitación es otra herramienta con la que cuenta el Centro. La preparación representa una inversión en toda organización que redundará en beneficios para quienes participan de la misma como para quienes son beneficiarios de la institución.

Cuenta además, con un programa que consiste en brindar talleres participativos sobre conflicto y comunicación a instituciones educativas, personal de áreas municipales, organizaciones de la sociedad civil, etc. Se plantean como un modo de difundir el instituto de la mediación y aportar instrumentos de comunicación que pueden ser aprovechadas para mejorar las relaciones cotidianas, laborales, familiares, etc.

Por un lado, se dedica a la realización de talleres con docentes en las escuelas u otras instituciones (por ej, policía, oficinas municipales) sobre herramientas de comunicación para mejorar la convivencia. Por otro lado, se encarga de la actualización y capacitación de los mediadores del Registro.

Los mediadores del Registro comparten un espacio de reflexión mensual analizando las experiencias sobre las mediaciones realizadas. Estas reuniones tienen por objetivo repasar la práctica con una mirada multidisciplinaria, planteándose interrogantes y escuchando opiniones de diferentes profesionales mediadores. Estimula a incorporar nuevos elementos a las próximas intervenciones y enriquece desde un lugar despojado de individualismos, buscando la construcción de un espacio común.

Estas prácticas posibilitan analizar la marcha de la institución, afianzar las acciones que dan buenos

resultados y corregir a tiempo las que indican la necesidad de un cambio.

En el agosto del año 2005 inició la formación de Mediadores Comunitarios, donde se graduaron 32 mediadores quienes se incorporaron a las actividades del Centro y como primera tarea se propuso el análisis de problemáticas por zonas de la ciudad para luego analizar la instalación de centros de mediación alejados del centro de la ciudad y de este modo desconcentrar la actividad. La Red de Mediadores Comunitarios tuvo y tiene como objetivo extender la mediación en la ciudad, buscando generar mayores espacios de diálogo entre los vecinos, y acercando la posibilidad de informarse y solicitar mediaciones a diferentes zonas de Paraná.

Esta red está constituida por dos nodos (centros de atención) en distintos barrios de Paraná: en el noroeste de la ciudad, inaugurado en noviembre de 2006 en el Complejo Escuela Hogar y el segundo en el Centro de Integración Comunitaria (C.I.C.) del Barrio La Floresta, en la zona oeste. Este último se instaló el 1 de septiembre de 2008 y en este período se ha trabajado intensamente en la difusión, estableciendo contactos con instituciones de la zona y distribuyendo afiches, volantes e información sobre el funcionamiento del Centro.

II-NACIMIENTO DE LA MEDIACIÓN PRE JUDICIAL OBLIGATORIA EN LO CIVIL Y COMERCIAL EN LA PROVINCIA DE ENTRE RÍOS:

A partir del año 2007 se sanciona la Ley N° 9776, que en su Sección 2° Capítulo VI establece la mediación pre-judicial como método alternativo de resolución de conflictos. A

continuación presentaremos la Sección 2º del Código de Procedimiento en lo Civil y Comercial, donde específicamente atiende lo referente a la mediación, a fin de poder realizar un análisis comparativo, con respecto al Centro de Mediación Comunitario, ya que son las dos organizaciones que con gran fuerza trabajan esta herramienta en la ciudad de Paraná, con modalidades diferentes.

CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO EN LO CIVIL Y COMERCIAL

SECCION 2ª

- CAPITULO VI

- MEDIOS ALTERNATIVOS DE SOLUCION DE CONFLICTOS

MEDIACIÓN

- SECCION 1ª

- DISPOSICIONES GENERALES

Art. 286º: **Obligatoriedad.**- Previo a todo juicio, salvo lo que se dispone en el artículo siguiente, las partes deberán intentar la solución extrajudicial de la controversia, a cuyo fin se convocará obligatoriamente al procedimiento de mediación, que se regirá por las disposiciones del presente capítulo.

Las partes quedarán exentas del cumplimiento de este trámite si acreditaren que antes del inicio de la causa existió mediación privada ante mediadores registrados ante el Superior Tribunal de Justicia.-

Art. 286º bis: **Excepciones.**- El procedimiento de mediación obligatoria no será de aplicación en los siguientes supuestos:

1. Acciones de separación personal y divorcio, nulidad de matrimonio, filiación y patria potestad, con excepción de las cuestiones patrimoniales derivadas de éstas. El juez

deberá dividir los procesos, derivando la parte patrimonial al mediador.

2. Procesos de declaración de incapacidad y rehabilitación.

3. Causas en que el Estado nacional, provincial o municipal sea parte.

4. Interdictos.

5. Medidas cautelares hasta que se decidan las mismas, agotándose respecto de ellas las instancias recursivas ordinarias, continuando luego el trámite de la mediación.

6. Diligencias preliminares y prueba anticipada.

7. Juicios sucesorios y voluntarios.

8. Concursos preventivos y quiebras.

En los procesos de ejecución y juicios de desalojo, la mediación será optativa para el reclamante, pero si éste opta por esa instancia, será obligatorio para el requerido concurrir a ella.-

Art. 287º: **Confidencialidad.**- Las actuaciones serán estrictamente confidenciales, a cuyo fin todos los participantes y el mediador suscribirán un acuerdo de confidencialidad al iniciarse la mediación. El mediador tendrá amplia libertad para sesionar con las partes y, en su caso, con terceros, pudiéndolo hacer en forma conjunta o por separado, cuidando de no favorecer con su conducta a una de ellas y de no violar el deber de confidencialidad.-

Art. 287º bis: **Mediadores y Co-mediadores.**- En todos los casos se propiciará la intervención de un comediador. Uno

de los mediadores deberá ser abogado y el otro un profesional universitario de cualquier otra disciplina, ambos matriculados en la Provincia. En caso de profesionales universitarios no colegiados deberán acreditar y registrar su título ante el Superior Tribunal de Justicia de Entre Ríos. Los mediadores deberán contar con título de mediador expedido por institución reconocida por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación y con veinte (20) horas anuales de capacitación continua.-

- SECCION 2º

- MEDIADOR. EXCUSACIONES Y RECUSACIONES

PROCEDIMIENTO

Art. 288º: **Presentación. Designación del mediador.**

Excusación y recusación del mediador.- El reclamante formalizará su pretensión ante la mesa de entradas que corresponda, detallando la misma en un formulario cuyos requisitos establecerá la reglamentación. Cumplida la presentación se procederá al sorteo del mediador y, en su caso, del co-mediador, y a la asignación del juzgado que eventualmente entenderá en la litis.

La mesa de entradas remitirá el formulario debidamente intervenido al mediador y co-mediador designados dentro del plazo de tres (3) días.

El mediador y el co-mediador deberán excusarse bajo pena de inhabilitación como tales, en todos los casos previstos en el Art. 14º para los jueces, pudiendo ser recusados con expresión de causa por las partes conforme lo determina este código.

De no aceptar el mediador o el co-mediador la recusación, ésta será decidida por el juez asignado mediante el procedimiento establecido en el párrafo primero, cuya resolución será irrecurrible.

Producida la excusación o acogida la recusación se practicará inmediatamente un nuevo sorteo.

El mediador no podrá asesorar ni patrocinar a ninguna de las partes intervinientes en la mediación durante el lapso de un (1) año desde que cesó su inscripción como mediador.

La prohibición será absoluta en la causa en que haya intervenido como mediador.

Art. 288° bis: **Audiencia. Notificaciones. Contacto previo.**- El mediador, dentro del plazo de diez (10) días de haber tomado conocimiento de su designación, fijará la fecha de la audiencia a la que deberán comparecer las partes.

El mediador deberá notificar la fecha de la audiencia a las partes mediante cédula, adjuntando copia del formulario previsto en el artículo anterior. Dicha cédula será librada por el mediador y deberá ser diligenciada por el requirente, aplicándose en lo pertinente los artículos 133° a 138°.

Las partes podrán tomar contacto con el mediador designado antes de la fecha de la audiencia, con el objeto de hacer conocer el alcance de sus pretensiones.

Art. 288° ter: Plazo.- El plazo para la mediación será de hasta sesenta (60) días corridos a partir de la última notificación al requerido y/o al tercero en su caso; salvo

en los supuestos previstos en el último párrafo del artículo 286° bis en los que el plazo se reduce a treinta (30) días corridos.

En cualquier caso el plazo se podrá prorrogar por acuerdo de partes.

- **SECCION 3ª**

- PARTES Y TERCEROS

Art. 289°: **Comparecencia de las partes.** Asistencia Letrada. Sanciones.- Dentro de los plazos establecidos en el artículo anterior el mediador podrá convocar a las partes y, en su caso, a terceros, a todas las audiencias necesarias para el cumplimiento de los fines de la mediación.

A las mencionadas sesiones deberán concurrir las partes personalmente y no podrán hacerlo por apoderado, exceptuándose a las personas jurídicas y a los domiciliados en extraña jurisdicción de acuerdo a lo que se establezca en la reglamentación.

La asistencia letrada será obligatoria. Si la mediación fracasare por la incomparecencia de cualquiera de las partes a la primera audiencia, cada uno de los incomparecientes deberá abonar una multa cuyo monto será el equivalente a dos veces la retribución básica que le corresponda percibir al mediador por su gestión.

Habiendo comparecido personalmente y previa intervención del mediador, las partes podrán dar por terminado el procedimiento de mediación.

Art. 289° bis: **Intervención de terceros.**- Cuando el mediador advirtiere que es necesaria la intervención de un tercero, solicitado por las partes o de oficio, podrá citarlo a fin de que comparezca a la instancia mediadora.

Si el tercero incurriese en incomparecencia o incumplimiento del acuerdo transaccional que lo involucre, le alcanzarán las sanciones previstas en los artículos 289° y 290°.

- **SECCION 4ª**

- ACUERDO. EJECUCION

Art. 290°: **Acuerdo.** Ejecutoriedad. Sanción por incumplimiento. Percepción y Destino de las Multas.- Si se produjese el acuerdo, se labrará acta en la que deberán constar los términos del mismo, firmada por el mediador, las partes y los letrados intervinientes.

El mediador deberá comunicar el resultado de la mediación, con fines estadísticos, al Superior Tribunal de Justicia.

En caso de incumplimiento, lo acordado podrá ejecutarse ante el juez designado mediante el procedimiento de ejecución de sentencia.

En el supuesto de llegar a la instancia de ejecución, el juez deberá aplicar la multa establecida en el artículo 42°.

Las sumas resultantes de las multas establecidas en el presente y en el artículo 289° serán destinadas por el Superior Tribunal de Justicia al fondo de financiamiento de la mediación que deberá crear por vía de reglamentación.

Se podrá perseguir el cobro de las multas no abonadas por el trámite de la ejecución de sentencia, a cuyo fin el Superior Tribunal de Justicia certificará la deuda existente y librará el certificado respectivo que tendrá carácter de título ejecutivo.-

Art. 290° bis: **Fracaso de la mediación.**- Si no se arribase a un acuerdo en la mediación, igualmente se labrará acta en la que se dejará constancia de tal resultado, cuya copia deberá entregarse a las partes.

En este caso el reclamante quedará habilitado para iniciar la vía judicial correspondiente, acompañando la constancia de la mediación fracasada.-

- SECCION 5ª

- RETRIBUCIONES

Art. 291°: **Retribución del mediador.**- El mediador percibirá por su tarea una suma fija, cuyo monto, condiciones y circunstancias serán establecidos por la reglamentación.

Dicha suma será a cargo de la o las partes conforme al acuerdo transaccional arribado.

En el supuesto de mediación fracasada, los honorarios del mediador serán abonados por el fondo de financiamiento de acuerdo a las condiciones que reglamentariamente se establezcan.

Las sumas abonadas por este concepto integrarán las costas de la litis que con posterioridad entablen las partes, las que se reintegrarán al fondo de financiamiento aludido.

A tal fin, y vencido el plazo para su depósito judicial, el Superior Tribunal de Justicia promoverá su cobro mediante el procedimiento de ejecución de sentencia.-

Art. 291° bis: **Retribución de los letrados.**- A falta de convenio, si el o los letrados intervinientes solicitaren regulación de los honorarios que deberán abonar sus patrocinados por la tarea en el trámite de mediación, se aplicarán las disposiciones pertinentes de la ley de aranceles de abogados y procuradores. Si la mediación lograre evitar el litigio, se regulará como juicio terminado con una reducción de un treinta por ciento; si fracasare, se computará como un incidente del proceso.-

III- DIFERENCIAS Y SIMILITUDES CON EL CENTRO DE MEDIACIÓN COMUNITARIA (CM) DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO:

Obligatoriedad: el Centro de Mediación propone la voluntariedad en el acto de mediación. Las partes acuden por decisión propia a pedido de una de ellas. A diferencia de la mediación pre-judicial, donde es obligatorio en las materias que allí se detallan, acudir al llamado a mediación.

Materia de mediación: el Centro de Mediación se dedica primordialmente a las cuestiones entre vecinos. Las temáticas más recurrentes tienen que ver con problemas de humedad, medianería, ruidos molestos, humo, árboles cercanos a la medianera, mascotas, especialmente perros (ladridos, temor que generan los animales de gran porte, mordeduras, suciedad) inconvenientes por construcciones linderas y algunas situaciones familiares (a excepción de los temas económicos derivados de éstas). Hemos podido

notar que en la mayoría de los casos se trata de cuestiones de convivencia y de relación, y que el "título" de la solicitud de mediación es en definitiva el "detonante" del conflicto abierto, que existía de modo latente y que es en realidad mucho más amplio y profundo que el expresado en el reclamo.

Por otro lado, aparecen cuestiones que involucran a más de dos personas o sobre temas diversos a los arriba enunciados, por ejemplo, el recorrido de una línea de colectivo en una particular zona de la ciudad, o el movimiento de una empresa que afecta a varios vecinos, o el uso de espacios comunes en viviendas en propiedad horizontal, entre otros.

Excepciones

Confidencialidad: en el Centro de Mediación, en los encuentros de mediación previo al comienzo de las sesiones, se acuerda que todo lo que se diga durante las sesiones de mediación será estrictamente confidencial y no podrá ser usado por ninguno de los participantes en juicio posterior ni en forma extrajudicial. El mediador se obliga a no divulgar ninguna información verbal o escrita hecha durante la mediación.

Las informaciones que los participantes faciliten al mediador en las reuniones privadas no podrán ser reveladas a los otros participantes sin el consentimiento expreso de quien las efectúa. Queda asimismo entendido que los participantes se obligan a no requerir en juicio posterior que el mediador testifique sobre lo dicho o escrito durante el proceso de mediación. Todas las notas o escritos que se realicen por los participantes durante el proceso de mediación serán destruidas por el mediador al finalizar la

mediación con excepción de la documentación preparatoria del proceso de mediación que se ha labrado incluyendo este convenio y sus anexos si los hubiere y el memorándum de entendimiento final o conclusión de la mediación.

Co-mediación: indispensable en el Centro de Mediación, a tal punto que las mediaciones tienen como principal característica esta modalidad, ya que consideran a la multidisciplina como una herramienta que proporciona mejores niveles de creatividad, en un trabajo de absoluta igualdad entre los mediadores que pueden tener diferentes miradas ampliadas de la misma situación conflictiva.

Designación del mediador: El Centro de Mediación cuenta con un registro de mediadores que se renueva año a año en el mes de noviembre, y se conforma por mediadores de las más diversas disciplinas y profesiones.

Recusación: cualquiera de las partes o los mediadores pueden solicitar retirarse del acto de mediación si perciben la inexistencia de neutralidad en el acto o que el mismo no prospera.

Audiencia: El Centro de Mediación citará a los participantes a reunirse para el proceso de mediación procurando hacerlo para un día, hora y lugar conveniente para todos los participantes y el mediador. Las sesiones de mediación tendrán una duración de una hora y media cada una o más si, a juicio del mediador, fuere conveniente y las partes estuvieren de acuerdo. El mediador aplicará las técnicas que crea convenientes para el desarrollo de la mediación. Se reunirá en forma conjunta con todos los participantes o podrá hacerlo en forma privada si lo

considera adecuado o alguno de los participantes lo solicitara. En todos los casos el mediador dará el mismo tiempo y oportunidad a cada uno de los participantes. El mediador será absolutamente imparcial y si algunos de los participantes entendieren que no es así, deberá hacérselo saber de inmediato para que éste detenga el proceso. El mediador puede suspender o terminar la mediación si considera que su continuidad puede resultar perjuicio o daño a cualquiera de las partes.

Acuerdo: Si los participantes llegan a un acuerdo parcial o total sobre los temas en disputa, el mediador extenderá un memorándum de entendimiento o convenio en el que constará lo acordado. Este convenio será firmado por las partes para constancia del acuerdo al que arribaron.

Retribución del mediador: los mediadores del Centro de Mediación participan del registro de manera ad honorem.

Como ya lo expresáramos, el Centro de Mediación cuenta con un Registro de Mediadores ad honorem. El mismo se renueva anualmente en el mes de noviembre, y se conforma por mediadores de las más diversas disciplinas y profesiones.

Se trabaja siempre en equipos de co-mediación. El registro cuenta hoy, con 140 mediadores inscriptos. Y estos es una cifra que nos llama la atención, en una organización del estado municipal, donde no existe retribución de por medio, año a año crece este listado de profesionales de las más variadas disciplinas que se acercan desinteresadamente a prestar sus servicios a la ciudadanía.

Instalar el Centro en la ciudad no fue tarea fácil. Si bien nace de decisión política innovadora, aún el Estado

Municipal no se ha hecho responsable de esta política potenciándola, a pesar de ser una herramienta clave para destrabar algunos conflictos y que es el mismo Estado quien recurre a la institución.

Esta es una tarea profesional y de suma relevancia para la comunidad, y que debe ser reconocida como tal, y sostenida por el Estado en sus diferentes estamentos, fomentando tanto la legitimación de los espacios, como la formación de los mediadores, y el aporte de financiamiento necesarios.

El Centro con sus mediadores ha ido subsanando esta falta, pero la voluntariedad no se sostiene en el tiempo en todos los individuos por igual. Algunos se retiran de la escena y otros entran, generando una rotación que imposibilita la generación de equipos de trabajo sólidos, que puedan especializarse en las diferentes temáticas que se presentan en la institución y que logren tener una cultura organizacional propia.

Luego de analizar algunas características del Centro de Mediación nos planteamos algunos interrogantes que nos resultan interesantes para analizar:

- ¿Es posible construir una institución pública democrática sólo con la suma de voluntades?
- ¿Cómo se suman diferentes individualidades en un proyecto común?
- ¿Cómo se mide la calidad de gestión en una institución integrada por actores heterogéneos, que solo cumplen una función ad honorem y que no llegan a funcionar como un equipo integrado?

Fruto de esta preocupación logramos identificar, cada vez mas latentes, inquietudes en cuanto a la formación de un equipo de trabajo sólido, que perdure a lo largo del tiempo y que logre especializarse en las diferentes problemáticas que se presentan en la institución.

IV- INTRODUCCIÓN A UNA HERRAMIENTA DE EVALUACION ADECUADA PARA EL CENTRO DE MEDIACION

Consideramos que la herramienta adecuada para trabajar es una Evaluación de Gestión del Centro de Mediación. Para ello, comenzaremos realizando un análisis de la estructura organizacional con la que cuenta dicha institución. Esto nos permitirá conocer los actores que allí intervienen, como se va conformando el clima organizacional, su ambiente natural de trabajo, donde diariamente se desempeñan, el trato con los superiores jerárquicos, subordinados y pares, y fundamentalmente, la relación del Centro con sus beneficiarios directos: los vecinos de la ciudad de Paraná.

Para el análisis de estas variables, tomaremos como ejes:

- Objetivos y estrategias de gestión.
- Organización interna y división de tareas y responsabilidades.
- Coordinación.
- RRHH, cantidad y calificación de los mismos.
- Organización Administrativa en cuanto a su difusión y promoción de la política.
- Evaluación y seguimiento que se realizan de los casos que se atienden.

El ambiente externo que rodea a la institución, a su vez, afecta directamente ocasionando en ciertas etapas

incertidumbres que pueden influir en el desempeño organizacional (cambios en las gestiones, turbulencias políticas, desequilibrios en el presupuesto, etc.)

El clima organizacional tiene una relación importante en la determinación de la cultura organizacional. Entendemos por cultura organizacional, al conjunto de valores, creencias, vivencias, acuerdos a los que llegan los integrantes de una organización en forma conjunta. Es un conjunto de significados compartidos, que los distingue de otras organizaciones.

Un tipo de cultura organizacional compartido y aceptado por todos los miembros genera un compromiso que supera el interés personal, y permite a los miembros de la misma el trabajo productivo y reconocido tanto dentro de la institución como por fuera de ella.

Para que estos existan, deben crearse directivas administrativas propias, que permitan elegir y adaptar todo aquello que sea positivo a la organización y que potencie ese sentido de cooperación que se busca, fomentando la formación de sus integrantes y potenciando sus habilidades y competencias.

En la medida en que la organización esté preparada para enfrentar la complejidad natural en la que está inserta, estará habilitada a cumplir con los objetivos estratégicos que se propuso en su formulación.

Es fundamental conocer como fue forjándose esa cultura organizacional a lo largo de estos siete años de creación del Centro, en un contexto de actores tan variado y cambiante. Asimismo, es interesante analizar cuál es el

clima que se vive en la organización, ya que contar con un staff fijo de muy pocas personas y uno itinerante (los 140 mediadores del registro ad honorem), es un desafío interesante.

Entre las preguntas que responderemos tocaremos conceptos claves como:

- Metas que se fija la organización
- Tipo de autoridad
- Toma de decisiones
- Selección de personal
- Liderazgo
- Comunicación intra e inter organizacional.

Analizaremos, además, la división de tareas y responsabilidades de cada uno de los actores intervinientes, a fin de entender y revisar las funciones relativas a cada tarea asignada, la coordinación entre los diferentes actores y la transparencia de los actos que de allí emanan.

Relevaremos para esto:

- Puestos de trabajos
- Perfiles de los empleados

En el capítulo siguiente comenzaremos con la elección y el diseño de la propuesta de evaluación para el CM, a partir de las variables mencionadas y con el trabajo colaborativo de los mismos integrantes de la organización que han ido interiorizándose en esta investigación y aportando ideas y datos interesantes que volcaremos a lo largo de la misma.

CAPITULO II

Análisis de la gestión del Centro de Mediación.

I- Elección de la metodología adecuada para llevar adelante la Evaluación

El objetivo general del presente trabajo consiste en elaborar un Diseño de Evaluación de Gestión del Centro de Mediación de la ciudad de Paraná, que determine el nivel de eficiencia, eficacia, racionalidad y coherencia, flexibilidad y transparencia de la organización y permita tomar decisiones así como desarrollar políticas adecuadas, con el fin de lograr una gestión eficiente.

La finalidad es conocer los objetivos de los niveles de gestión involucrados en la organización. Para luego, analizar los mismos en función de su especificidad y necesidad, utilizando una metodología participativa, centrada en el reconocimiento de una pluralidad de sistemas de valores que coexisten en el seno de la organización.

Utilizaremos instancias de diálogo con los actores involucrados a fin de obtener una mirada integral y poder diseñar una evaluación pertinente.

Esta evaluación es un instrumento que resulta interesante a la organización ya que, aporta datos para optimizar su estrategia de gestión. Pero debemos tener claro que no es una herramienta neutra, y que la calidad de la misma, dependerá de la objetividad y claridad que quienes la construyan.

Para realizar este diseño de evaluación, se debe construir un instrumento que tenga en cuenta:

- La organización interna y división de tareas y responsabilidades.
- Cantidad y distribución de los recursos humanos involucrados.

- El sistema administrativo con el que la institución cuenta.
- El sistema de difusión y promoción de su política.
- El alcance que tiene esa difusión y la recepción en la comunidad, ya que es una institución que brinda servicios específicos (mediación comunitaria).
- Los instrumentos de evaluación que posee para el seguimiento de la gestión.
- Otros elementos que tendremos presentes de las charlas que iremos realizando con los actores claves de la organización.

Existen algunas desventajas que se pueden presentar en este proceso y que debemos tener en cuenta para poder solucionarlas:

El clima organizacional es un elemento clave al momento de realizar esta evaluación. Que no exista un ámbito de trabajo cómodo en la organización perjudica la predisposición de quienes van a estar involucrados en esta herramienta.

Generar un ambiente propicio para iniciar con este proceso es fundamental. Es indispensable que se cree un espacio de trabajo entre el evaluador y quienes intervengan en este proceso, a fin de motivar respuestas confiables sobre las percepciones que cada uno tiene de la situación que vive dentro de la institución.

Además debe haber una puesta en común de la evaluación que se va a llevar a cabo. Una buena comunicación del proceso es necesaria, ya que debe contar con el consentimiento de todos los involucrados en el mismo. Lo contrario provocaría una desmotivación al momento de realizar las entrevistas.

Este tipo de evaluación permitirá a la institución:

- Construir una estructura organizacional junto a todos los actores involucrados (rentados y ad honorem)
- Definir las competencias a llevar a cabo por la organización, identificando y asignando responsables y roles a los diferentes miembros de la misma.
- Analizar las motivaciones de quienes integran el Centro, a fin de que realicen una mejor labor.
- Construir los estándares de desempeño de los miembros involucrados, determinando las necesidades de cada uno de los integrantes.
- Brindar asesoramiento para apoyar a los actores del Centro.
- Incentivar y fortalecer la inteligencia intra e inter personal.
- Generar nuevos objetivos y ampliar objetivos ya afianzados.
- Planificar y optimizar recursos necesarios para llevar adelante sus actividades.
- Crear un calendario a priori de actividades, analizando los recursos involucrados en cada una de ellas.
- Generar la toma de decisiones en equipo.
-

II- Situación diagnóstica de la institución del Centro de Mediación

El **Centro de Mediación Comunitaria de la Defensoría del Pueblo de Paraná** fue creado por Ordenanza 8391/02 (junto a la misma Defensoría, y dentro de su ámbito) y comenzó a

funcionar en **noviembre de 2003**, bajo la coordinación de la Escribana Mediadora Martha Arriás Pabon (designada por concurso de oposición y antecedentes). La Defensoría y el Centro tuvieron sede propia recién en **febrero de 2004**, momento a partir del cual se empezaron a realizar las mediaciones que se venían recepcionando desde la apertura del Centro.

Para la instalación de la mediación en la ciudad se realizó una **intensa campaña de difusión**, que consistió en visitas a todas las comisarías y centros de salud de la ciudad, contactos con instituciones, comisiones vecinales, etc. y apariciones periódicas en los medios de comunicación, entre otras actividades.

Es este un centro que se dedica primordialmente a las cuestiones entre vecinos. Las temáticas más recurrentes tienen que ver con problemas de humedad, medianería, ruidos molestos, humo, árboles cercanos a la medianera, mascotas, especialmente perros (ladridos, temor que generan los animales de gran porte, mordeduras, suciedad) inconvenientes por construcciones linderas y algunas situaciones familiares (los temas económicos derivados de éstas). Hemos podido notar que en la mayoría de los casos se trata de cuestiones de convivencia y de relación, y que el "título" de la solicitud de mediación es en definitiva el "detonante" del conflicto abierto, que existía de modo latente y que es en realidad mucho más amplio y profundo que el expresado en el reclamo.

Por otro lado, aparecen cuestiones que involucran a más de dos personas o sobre temas diversos a los arriba enunciados, por ejemplo, el recorrido de una línea de colectivo en una particular zona de la ciudad, o el

movimiento de una empresa que afecta a varios vecinos, o el uso de espacios comunes en viviendas en propiedad horizontal, entre otros.

Con el objetivo de profundizar y expandir el conocimiento de la mediación, su funcionamiento y ventajas, se intenta una presencia constante en los diferentes medios de comunicación de la ciudad. Asimismo, son permanentes las visitas a comisarías, escuelas, centros de salud y comisiones vecinales, donde se distribuyen afiches y volantes.

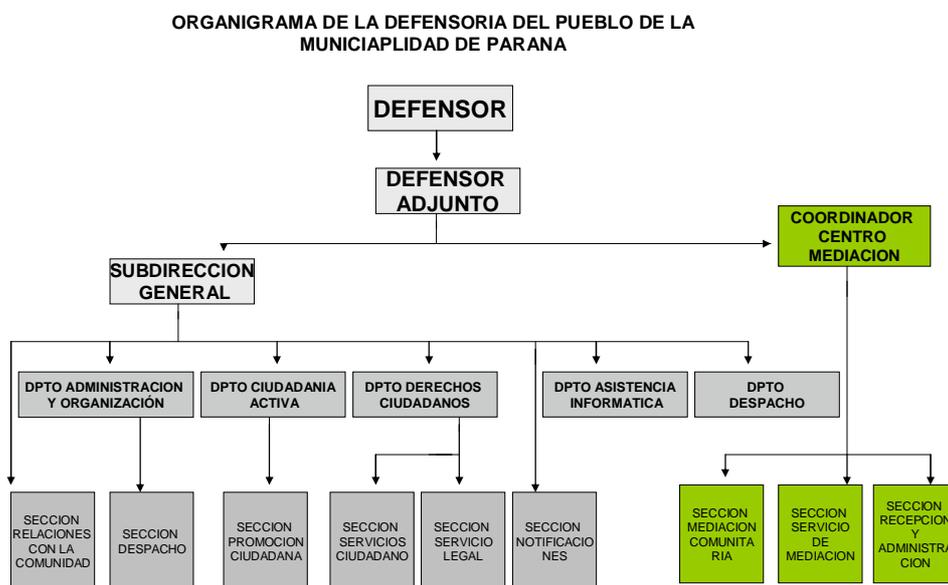
Por otro lado, se desarrolla un programa de capacitación a la comunidad, que consiste en ofrecer talleres participativos sobre conflicto y comunicación a instituciones educativas, personal de áreas municipales, organizaciones de la sociedad civil, etc. Se plantean como un modo de difundir el instituto de la mediación y aportar herramientas comunicacionales que pueden ser aprovechadas para mejorar las relaciones cotidianas, laborales, familiares, etc.

Desde el inicio de este programa, en junio de 2004 se ha trabajado en más de sesenta instituciones, con la asistencia de aproximadamente mil seiscientos participantes.

El Centro posee también con una **Biblioteca**, compuesta por obras relacionadas a la mediación, y formada casi exclusivamente gracias a las generosas colaboraciones de autores y editoriales.

II- Análisis del actual modelo de gestión

Estructura funcional del Centro de Mediación:



El Centro de Mediación cuenta con un responsable que tiene una característica particular. Este actor se hace cargo de la organización, luego de la renuncia de su coordinadora, designada por concurso. A este lugar se accede por concurso abierto, inmediatamente luego de designar al responsable de la Defensoría del Pueblo.

Tras la renuncia de la Coordinadora electa por procedimientos administrativos reglados, asume en su lugar un responsable no electo por concurso abierto, sino que promovido como responsable por una normativa interna que la propia coordinadora, previo a su renuncia proclamara en esta repartición del Municipio.

Este acto deliberado, elevó la responsabilidad de un actor administrativo de la repartición de manera incompatible a la normativa por la cual el mismo se rige.

Ya que tras la sanción del documento interno, se elevan al actor la responsabilidad de articular y continuar con la tarea que fuera llevada a cabo por la coordinadora del Centro, otorgándole de manera expresa dicha responsabilidad aun sabiendo la incompatibilidad legal de la misma.

Desde estos sucesos en el año 2008 a la fecha, el responsable del Centro sigue siendo el mismo. El procedimiento de elección por concurso abierto no se ha vuelto a realizar.

Como resultado de esto tenemos un actor que legalmente presenta incompatibilidades de función y a su vez lleva la coordinación hace más de 3 años, sin herramientas regulatorias y de sanción con sus pares en la repartición.

Dialogando con el actor responsable, se puede apreciar su reconocimiento ante esta problemática y su profundo interés en resolver la incompatibilidad de funciones.

El actor se muestra confiado en poder resolver formalmente mediante una resolución que deje sin efecto esta superposición de cargos y sea posible tener una normativa reglamentada con las compatibilidades del caso.

Lo cierto es que a la fecha la incompatibilidad sigue estando latente como tal y deja abierta la especulación y la falta de criterios en las tomas de decisiones por no conocerse los límites de los mismos, algo que es reconocido por el propio personal de planta permanente asignados como

miembros del Centro de Mediación, los mediadores y la misma Coordinadora.

Podríamos preguntarnos entonces ¿a quién responde orgánicamente ante el ejercicio deliberado de tomas de decisiones?, ¿ante el defensor del Pueblo u otro órgano competente de la administración pública local, con capacidad de sancionar o advertir ante una irregularidad o inconveniente en su actividades laborales?

Acompañan además, tres agentes de la administración pública, que tienen la característica de ser mediadores. Son actores que ya pertenecían a la estructura central y si bien están empapados en la lógica de la mediación, no fueron elegidos a través de ningún mecanismo de selección formal.

Análisis de los puestos de trabajo:

En el Centro de Mediación no ha existido una estructura formal de puestos de trabajo. Su único referente de este tipo ha sido su coordinadora inicial, quien luego, como ya lo explicáramos anteriormente renuncia a su cargo y quien la reemplaza ad hoc, es la persona que la seguía en importancia jerárquica.

Los tres agentes de la administración pública que acompañan esta gestión, tienen características de selección similares, ya que uno de ellos es quien desde el inicio de la gestión, se desempeñó como personal administrativo, y los otros dos agentes pertenecían a la estructura estatal y fueron llamados para cumplir funciones en este ámbito, ya que contaban con el título habilitante y porque pertenecían ya a la estructura ad honorem del Centro.

Otra característica a tener en cuenta es el listado de mediadores que conforman y completan el Centro. Estos prestan servicios de manera gratuita y la selección de los mediadores se realiza dejando abierta la posibilidad a cada profesional pueda acercarse al Centro de Mediación con el requisito principal de tener aprobado el título de Mediador con validez nacional reconocido por Superior Tribunal de Justicia de la Nación.

En tal sentido el Centro de Mediación Comunitario de la ciudad de Paraná es también nexo de formación, ya que mediante acuerdos y convenios trae anualmente cursos de actualización, algunos de ellos, con reconocimiento del Superior Tribunal de Justicia de la Nación, obligatorios para mantener la habilitación como mediador.

Se realiza cada inicio de año un listado de todos los mediadores que de manera voluntaria se ofrecen a formar parte de la Institución. Con la titulación y su respectiva validez nacional requerida, los mediadores mediante esta lista pasan a formar parte del staf de mediadores del Centro, debiendo cumplir algunos requisitos, extras.

Por otra parte, el Centro dicta a lo largo del año cuatro talleres de formación, los cuales versan sobre diferentes herramientas para la mediación.

De estos cuatro cursos anualmente realizados se exige como requisito la asistencia total de al menos dos cursos por año, y en relación a esta asistencia se evalúa el compromiso y las ganas de perfeccionarse en su rol de Mediador.

Este requisito se suma a uno más que es, la participación que los mediadores tengan en reuniones extra talleres que se realicen en el desarrollo del año.

Las reuniones analizan diferentes temas, hay desde cuestiones organizacionales del Centro, como operativas, así como también, encuentros en donde se busca compartir experiencias ante mediaciones complejas.

De estas reuniones, las cuales son variables a lo largo de los años, se toma de manera formal una planilla de asistencia en la cual se evalúa el compromiso de los mediadores mediante su participación o no a las mismas.

Estas asistencias junto a las ponderaciones que se realizan por el personal del Centro de Mediación, que tienen que ver con la disponibilidad horaria del mediador, las cuestiones laborales, familiares, que permiten estar o no en estas reuniones hacen que se proceda a tener más presentes algunos mediadores más que a otros, siguiendo como criterio el grado de compromiso invertido en su perfección como mediador.

Si bien no hay una normativa expresa de manera formal de lo anteriormente expresado, el mismo es producto de una conjunción de estrategias.

En primer medida por el análisis interno con el personal asignado en la repartición, por otro lado, por las opiniones de los mediadores con más experiencia y antigüedad y por último, por la impresión que genera en el actor coordinador la observación de mayor o menor compromiso ante estas instancias de formación por parte de los mediadores.

La sumatoria de talleres perfila con más posibilidad de mediar a uno que a otros.

Si a esto lo sumamos a las experiencias reales en mediaciones, tenemos que los criterios de elección de mediadores ante una mediación en particular versan sobre cuestiones mayoritariamente subjetivas que sobre criterios objetivos de competencias concretas y definidas.

Definición del perfil de competencias requeridas:

La característica que comparten todos quienes participan activamente del Centro es la de ser mediador. Para ello en Argentina se requiere de realizar la carrera de mediador con título habilitante del Ministerio de Justicia de la Nación.

Existe otra particularidad en esta organización y es la incorporación de mediadores comunitarios. La Red de Mediadores Comunitarios apunta a extender la mediación en la ciudad, buscando generar mayores espacios de diálogo entre los vecinos, y acercando la posibilidad de informarse y solicitar mediaciones a diferentes zonas de Paraná.

El inicio de este programa se concretó en agosto de 2005, con la realización del Curso de Formación de Mediadores Comunitarios, a cargo de los docentes del Plan Social de Asistencia Jurídica a la Comunidad del Ministerio de Justicia de la Nación. Para el mismo se convocó a la ciudadanía a participar. Eran requisitos la pertenencia y reconocimiento barrial, una actitud democrática y pacifista, interés en promover y difundir la mediación, y

el compromiso de brindar posteriormente tiempo para trabajar como mediadores en forma voluntaria.

Se graduaron 32 mediadores, que se incorporaron inmediatamente a las actividades del Centro, y cuya primera misión consistió en el análisis de problemáticas por zonas para idear un plan de instalación de centros de mediación.

En noviembre de 2006 se abrió el primer nodo de la Red, en el Complejo Escuela Hogar (Zona noreste de la ciudad), y en septiembre de 2008, el segundo, en el Centro de Integración Comunitaria del Barrio La Floresta (zona oeste), cubriendo dos áreas distantes y diversas, en cuanto a temas y población.

Selección de personal:

El registro de mediadores se renueva año a año en el mes de noviembre, y se conforma por mediadores de las más diversas disciplinas y profesiones. Se trabaja siempre en equipos de co-mediación. Esto es una modalidad del Centro. La co mediación implica el sorteo de los mediadores y en función del resultado del sorteo se le asignan la responsabilidad de llevar adelante las mediaciones, lo cierto es que estos procesos internos de elección de co- mediadores es muchas veces alterado, ya que ante el sorteo de un Mediador con poca experiencia el Centro opta por remplazarlo de manera procedimental subjetiva, en función de otorgar este espacio a un mediador con mayor experiencia.

No existe un procedimiento formal solo figuran como mecanismos de selección los sorteos a puertas cerradas que lleva adelante el actor coordinador del Centro y sus colaboradores de repartición. En ciertas situaciones que no

se deciden sobre si un Mediador debería o no ser elevado a co - mediador, se solicita la presencia y la percepción de los Mediadores que acompañan el centro hace 10 años.

Además, los mediadores participan de otras actividades del Centro (charlas en escuelas y comisiones vecinales, programas de radio o televisión) y son convocados asimismo en diversas formas de capacitación continua:

Entrenamiento de los RRHH:

- Reuniones mensuales de intercambio de experiencias: en estos encuentros se comentan situaciones y casos (respetando estrictamente el principio de confidencialidad) extrapolando experiencias que sirven para mejorar la práctica de todos, compartiendo inquietudes, dificultades, intervenciones exitosas o novedosas, etc.

- Talleres de Reflexión: se organizan cuatro al año (y es indispensable asistir al menos a dos para poder reinscribirse al Registro del año siguiente). En ellos se trata de profundizar sobre temas y contenidos de importancia para la tarea del mediador.

Capacitación de los RRHH:

Curso Anual de Actualización: de 20 horas de duración, para el cual se contratan profesionales de vasta trayectoria. Esta capacitación es gratuita para los mediadores del Centro.

Evaluación de desempeño:

La evaluación del desempeño de los mediadores queda sujeta las apreciaciones de los ciudadanos sobre la actuación de los mediadores, en lo que tiene que ver con su neutralidad, desempeño en el acto mismo de la mediación. No es una instancia formal con la que cuente el Centro.

Remuneraciones:

Las remuneraciones de los actores de planta de la institución, están sujetas a las disposiciones de la administración central.

Los mediadores no reciben remuneración alguna. Su contraprestación en este ámbito es la capacitación que reciben a modo de cursos y talleres, que son obligatorios para poder seguir perteneciendo al Centro.

La capacitación es una herramienta fundamental que posibilita mejorar la eficiencia del trabajo en la organización, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Análisis de los canales de comunicación interna y externa de la organización

La eficiencia y eficacia de las instituciones del Estado depende en parte del grado de apertura a la comunidad que construye en todos sus niveles. No basta sólo una voluntad política, sino que la misma se refleje en hechos concretos.

Asistimos a una crisis de legitimidad institucional y es indispensable adoptar nuevas estrategias gubernamentales, que posibiliten la participación de la sociedad y a su vez que atraiga a los ciudadanos de manera tal que se sientan contenidos, escuchados y capacitados para decidir colectivamente.

Esto se complejiza cuando la calidad institucional no es un objetivo primordial. La burocratización en exceso, la desconexión entre áreas de la administración pública, la escasa capacitación de los agentes públicos, la falta de respuesta a las demandas sociales, la poca comunicación de los actos de gobierno, nos lleva a la deslegitimación de la sociedad de sus instituciones y a que la participación se torne inconstante y que sólo unos pocos decidan tomar parte.

Instituciones que posibiliten la participación ciudadana necesitan de un cambio estructural. Fundamentalmente es indispensable contar con una voluntad política de llevarla adelante, transparentando el accionar de la organización y facilitando la comunicación "en" y "de" la misma.

Comunicación en la organización, a fin de que todos los actores que allí desarrollan su vida laboral se sientan involucrados en el cambio y lo motoricen.

Comunicación de la organización hacia la ciudadanía, de manera tal que se conozcan las políticas que desde allí se implementan y qué canales reales de participación existen.

Estas nuevas Instituciones deben contar con agentes comprometidos, donde se revalorice su labor diaria y se los incentive a realizar aportes que serán tenidos en cuenta.

Asimismo generar nuevas estrategias de acercamiento a la comunidad, abiertos a diferentes voces y miradas que analizan las problemáticas sociales generando así un nuevo espacio público.

El Centro de Mediación cuenta con canales de comunicación tanto interna como externa. Comunicación interna en todo lo que refiere a sus canales de información con los mediadores del registro, mails, reuniones periódicas, talleres, encuentros directos con cada uno de los actores. Asimismo, en lo que tiene que ver con la comunicación con la Defensoría del Pueblo Municipal, ya que aparte de sostener un vínculo directo con sus integrantes, ocupan el mismo edificio, lo cual hace las relaciones más directas y fluidas.

En cuanto a su comunicación externa, hacia la comunidad, el Centro encuentra canales a través de diferentes medios, los masivos en lo referente a la difusión de las actividades de la organización (diarios, radios, canales de TV) y hacia los vecinos involucrados en las mediaciones, se utilizan todos los medios de los que dispone el Estado Local, teléfonos, notas, y visitas de los agentes estatales a fin de lograr que quienes sostienen un conflicto acudan allí para solucionarlo o al menos dialogar sobre el mismo.

IV- Conclusiones preliminares

A pesar de que la creación de esta Institución fue una decisión política innovadora y que paulatinamente la ha ido legitimando, falta aún un camino para que ésta se transforme en una política pública a largo plazo. En este trabajo sólo nos limitamos a analizar las características de una Institución participativa y abierta a la comunidad, aún con las falencias y escollos que debió y debe atravesar.

En este ámbito, muchas de las acciones del Centro son sostenidas en la práctica por otra voluntad que no política, sino, más bien se trataría de una suma de voluntades personales, impulsadas por un lado por la convicción de la legitimidad de la institución de la mediación y por otro lado como un lugar legitimado para realizar prácticas de comunicación y búsqueda de soluciones creativas pasando del paradigma de la confrontación al de la cooperación.

Esta es una tarea profesional y de suma relevancia para la comunidad, y que debe ser reconocida como tal, y sostenida por el Estado en sus diferentes estamentos, fomentando tanto la legitimación de los espacios, como la formación de los mediadores, y el aporte de financiamiento necesarios.

El Centro con sus mediadores ha ido subsanando esta falta, pero la voluntariedad no se sostiene en el tiempo en todos los individuos por igual. Algunos se retiran de la escena y otros entran, generando una rotación que imposibilita la generación de equipos de trabajo sólidos, que puedan especializarse en las diferentes temáticas que se presentan

en la institución y que logren tener una cultura organizacional propia.

Ahora bien:

- **¿Cómo se articula una institución pública integrada por múltiples actores voluntarios?**

CAPÍTULO III

Diseño metodológico de una propuesta de Evaluación de
Gestión para el
CENTRO DE MEDIACIÓN - PARANÁ

I- Definición de los objetivos del sistema de evaluación

Luego de haber analizado la situación actual de la gestión del Centro de Mediación, se considera pertinente proponer un modelo de evaluación con la finalidad de que la organización se proyecte con elementos sólidos en cuanto su actividad futura.

Para obtener este objetivo, es necesario tener una visión integral de la labor actual del Centro y de cada uno de los factores que son esenciales para el desempeño del trabajo, para luego, presentar las propuestas.

II- Definición de las variables claves a evaluar

A- Actores que participan en la organización:

- Coordinador del Centro de Mediación
- Mediadores
- Mediadores comunitarios
- Personal administrativo
- Actores que han atravesado una mediación en el Centro de Mediación Comunitaria (Beneficiarios).

B- Mecanismos de participación

- ¿Por qué participan?
- ¿Qué intereses tienen en participar?
- ¿Qué esperan?

AGENTES	MOTIVACIÓN E INTERESES	OBJETIVOS
Coordinador		
Mediadores		
Mediadores Comunitarios		
Personal administrativo		
Beneficiarios de la mediación		

C- División de tareas y responsabilidades:

- Analizar las tareas establecidas para cada agente, en función de lo establecido por la organización.
- Revisar la relación entre los diferentes actores de la organización.

D- Análisis de la estructura funcional de la organización:

- Estructura organizacional
- Responsabilidad de los cargos
- Cantidad de actores involucrados
- Análisis de funciones

E- Sistema administrativo que sostiene el Centro de Mediación

- Sistema de información administrativa - contable
- Análisis de infraestructura
- Análisis tecnológico

F- Mecanismos de comunicación intra e inter organizacional.

- Red interna
- Red externa
- Fortaleza y debilidades

G- Mecanismos de seguimiento y evaluación de las actividades del Centro:

- Nivel de información
- Involucramiento y participación
- Transparencia de la información

III- Diseños de herramientas de evaluación

La metodología que utilizaremos será de carácter participativa en combinación con procesos de co-construcción creativa con los actores involucrados.

Los procesos de co - construcción creativa implican la utilización de metodológicas relacionadas integrando los diferentes aspectos del actor, haciendo hincapié en el uso de herramientas que permitan traducir las necesidades y expectativas de los participantes.

El sentido que se busca con el mismo es poder construir colectivamente para atender a la situación por la cual atraviesa la gestión del trabajo en el Centro de Mediación y las propuestas de transformación, reflexión y discusiones que se dan a partir de interpelar la realidad.

En tal sentido se buscará innovar en recomendaciones que puedan ser obtenidas desde miradas reales y ayuden a la

implementación de un sistema de gestión más dinámico y con mayor capacidad de respuesta que el actual.

BRAINSTORMING (tormenta de ideas)

Es una técnica participativa en la cual los diferentes actores involucrados en el análisis interactúan entre sí, con el objeto de generar ideas. Se utiliza una pizarra o afiches, marcadores o crayones y un facilitador que va redactando las diferentes ideas que devienen de los actores en la sala.

Etapas del proceso:

A - Ejercitación del grupo para determinar las competencias que debe reunir un mediador.

Ejemplo: decir todas las palabras que se nos ocurran en relación a cuáles deberían ser las competencias de un mediador.

B - Se establece un número de ideas al que queremos llegar. Se marca el tiempo durante el que vamos a trabajar. Y las cuatro reglas fundamentales que se mencionan a continuación:

- Toda crítica está prohibida
- Toda idea es bienvenida
- Tantas ideas como sea posible
- El desarrollo y asociación de las ideas es deseable

Los participantes dicen todo aquello que se les ocurra de acuerdo al problema planteado y guardando las reglas anteriores

C - Se genera una lista de control en donde se busca la repetitividad de las palabras más mencionadas a los fines de ordenar la dispersión de palabras.

D - Por ultimo los actores formulan criterios por los cuales evaluarán las palabras producto de la lluvia de ideas.

HISTORIAS DE VIDA:

A los fines de poder recabar la información necesaria para nuestra evaluación, proponemos el uso metodológico de las Historias de Vida, ya que en el contexto en el que se desarrollan los actores analizados, esta herramienta se vuelve clave para descifrar y poner en evidencias los procesos a través de los actuales se configura el saber en situaciones concretas; cómo se articula en la acción y se enriquece o no en su integración con determinados valores que representan un supuesto comportamiento dentro de la esfera del trabajo.

Permiten situar el lugar que las organización han jugado en su devenir personal desde que es parte de la misma y como esta afecta, determina o despoja ciertos espacios que son parte de la vida del actor, Ej. La vida del grupo familiar, Formativo, religioso, Profesional, del ocio, etc.; permitiendo así, conocer, comprender e interpretar las resistencias culturales al cambio, las ambivalencias, las actitudes fijadas y las rupturas que acompañan al proceso de aprensión y socialización en el ámbito del Centro de Mediación.

GRUPO DE EXPERTOS:

Los mismos se basarán en la consulta a personas que tienen grandes conocimientos sobre el entorno en el que la organización desarrolla su labor, en nuestro análisis evaluativo los mismo se lo aplicaremos a los mediadores y co-mediadores. El objeto que perseguiremos con esto está dado en la posibilidad que las personas expongan sus ideas y finalmente se redacte un informe en el que se indican cuáles son, en su opinión, las posibles alternativas que se tendrán en el futuro.

Haremos utilización de esta metodología de análisis ya que consideramos podremos obtener ciertas ventajas en la obtención de datos por parte de los actores involucrados.

En tal sentido por un lado siempre la información disponible está más contrastada que aquella de la que dispone el actor mejor preparado, es decir, que la del experto más versado en el tema. Esta afirmación se basa en la idea de que varias cabezas son mejor que una.

Por otro lado reconocemos que el número de factores que es considerado por un grupo es mayor que el que podría ser tenido en cuenta por una sola persona. Cada experto podrá aportar a la discusión general la idea que tiene sobre el tema debatido desde su área de conocimiento.

GRUPO DE DISCUSION:

Realizaremos reuniones con grupos reducidos de actores a fin de obtener información de calidad de los temas que vayan surgiendo a lo largo de esta evaluación. Estos grupos de discusión nos van a permitir lograr un entorno propicio

a la reflexión profunda sobre las necesidades de los actores que participan y del proceso mismo de mediación.

Pasos a seguir:

Reunión de los miembros del grupo

Designación de un facilitador y un secretario

Formulación del tema a analizar

Establecimiento de las normas a seguir conjuntamente con el grupo.

Exposición de ideas de manera espontánea por el grupo

Formulación de conclusiones por consenso o por votación

ENTREVISTAS PERSONALES:

Desarrollaremos entrevistas a fin de poder utilizar para recabar información de manera oral, a través de preguntas semi estructuradas. Las mismas irán destinadas tanto para el personal de planta permanente del Centro de Mediación como para los responsables, profesionales y personas que hayan asistido a procesos de mediación en la institución que estamos analizando.

Consideramos que dentro de la organización, las entrevistas son una de las técnicas más significativas y productivas de que disponemos para recaudar información ya que la comunicación oral dentro del Centro siempre ha sido el método comunicativo por parte de los actores que componen este lugar.

En otras palabras, el diseño de entrevistas que planteamos es un intercambio de información que se efectuara cara a cara. Tomando al mismo como un mero canal de comunicación entre el investigador y la organización; pensando en obtener información acerca de las competencias que se

presumen necesarias tanto para el ejercicio de sus funciones así como también para la satisfacción de sus objetivos organizacionales.

Así mismo optamos por el uso de esta herramienta ya que nos ofrecerá como investigadores una excelente oportunidad para establecer una corriente de simpatía con el personal usuario, lo cual es fundamental en transcurso del estudio.

MESAS DE TRABAJO:

Las denominadas mesas de trabajo son una metodología de trabajo entre actores involucrados en la investigación que nos permitirá en gran medida conocer el flujo de consideraciones al respecto de las competencias y objetivos que se siguen dentro de la organización.

La implementación de las Mesas de Trabajo, consiste en un análisis cualitativo de toda la estructura y del grado de adecuación de la propuesta de modificación a su plan estratégico y al plan general del sector burocrático donde el Centro de Mediación se encuentra inmerso.

El análisis cuantitativo, que es también tema de estudio de las Mesas, está orientado a verificar la viabilidad numérica de los mediadores nuevos que se incorporan, así como de las causalidades de su deserción en la participación.

IV- Diseños de mecanismos de recolección de datos

Brainstorming:

Fases en la aplicación de BRAINSTORMING	Actividad a desarrollar
Establecer a quienes vamos a convocar.	Establecer cuales serán nuestros insumos y que recurso ocuparemos para esta actividad
Definir lugar de encuentro	Agendar la fecha y hora del encuentro
Elaborar las pautas por la cual convocamos a esta actividad a los involucrados	Establecer contacto con cada uno de los convocados al evento haciendo llegar las invitaciones
Realización del encuentro	Implementación de las técnicas y pautas de trabajo elaboradas.
Extracción de conclusiones.	Descripción de los resultados obtenidos por parte de la intervención de los participantes.

CRONOGRAMA :

SEMANAS	I	II	III	IV
Establecer a quienes vamos a convocar	x			
Definir lugar de encuentro	x			
Elaboración de pautas para convocar		x		
Realización del encuentro			x	x
Extracción de conclusiones				x

Historias e vida:

Fases en la aplicación de historias de vida	Actividad a desarrollar
Definir las unidades de análisis a quienes le vamos aplicar esta herramienta	Diagramar cuestionario orientativo.
Definir el lugar donde vamos a realizar los encuentros para nuestras entrevistas.	Establecer una agenda con días y horarios entre el entrevistador y el entrevistado.
Establecer pautas de contacto	Realizar las invitaciones correspondientes.
Realización de las entrevistas	Aplicación del cuestionario respetando el orden establecido en su confección.
Extracción de conclusiones.	Sistematizar las historias de vida de cada entrevistado

CRONOGRAMA:

SEMANAS	I	II	III	IV
Definir unidades de análisis	x			
lugar de encuentro	x			
Elaboración de pautas de contacto		x		
Realización de las entrevistas			x	x
Extracción de conclusiones				x

Grupo de discusión:

Fases en la aplicación de Grupos de Discusión	Actividad a desarrollar
Establecer a quienes aplicaremos esta herramienta	Desarrollo de pautas y establecimiento de quien será el moderador.
Fijar los criterios de la convocatoria para los participantes	Contactar con cada uno de los participantes.
Lugar y fecha	Establecer una agenda donde se detalle el horario y el día respectivo.
Realización de la actividad	Aplicación de las pautas establecidas para el evento.
Extracción de conclusiones	Redacción de resultados obtenidos.

CRONOGRAMA :

SEMANAS	I	II	III	IV
Establecer a quienes vamos a convocar	x			
Definir lugar de encuentro	x			
Elaboración de pautas para convocar		x		
Realización del encuentro			x	x
Extracción de conclusiones				x

Grupo de expertos:

Fases en la aplicación de Grupos de Expertos	Actividad a desarrollar
Definir que expertos contactaremos para el desarrollo de la actividad	Establecer criterios y pautas a implantar mediante esta técnica. Estableciendo quien será el moderador.
Establecer lugar y fecha	Elaborar agenda indicando los día y horario del encuentro.
Definir criterios y pautas de contacto con los participantes	Establecer contacto con cada uno de los convocados
Realización del encuentro	Implementación de las técnicas previamente elaboradas.
Extracción de conclusiones	Redacción de informe

CRONOGRAMA :

SEMANAS	I	II	III	IV
Establecer a quienes vamos a convocar	x			
Definir lugar de encuentro	x			
Elaboración de pautas para convocar		x		
Realización del encuentro			x	x
Extracción de conclusiones				x

Entrevista personal:

Fases en la aplicación de la Entrevista personal	Actividad a desarrollar
Delimitar personas a contactar	Establecer criterios y pautas a interrogar a los entrevistados
Definir lugar y fecha	Armar agenda con fecha y horario delimitado para los encuentros
Definir pautas de contacto con los participantes	Contactar a las personas por entrevistar.
Realizar entrevista	Implementación de los cuestionarios previamente elaborados.
Extracción de conclusiones	Redacción de informes.

CRONOGRAMA:

SEMANAS	I	II	III	IV
Establcer a quienes vamos a convocar	x			
Definir lugar de encuentro	x			
Elaboración de pautas para convocar		x		
del encuentro			x	x
Extracción de conclusiones				x

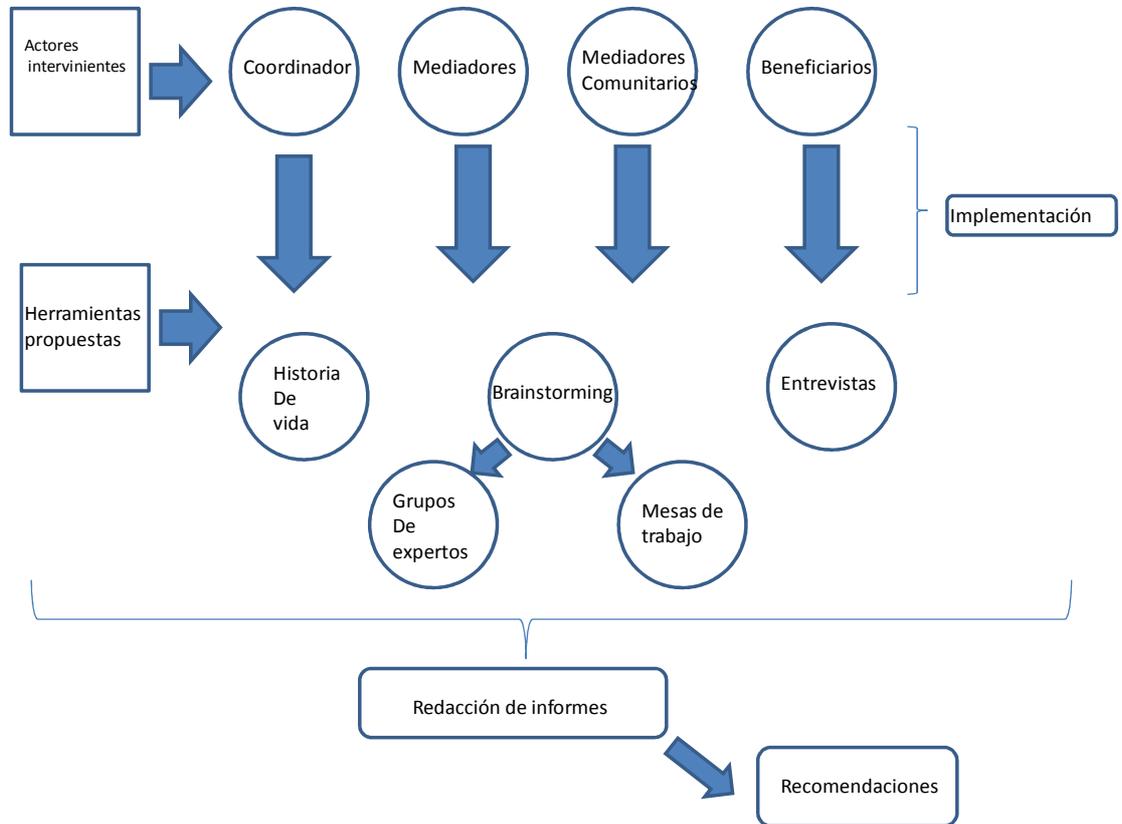
Mesa de trabajos:

Fases en la aplicación de la mesa de trabajo	Actividad a desarrollar
Delimitación de personas a contactar	Elaborar pautas de la actividad y definir quienes coordinaran la actividad
Definir lugar y fecha	Establecer agenda con la delimitación del día y horario del encuentro
Definir pautas de contacto a los participantes	Contactar a cada uno de los participantes.
Realización de la mesa de trabajo	Implementación de las pautas previamente establecidas
Extracción de conclusiones	Redacción de informes.

CRONOGRAMA :

SEMANAS	I	II	III	IV
Establcer a quienes vamos a convocar	x			
Definir lugar de encuentro	x			
Elaboración de pautas para convocar		x		
Realización del encuentro			x	x
Extracción de conclusiones				x

Ejemplo de implementación de herramientas de recolección de datos:



V- Confección del presupuesto para llevar a cabo la evaluación:

Recursos	Precio Total	Fuente de Financiamiento			
		Institución Solicitante	Aporte Municipio	Aportes Externos	Aporte Nacional
Institucionales					
Papelería					
Luz					
Teléfono					
Salones					
Humanos					
Evaluadores					
Equipo					
Personal					
Auxiliar					

CAPÍTULO IV
Consideraciones Finales

Recomendaciones

De los elementos analizados y de la experiencia personal en el caso estudiado, podemos inferir algunos datos interesantes a tener en cuenta:

- Poco a poco, pese a la falta de presupuesto y disponibilidad física, la actividad del Centro fue creciendo constantemente.
- Lentamente el Estado Municipal fue ampliando el presupuesto y dando facilidades para el funcionamiento (costeando las capacitaciones continuas, por ejemplo)
- Es constante el crecimiento de las actividades del Centro en el dictado de cursos y demás actividades docentes.
- Se logra ir formando una red de instituciones responsables que poseen objetivos comunes (escuelas, policía, centros comunitarios, etc.).
- Resulta sostenido el crecimiento de la cantidad de casos en los primeros años y luego se mantiene el número de mediaciones solicitadas. Tal como puede observarse en el siguiente cuadro:

PERIODO	SOLICITUDES	MEDIACIONES REALIZADAS	CON ACUERDO
03- 04	90	30	24
04- 05	184	61	45
05- 06	244	91	73
06- 07	210	58	49
07- 08	190	62	48
08- 09	160	53	50
09- 10	218	90	81

Datos extraídos del Centro de Mediación

- Los índices de aceptación cuando se convoca a la comunidad a participar aumenta anualmente.

PERIODO	MEDIACIONES REALIZADAS
03- 04	30
04- 05	61
05- 06	91
06- 07	58
07- 08	62
08- 09	53
09- 10	90

Datos extraídos del Centro de Mediación

- El grado de solución de los conflictos, ya sea de manera espontánea o como resultado de la mediación propiamente dicha, aumenta constantemente.

PERIODO	CON ACUERDO
03- 04	24
04- 05	45
05- 06	73
06- 07	49
07- 08	48
08- 09	50
09- 10	81

Datos extraídos del Centro de Mediación

- Es invariable el porcentaje de mediaciones que no se pudieron realizar por no ser aceptadas.
- Es la misma sociedad la que necesita de la institución y la convoca para el dictado de talleres en escuelas, Policía, etc, como una forma de encontrar formas alternativas de solución conjunta de la problemática comunitaria existente.
- Año a año crece el plantel mediadores ad honorem, con la característica que permanecen a través del tiempo, y con participación activa en sus acciones.

AÑO	REGISTRO MEDIADORES
2004	45
2005	45
2006	50
2007	70
2008	65
2009	95
2010	106
2011	140

Datos extraídos del Centro de Mediación

- El Estado Municipal requiere su intervención para facilitar la implementación de políticas públicas, y que oficie de puente entre éste y la Sociedad Civil.

Entre las debilidades que encontramos a lo largo de esta investigación y tomando como herramientas elementos de análisis tales como relevamiento de datos, análisis de documentos y entrevistas a actores claves, podemos mencionar:

- El Centro aún no cuenta con un espacio propio con comodidades para mediaciones multipartes y caucus (reuniones privadas) con un lugar donde quien debe esperar se sienta cómoda. El Centro se encuentra en un primer piso con escaleras, lo que perjudica el acceso al mismo a los vecinos con problemas de movilidad ya sea por la edad o por problemas físicos específicos.
- El Centro cuenta con un plantel importante de mediadores pero, según manifiestan algunos integrantes del mismo, la falta de equipos de trabajo consolidados y con continuidad, a excepción del personal rentado del Centro, altera la eficiencia en los resultados.

- Como se observa en los datos relevados sobre el perfil y la antigüedad de los mediadores (ver anexo, págs.72 a 77) la mayoría de los mismos tienen menos de un año de antigüedad como mediador y en un gran porcentaje la profesión de base es la abogacía, lo que dificulta la formación de equipos multidisciplinarios.
- El no contar con normativas internas hace que en algunos momentos exista desorganización y falta de criterio a la hora de seleccionar equipos para trabajar en mediaciones complejas.
- Si bien hay gente muy comprometida en su rol y con las necesidades de los vecinos, no siempre sus intervenciones son legitimadas y respaldadas. En varias oportunidades se han realizado sugerencias, y las mismas no han sido tomadas en cuenta por la Institución.
- La formación y capacitación dispar de un grupo tan heterogéneo de mediadores, denota ciertas complicaciones en el proceso de mediación.
- No existen supervisiones formales a las mediaciones que registren fortalezas y debilidades en el desempeño del rol. Este proceso de observación de las intervenciones tendría como objetivo la construcción de un espacio de reflexión y aprendizaje, con expertos en mediación y comunicación.
- Las capacitaciones son espacios importantes, que refuerzan las herramientas de los mediadores. Los talleres de capacitación brindan un espacio de perfeccionamiento, atendiendo necesidades

específicamente de los noveles mediadores, con el fin de nivelarlos a los mediadores con experiencia.

- Si bien, para formar parte del Centro, se debe presentar las 20 hs de capacitación exigidas por la Ley y la asistencia a los talleres, sería interesante, reforzar la capacitación, en forma individual o pequeños grupos, atendiendo las necesidades de los mediadores más experimentados y no solo a los noveles mediadores.

Conclusión

Del presente diseño de Evaluación de gestión del Centro de Mediación Comunitario de la Defensoría del Pueblo de la ciudad de Paraná, se desprenden algunas consideraciones finales.

En primer lugar, que para quienes entendemos la evaluación de carácter participativo, creemos que mediante un diseño metodológico plural, como el que proponemos en el presente trabajo, podrá arrojar una amplia visión de los actores involucrados.

Será desde ellos donde se inferirá sus percepciones y visiones sobre el desarrollo, desempeño e impactos de las diversas toma de decisiones que se gestan diariamente desde las estructuras Estatales como la que acabamos de analizar.

En segundo lugar, y en estrecha relación con lo esbozado anteriormente, consideramos a la evaluación como una herramienta transversal del desarrollo de las políticas públicas.

Es esta herramienta la que acompañando las diferentes fases que una política Pública afronta (diseño, gestión, resultados e impactos), posibilita una visión global de todos los factores que influyen directa o indirectamente, en alguna de sus etapas.

De ahí que consideremos que permite el aprendizaje continuo, identificando las ventajas y desventajas en el uso de ciertos mecanismos de acción, reflejando las coherencias de carácter interno y externo de los programas y proyectos, y asumiendo el rol de interpelar las propuestas Estatales y la demanda de la sociedad civil.

Creemos que mientras mas participación activa de los actores involucrados mayores serán los beneficios que una u otra política publica pueda desarrollar.

Ya que el carácter participativo le introduce un grado de involucramiento activo de todos los interesados en el proyecto, sean aquellos directamente afectados por él o por llevarlo a cabo, en cada una de las fases de su evaluación y en la aplicación de los aprendizajes de esta evaluación en la mejora del trabajo.

Por ultimo, reconocer que nuestra propuesta resulta ambiciosa en términos de implementación, ya que las estructuras Estatales Latinoamericanas y en especial las estructuras de ámbitos locales suelen asociar la evaluación al control y la sanción.

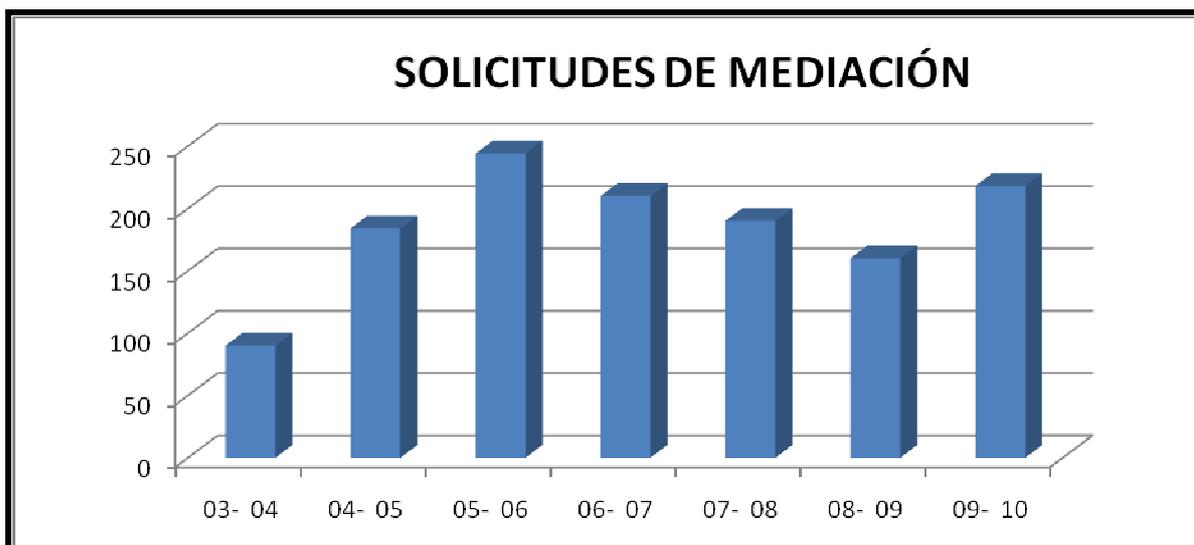
Es por eso que nuestra apuesta en este sentido es sentar precedentes en la posibilidad de incorporar nuevas significaciones y despojar los usos de la terminología que han colocado a la Evaluación Publica en un lugar incomodo e intrascendente.

Sin embargo estamos convencidos que *"el camino se hace al andar"*, rompiendo tabúes y resignificando los paradigmas. Este es este un propósito que desde esta tesis se ha querido reflejar.

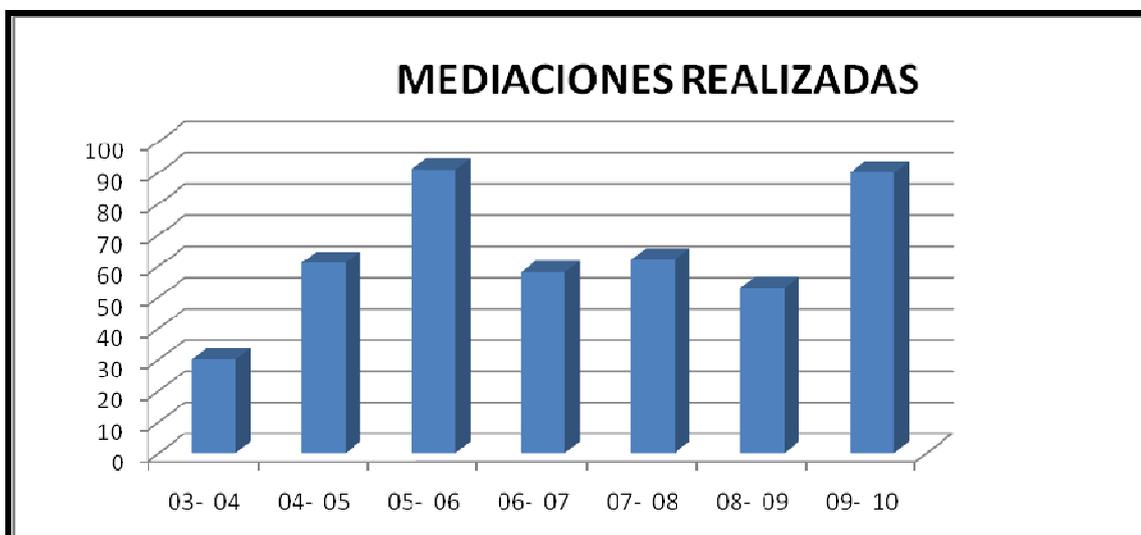
Confiamos en el esfuerzo y el compromiso de una dirigencia comprometida con su sociedad que demuestre en un futuro cada día más próximo, la posibilidad de revertir nuestros prejuicios acerca de una herramienta tan vital para las políticas publicas a largo plazo.

ANEXOS

- ESTADÍSTICAS¹

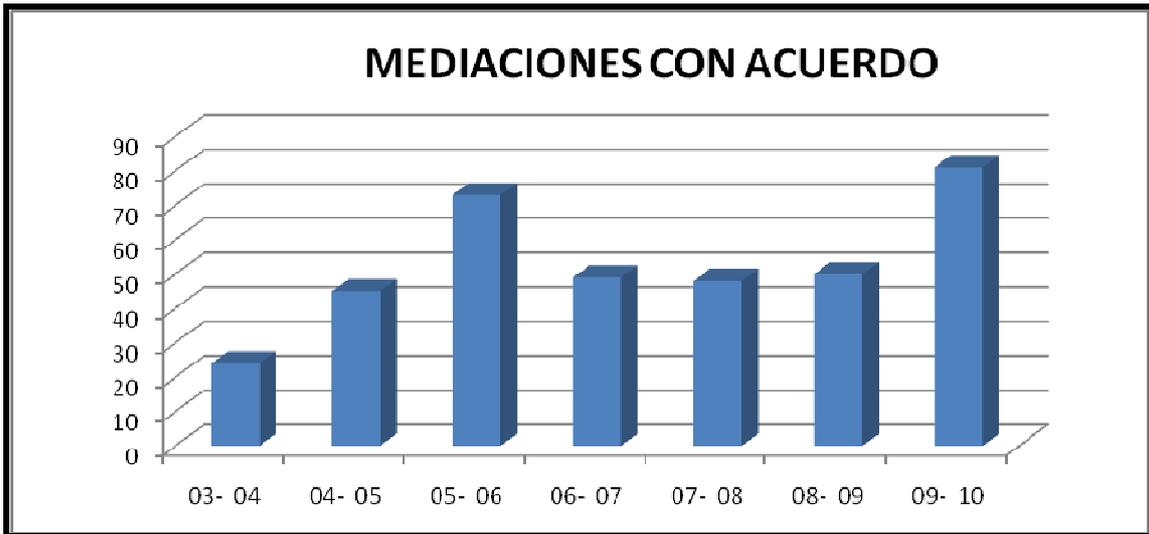


REFERENCIAS:
0 a 250:
SOLICITUDES
03 a 10: AÑOS



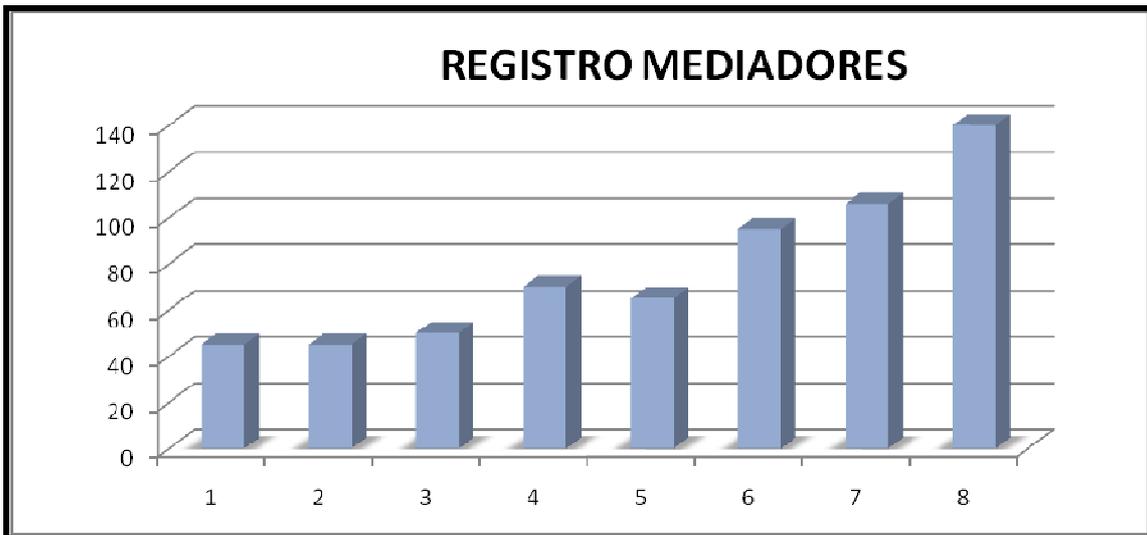
REFERENCIAS:
0 a 100:
MEDIACIONES REALIZADAS
03 a 10: AÑOS

¹ Cifras brindadas por el Centro de Mediación de la Defensoría del Pueblo de la Municipalidad de Paraná.



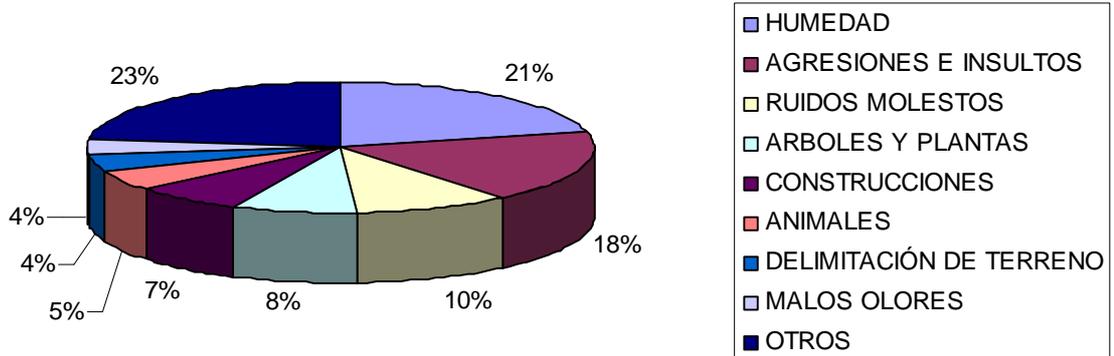
REFERENCIAS :
0 a 90:
MEDIACIONES CON ACUERDO
03 a 10: AÑOS

AÑO	REGISTRO MEDIADORES
2004	45
2005	45
2006	50
2007	70
2008	65
2009	95
2010	106
2011	140

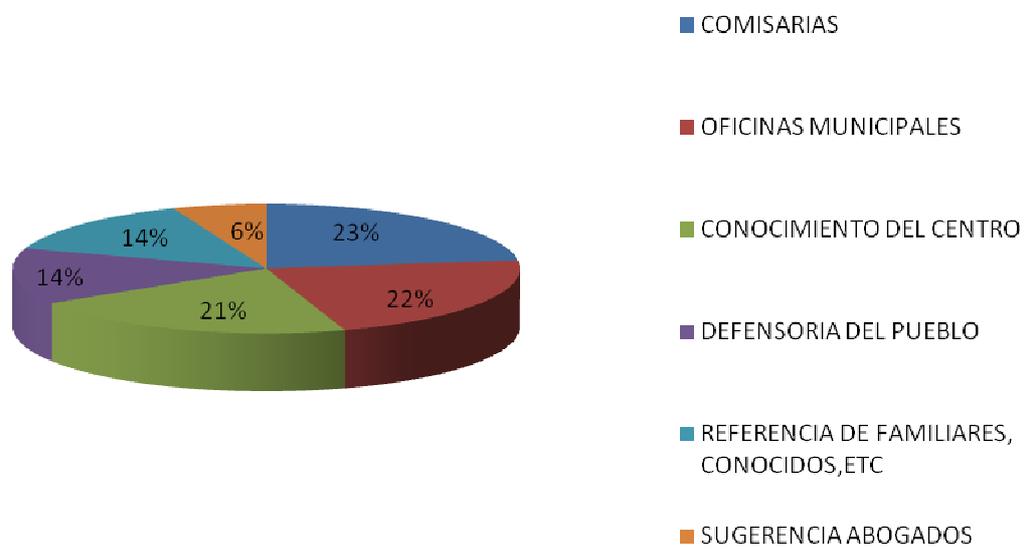


REFERENCIAS :
0 a 140: CANTIDAD MEDIADORES
1 a 8: AÑOS

CONFLICTOS



DERIVACIONES

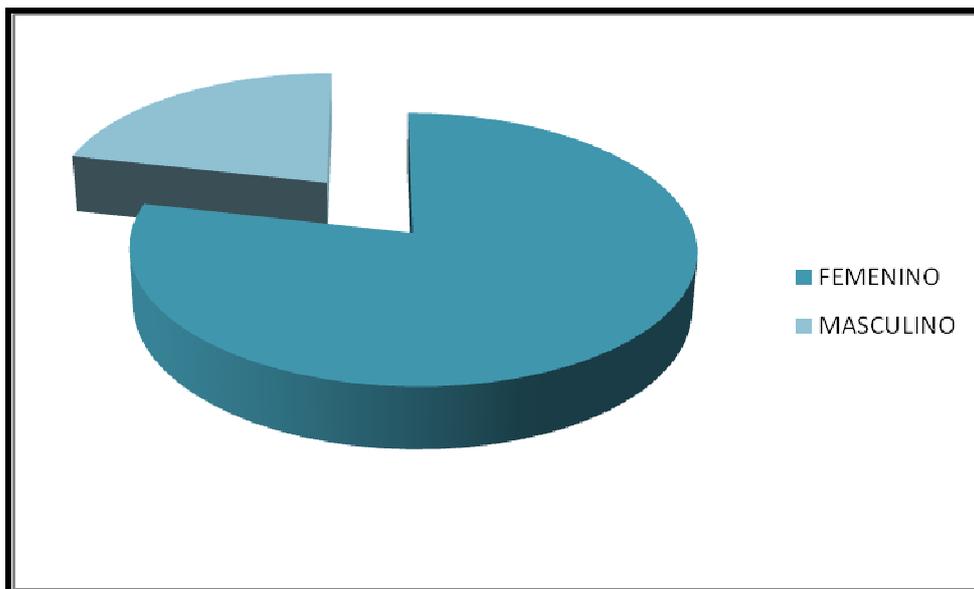


MEDIADOR	SEXO	EDAD	PROFESION	ANTIGÜEDAD
1	F	1963	POLITOLOGA	6
2	F	1967	MARTILLERA	6
3	F	1965	ABOGADA	MENOS 1 AÑO
4	M	1951	ABOGADO	6
5	F	1964	DOCENTE	MENOS 1 AÑO
6	M	1968	ABOGADO	MENOS 1 AÑO
7	F	1970	CORREDOR INMOBILIARIO	MENOS 1 AÑO
8	F	1978	MARTILLERA	MENOS 1 AÑO
9	M	1948	INGENIERO	2
10	F	1937	ABOGADA	6
11	F	1980	ABOGADA	MENOS 1 AÑO
12	F		ESCRIBANA	2
13	F	1976	MARTILLERA	MENOS 1 AÑO
14	F	1982	ABOGADA	MENOS 1 AÑO
15	F	1965	PSICOPEDAGOGA	6
16	F	1964	PSICOPEDAGOGA	MENOS 1 AÑO
17	F	1972	ARQUITECTA	2
18	F	1966	TRBAJADORA SOCIAL	MENOS 1 AÑO
19	F	1982	ABOGADA	1
20	F	1971	ABOGADA	1
21	F	1971	TECNICA RRHH	2
22	F	1953	ABOGADA	1
23	M	1968	ANALISTA SISTEMA	1
24	F	1976	ABOGADA	3
25	F	1981	ABOGADA	1
26	F	1981	TRBAJADORA SOCIAL	3
27	F	1976	COMUNICADORA SOCIAL	1
28	F	1977	ABOGADA	MENOS 1 AÑO
29	F	1983	ABOGADA	1
30	F	1976	ABOGADA	3
31	F		PROFESORA DE MATEMATICA	4
32	F	1986	ABOGADA	5
33	F	1955	ABOGADA	3
34	F	1978	CONTADORA	MENOS 1 AÑO
35	M	1960	PROFESOR TENIS	MENOS 1 AÑO
36	F	1982	PSICOLOGA	2
37	F	1949	TRBAJADORA SOCIAL	6
38	M	1959	MAESTRO MAYOR OBRA	4
39	F	1962	ABOGADA	1
40	M	1969	ABOGADO	MENOS 1 AÑO
41	F	1966	ABOGADA	4
42	F	1968	ABOGADA	1
43	F	1964	PROFESORA FILOSOFIA	MENOS 1 AÑO
44	M	1967	CORREDOR INMOBILIARIO	MENOS 1 AÑO
45	M	1967	ABOGADO	MENOS 1 AÑO
46	F	1978	CONTADORA	MENOS 1 AÑO
47	M	1976	ESTUDIANTE PSICOLOGIA	1
48	F	1972	ABOGADA	3
49	F	1959	INGENIERA AGRONOMA	6
50	M	1964	ESTUDIANTE CS ECONOMICAS	4
51	F	1959	PROFESORA NIVEL INICIAL	4

52	F	1979	ABOGADA	1
53	F	1971	COMERCIANTE	MENOS 1 AÑO
54	F	1979	ABOGADA	4
55	F	1980	ABOGADA	1
56	F	1970	TERAPISTA OCUPACIONAL	1
57	F	1964	LIC SISTEMAS	1
58	F	1979	ESCRIBANA	2
59	F		PSICOPEDAGOGA	6
60	F	1984	ABOGADA	1
61	F	1974	CONTADORA	1
62	F	1974	ABOGADA	1
63	M	1971	ABOGADO	MENOS 1 AÑO
64	F	1963	ABOGADA	5
65	F	1981	ABOGADA	MENOS 1 AÑO
66	F	1980	ABOGADA	MENOS 1 AÑO
67	F	1980	TRABAJADORA SOCIAL	4
68	F	1975	ABOGADA	1
69	F	1967	MARTILLERA	6
70	M	1976	ABOGADO	MENOS 1 AÑO
71	F	1977	CONTADORA	1
72	F	1984	ABOGADA	1
73	M	1991	ESTUDIANTE CS ECONOMICAS	MENOS 1 AÑO
74	F	1954	TRABAJADORA SOCIAL	4
75	F	1966	DOCENTE	1
76	F	1970	DOCENTE	MENOS 1 AÑO
77	F	1972	ABOGADA	MENOS 1 AÑO
78	F	1963	ABOGADA	MENOS 1 AÑO
79	M	1956	MAESTRO MAYOR OBRA	4
80	F	1972	ESTUDIANTE	3
81	F	1976	TECNICA COMERCIO INTERNACIONAL	2
82	M	1982	ABOGADO	MENOS 1 AÑO
83	F	1954	MAESTRA ARTES PLASTICAS	1
84	F	1980	ESTUDIANTE	MENOS 1 AÑO
85	F	1969	TRABAJADORA SOCIAL	4
86	F	1956	BIOQUIMICA	MENOS 1 AÑO
87	M	1979	ABOGADO	1
88	F	1963	ABOGADA	2
89	F	1965	SECRETARIA	MENOS 1 AÑO
90	F	1979	ABOGADA	2
91	F	1964	PROFESORA NIVEL INICIAL	4
92	M	1972	CORREDOR INMOBILIARIO	MENOS 1 AÑO
93	F	1972	DOCENTE	MENOS 1 AÑO
94	F	1976	CONTADORA	MENOS 1 AÑO
95	F	1981	ABOGADA	1
96	F	1948	PROFESORA CS EDUCACION	5
97	M	1968	CORREDOR INMOBILIARIO	MENOS 1 AÑO
98	F	1980	ABOGADA	1
99	M	1966	ENTRENADOR BASQUET	4
100	M	1957	CORREDOR INMOBILIARIO	MENOS 1 AÑO
101	F	1952	INGENIERA AGRONOMA	MENOS 1 AÑO
102	F	1983	ABOGADA	MENOS 1 AÑO
103	F	1963	PROFESORA INGLES	1

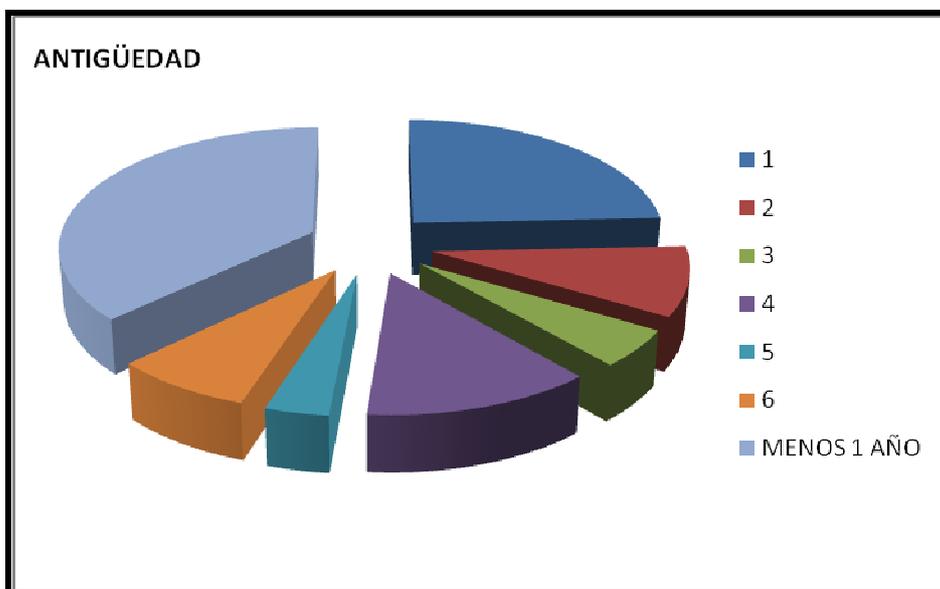
104	F	1964	COMUNICADORA SOCIAL	1
105	F	1969	ABOGADA	MENOS 1 AÑO
106	F	1968	DOCENTE	MENOS 1 AÑO
107	M	1959	MARTLLERO	2
108	F	1979	ABOGADA	1
109	F	1955	ESCRIBANA	6
110	F	1980	ABOGADA	1
111	M	1977	ESTUDIANTE CORREDOR INMOBILIARIO	MENOS 1 AÑO
112	M	1968	CORREDOR INMOBILIARIO	MENOS 1 AÑO
113	F	1960	PERITO ADMINISTRACION EMPRESA	MENOS 1 AÑO
114	F	1969	TECNICA GERENCIAMIENTO SERVICIOS GASTRONOMICOS	4
115	F	1978	CONTADORA	MENOS 1 AÑO
116	F	1963	BIBLIOTECARIA	4
117	M	1960	MARTILLERO	2
118	M	1933	PROFESOR	MENOS 1 AÑO
119	F	1973	ABOGADA	MENOS 1 AÑO
120	F	1964	ABOGADA	1
121	F	1957	PSICOPEDAGOGA	1
122	F	1957	ABOGADA	2
123	F	1954	ABOGADA	MENOS 1 AÑO
124	F	1972	ABOGADA	MENOS 1 AÑO
125	F	1952	ABOGADA	4
126	F	1971	ABOGADA	1
127	F	1947	PROFESORA CS SOCIALES	4
128	F	1968	LIC SISTEMAS	2
129	F	1968	CAPACITADORA MANUALIDADES	4
130	M	1989	ESTUDIANTE	1
131	F	1972	TERAPISTA OCUPACIONAL	5
132	F	1977	GESTORA EN VENTAS	MENOS 1 AÑO
133	M	1980	ABOGADO	1
134	F	1946	POLITILOGA	5
135	F	1978	ESTUDIANTE ABOGACIA	MENOS 1 AÑO
136	F	1968	SECRETARIA	MENOS 1 AÑO
137	F	1973	PSICOLOGA	3
138	M	1957	MARTILLERO	6
139	M	1986	ESTUDIANTE	MENOS 1 AÑO
140	F	1976	ABOGADA	4

FEMENINO	MASCULINO
110	30

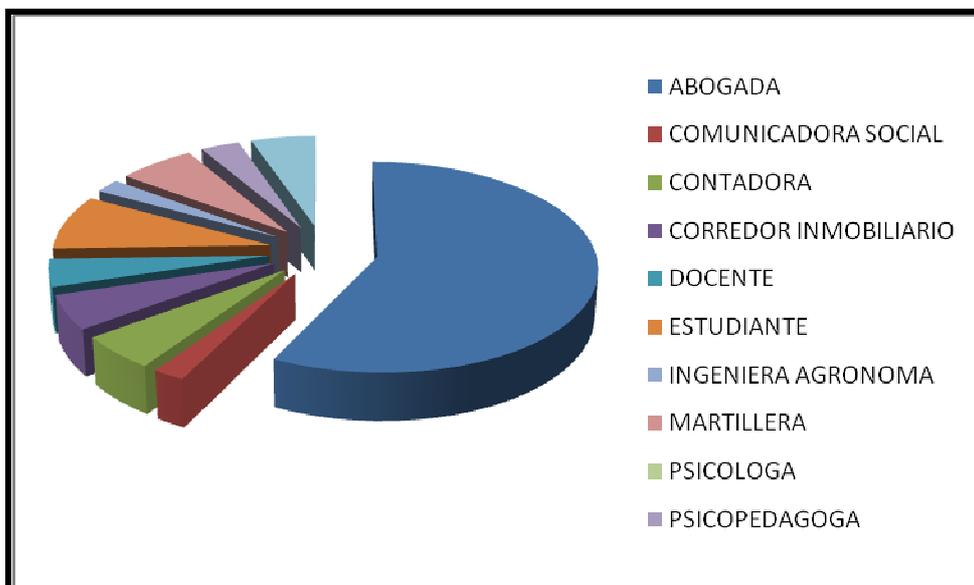


ANTIGÜEDAD DE LOS MEDIADORES

1	2	3	4	5	6	MENOS 1 AÑO
34	13	7	18	5	11	52



PROFESIONALES MEDIADORES



- **ORDENANZA N° 8391. Artículos 46 a 68 sobre Creación del centro de Mediación**

DEFENSORÍA DEL PUEBLO Y CENTRO DE MEDIACIÓN

SANCIÓN: 30/12/02

PROMULGACIÓN: 12/03/03

CENTRO DE MEDIACION MUNICIPAL

Artículo 46- Dependerá de la Defensoría del Pueblo un Centro de Mediación Municipal.

DISPOSICIONES GENERALES.

Artículo 47: Créase en ámbito de la Municipalidad de Paraná el CENTRO DE MEDIACION, por el cual las partes en conflicto, asistidas por un tercero neutral llamado mediador, procuran un acuerdo de carácter voluntario, confidencial y extrajudicial; en el que sólo se atenderán conflictos entre vecinos.

Artículo 48: No será aplicable la mediación en los siguientes casos:

- a) Causas penales.
- b) Cuestiones relativas a separación personal, divorcio, nulidad de matrimonio, régimen de tenencia de hijos, visitas, filiación, patria potestad y cuestiones de Derecho de Familia, con exclusión de las cuestiones patrimoniales derivadas de estas.
- c) Cuestiones donde estén involucradas personas con discapacidad mental y menores de edad.
- d) Sucesorios.
- e) Asuntos laborales.
- f) En general, todas aquellas cuestiones en que esté involucrado el orden público.

GARANTÍAS.

Artículo 49: El proceso de mediación será de carácter:

- a) **Voluntario**, las partes deciden su concurrencia o no a las audiencias de conciliación, así como a dar por finalizado el proceso si así lo desean, aún sin llegar a un acuerdo. Su participación no implica perder otras alternativas para resolver el conflicto.
- b) **Informal**, las partes pueden acudir solas o con abogados si quisieran ser asesoradas sobre sus derechos.
- c) **Confidencial**, la mediación tiene carácter confidencial, los que en ella participan deberán mantener la debida reserva, comprometiéndose en la suscripción de un acuerdo de confidencialidad al iniciar el proceso.
- d) **Extrajudicial**, las partes son asistidas por un mediador neutral e imparcial, especialmente capacitado para facilitar la comunicación y proponer una fórmula de solución de conflicto fuera del ámbito judicial.
- e) **Comunicación directa entre partes**, lo que implica que deberán concurrir personalmente no pudiendo hacerlo a través de representantes.
- f) **Gratuidad**, lo que implica que no tendrá ningún costo para las partes intervinientes.

De no mediar acuerdo, las partes no quedan imposibilitadas de recurrir a otro fuero.

PROCEDIMIENTO.

Artículo 50: La solicitud de mediación se consignará por escrito ante la mesa receptora y deberá contener domicilio y datos de ambas partes, así como una breve determinación

de la naturaleza del conflicto y otros requisitos que se establecerán por vía de la reglamentación.

Artículo 51: En un plazo de no más de cinco (5) días hábiles a partir de la fecha de recepción de la petición se notificará por escrito y en su domicilio real a la otra parte, informándole la causa y fecha de audiencia.

Artículo 52: El mediador, en un plazo que no supere los diez (10) días hábiles, luego de haber sido recepcionada la petición, fijará fecha de audiencia en la que deberán comparecer las partes personalmente. En caso de incomparecencia de algunas de las partes, el mediador podrá fijar una segunda audiencia dentro del mismo plazo. Si esta segunda fracasare, sin aviso de inasistencia de alguna de las partes, se tendrá por fracasado el proceso de mediación.

Artículo 53: Las partes podrán tomar contacto con el mediador designado antes de la fecha de la audiencia, con el objeto de hacer conocer el alcance de sus pretensiones.

Artículo 54: El plazo para la mediación será de sesenta (60) días corridos contados a partir de la recepción de la queja, el cual se podrá prorrogar tantos días como estime el mediador con acuerdo de las partes.

Artículo 55: El mediador podrá convocar a las partes a audiencias tantas veces como éste estime conveniente para la resolución del conflicto.

Artículo 56: El procedimiento de mediación concluye con la firma de un acta en la que conste el acuerdo total o

parcial al que se arribó. El mismo estará refrendado por las firmas del mediador y las partes.

Artículo 57: De no llegarse a un acuerdo se labrará un acta, cuya copia se entregará a las partes y en la que se dejará constancia del resultado.

Artículo 58: Para cada caso se formara un legajo que contendrá la solicitud de mediación, actas de audiencias celebrada, cualquier otra constancia que el mediador o las partes entiendan pertinentes incorporar y el acta de la conclusión de la mediación con su resultado.

DEL MEDIADOR.

Artículo 59: El mediador será designado por el Honorable Concejo Deliberante, previo concurso público de oposición y antecedentes.

A tal efecto, el Honorable Concejo Deliberante integrará el jurado de concurso con especialistas en mediación con reconocimiento nacional.

Artículo 60: Para ser mediador se requiere acreditar formación en mediación y/o en otros métodos de resolución de conflictos.

Artículo 61: No podrá desempeñarse como mediador toda aquella persona que se encuentre inhabilitada comercial, civil, penal o disciplinariamente, o que hubiere sido condenada con pena de reclusión o prisión por delito doloso hasta que obtenga la rehabilitación judicial.

Artículo 62: El mediador deberá presentar Declaración Jurada ante la Escribanía Municipal antes de tomar posesión

del cargo, en la que constará su estado patrimonial (todo de acuerdo a la ordenanza N° 6815 y sus modificatorias).

Artículo 63: El mediador estará exceptuado del deber de confidencialidad establecido en el artículo 49 cuando tomare conocimiento de la presunta comisión de delitos de acción pública, teniendo además la obligación de efectuar la correspondiente denuncia.

Artículo 64: El mediador no podrá asistir profesionalmente ni patrocinar a las partes durante o después de la mediación cualquiera sea el resultado de la misma. Esta prohibición se mantendrá por dos (2) años contados a partir de la conclusión del proceso.

Artículo 65: El mediador tendrá una remuneración equivalente al 70% de la correspondiente al Defensor del Pueblo.

Artículo 66: El mediador ejercerá su cargo por el mismo periodo de ejercicio del defensor/a del pueblo; finalizando su función en el momento de cese por cualquier causa del defensor/a titular.

Artículo 67: El mediador cesa en sus funciones por las mismas causales establecidas para el defensor/a o por solicitud fundada y expresa del defensor/a elevada al Honorable Concejo Deliberante y aprobada por la mitad mas uno de sus miembros.

Artículo 68: El mediador contará con un equipo de trabajo designado bajo su responsabilidad, cuyos cargos podrán ser cubiertos por personal permanente de la planta municipal. Asimismo, contará con un ámbito físico equipado

con el mobiliario y elementos necesarios para desarrollar su función.

VOLANTE DEL CENTRO DE MEDIACIÓN



Defensoría del Pueblo
MUNICIPALIDAD DE PARANÁ
CENTRO DE MEDIACIÓN

MEDIACION

Hablando podemos entendernos

La mediación es una herramienta para resolver las cuestiones que se presentan entre los vecinos, a través del diálogo, **de manera pacífica y colaborativa**, intentando encontrar una **solución satisfactoria para todos**.

Las reuniones son **voluntarias, confidenciales y gratuitas**.

Los encuentros son conducidos por los mediadores, cuya función es **facilitar la comunicación** y el buen clima en la reunión. Los protagonistas del proceso son los vecinos.

Temáticas mediables:

ruidos molestos, mascotas, medianería, humedades, consorcios, convivencia, etc.

Consultas o solicitudes de mediación

Lunes a Viernes de 8:00 a 13:00 hs

Monte Caseros 159 - 4211029

4202322 - 0800 777 1112

RED DE MEDIADORES COMUNITARIOS

NODO 1: ESCUELA HOGAR

Martes a Jueves 9:00 a 11:00 hs.
Tel: 4241117 - 4246507

NODO 2: C.I.C (La Floresta)

Burmeister y El Resero

Comunicarse a Defensoría del Pueblo

Bibliografía

- **Aguilar Villanueva, L.F.** (1999), *El estudio de las políticas públicas*, México: Miguel Ángel Porrúa.
- **Almond, Gabriel A. y Verba, Sydney** (1963). "La cultura política", en *Diez textos básicos de Ciencia Política* (1992), págs. 171-201, Ariel, Barcelona.
- **Ariza Montes, José Antonio.** Dirección y administración integral de personas. McGraw-Hill. Madrid. 2004.
- **Arroyo, Daniel** (2006). "Desarrollo y políticas públicas. Nuevos desafíos para el Estado y la sociedad civil", en *El desarrollo en un contexto neoliberal. Hacia una sociedad para todos*, págs. 125 a 1217, Ediciones CICCUS, Buenos Aires.
- **Ballart, X.** (1992), *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de caso*, Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- **Bañón, R., comp.** (2002), *La evaluación de la Acción y de las Políticas Públicas*, Madrid: Díaz de Santos.
- **Borja, Jordi**, "Ciudadanía y espacio público" en [Publicaciones](#) , [Revista del CLAD Reforma y Democracia](#) , [012, Octubre 1998](#) , <http://www.clad.org/>.
- **Brugué, Q. y Gomà, R.** (1998) *Gobiernos Locales y Políticas Públicas*. Barcelona: Ariel.

- **Brugué, Q. y Gallego, R.** (2001) "¿Una Administración Pública Democrática" en Font, J. (ed.) *Ciudadanos y Decisiones Públicas*. Barcelona: Ariel.

- **Cunill Grau, Nuria.** 2000. "Responsabilización por control social" en Consejo Científico del Clad (coord.) *La responsabilización de la nueva gestión pública latinoamericana*. Bs.As: Clad-Bid-Eudeba. Pp 269-327

- **De Piero Sergio** (2005) *Organizaciones de la Sociedad Civil. Tensiones de una agenda en construcción, Tramas Sociales Paidós*, Buenos Aires.

- **Gallego, Ignacio.** "El enfoque del monitoreo y la evaluación participativa (MEP): batería de herramientas metodológicas" en *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, nº 4. Madrid. Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación. 1999. *Disponible en:*
<http://www.preval.org/documentos/00808.pdf>

- **García Delgado, Daniel** (1998), *Estado - nación, Globalización. Fortalezas y debilidades en el umbral de tercer milenio*. Buenos Aires, Ariel.

- **Gomà, R. y Font, J.** (2001) "La Democracia Local: Un Mapa de Experiencias Participativas" en Font, J. (ed.) *Ciudadanos y Decisiones Públicas*. Barcelona: Ariel.

- **House, E.** (1994). *Evaluación, ética y poder*, Madrid, Morata
- **IDS.** *El seguimiento y evaluación participativos: ¿cómo aprender del cambio.* N° 12 noviembre de 1998. Disponible en: www.ids.ac.uk/UserFiles/File/publications/policy_briefs/PB12Spanish.pdf
- **Jaime Osorio.** La centralidad del Estado en la Mundialización. Rev. Venez. de Econ. y Ciencias Sociales, 2002, Vol. 8, n° 1 (ene.-abr.)
- **James G. March y Johan P. Olsen.** El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política. Fondo de Cultura Económica, 1997.
- **Lederach, John Paul,** "El abecé de la paz y los conflictos", Ed. Catarata, Madrid, 2000.
- **Nató, Alejandro M.; Rodríguez Querejazu, María Gabriela y Carbajal, Liliana,** "Mediación comunitaria. Conflictos en el escenario social urbano", Editorial Universidad, Buenos Aires, 2006.
- **O'Donnell, Guillermo.** Estado, Democratización y ciudadanía. http://www.nuso.org/upload/articulos/2290_1.pdf
- **Kushner, S.** (2002), *Personalizar la evaluación*, Madrid: Morata

- **Rosanvallon, Pierre** (1995), *La nueva cuestión social. Repensar el Estado providencia*, Manantial, Bs As.
- **Subirats, Joan**, Los instrumentos de las políticas del debate público y el proceso de evaluación, en *Gestión y Política Pública*, vol IV, nº1, 1995
- **Subirats, Joan**, Democracia, Participación y Transformación Social, en http://www.revistapolis.cl/12/11_subirats.rtf
- **Sanín Ángel, Héctor** (1999). *Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES, Santiago de Chile.
- **Six, Jean-François**, "Dinámica de la mediación", Ed. Paidós, Buenos Aires, 1997.
- **Ury, William**, "Alcanzar la paz. Diez caminos para resolver conflictos en la casa, el trabajo y el mundo", Ed. Paidós, Buenos Aires, 2000.