

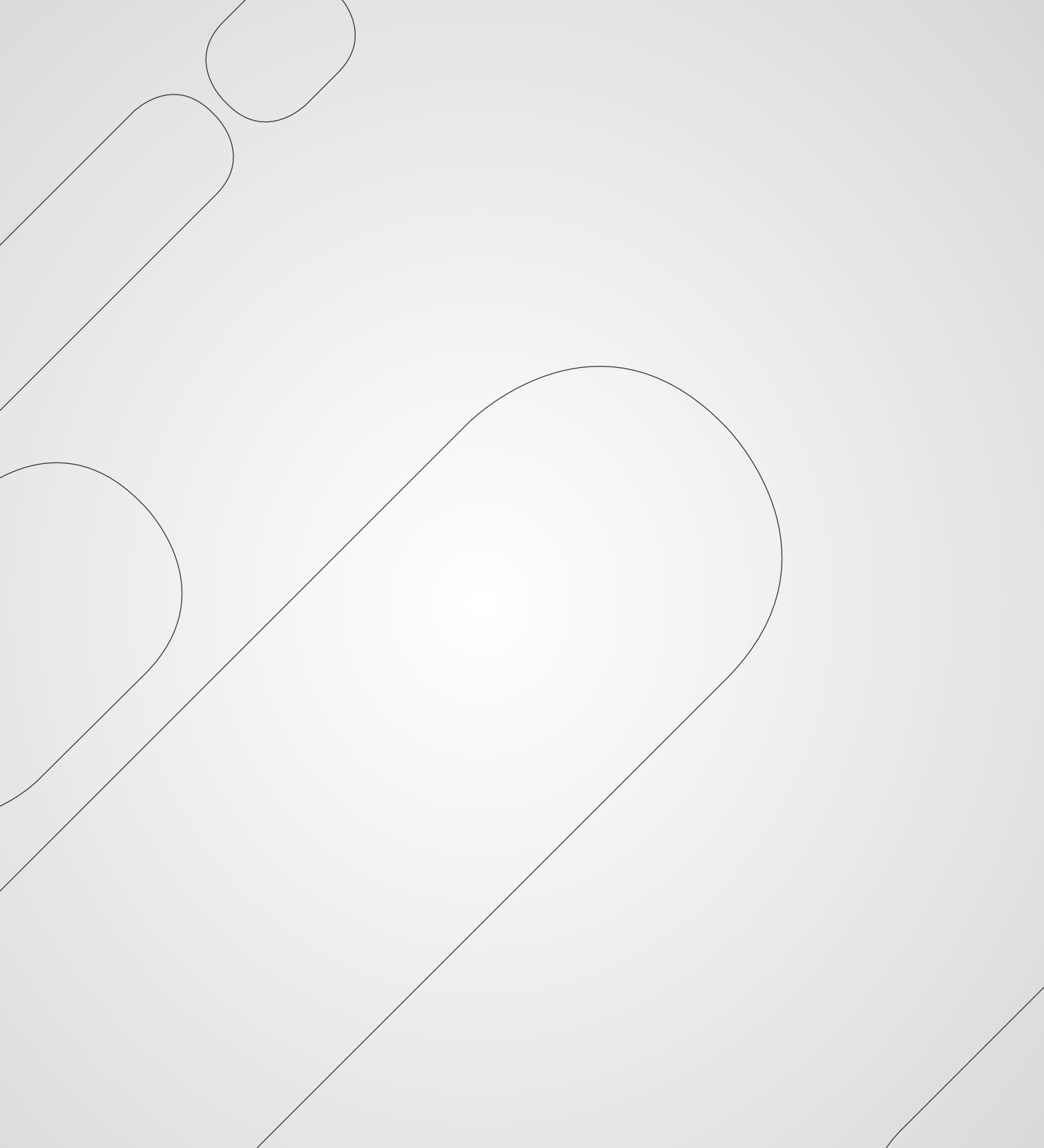


# **CONSTRUYENDO CULTURA DE PAZ**

Experiencias de  
Mediación y Facilitación  
en la provincia de Santa Fe



**DEFENSORÍA DEL PUEBLO**  
Provincia de Santa Fe



# CONSTRUYENDO CULTURA DE PAZ

Experiencias de  
Mediación y Facilitación  
en la provincia de Santa Fe



DEFENSORÍA DEL PUEBLO  
Provincia de Santa Fe



# CONSTRUYENDO CULTURA DE PAZ

Experiencias de  
Mediación y Facilitación  
en la provincia de Santa Fe



DEFENSORÍA DEL PUEBLO  
Provincia de Santa Fe

## STAFF

### **Defensoría del Pueblo de la provincia de Santa Fe**

#### **Raúl Lamberto**

Defensor del Pueblo de la provincia de Santa Fe

Liliana Bellone

Directora General de Mediación y Resolución de los Conflictos,  
zona centro - norte

Víctor Jaef

Director General de Mediación y Resolución de los Conflictos, zona sur

Eleonora Avilés

Coordinadora de Relaciones con los Ciudadanos

#### **Diagramación interior y diseño de tapa:**

Luciano Díaz

#### **Compilación, redacción y coordinación editorial:**

Alejandra Rey

#### **Sede Santa Fe**

Eva Perón 2726 – Santa Fe  
(0342) 4573904

#### **Sede Rosario**

Pasaje Álvarez 1516 – Rosario  
(0341) 4721112/13

# ÍNDICE

<b>Agradecimientos</b>	<b>9</b>
<b>PRIMERA PARTE</b>	<b>11</b>
• La mediación como un dispositivo de convivencia sostenible; Raúl Lamberto.	13
• El modo en que intervenimos es directamente proporcional al lugar desde el cual miramos; Alejandro Nató.	17
• Los adolescentes necesitan tiempo; Juan Carlos Vezzulla.	25
<b>SEGUNDA PARTE</b>	<b>39</b>
• Consensuar, esa es la cuestión.	41
• Los nuevos facilitadores; Nilda Santoro de Hernández.	45
• Una experiencia, un aprendizaje; varias experiencias, una lección de vida.	47
• No es el sabio el que sabe dónde está el tesoro, sino el que trabaja y lo saca.	53
• Caso hospitales municipales.	61
• Nuestra experiencia en hospitales de la provincia de Santa Fe.	71
• Experiencias en centros de salud en Rosario o la importancia del trabajo grupal.	77
• Acampando las necesidades; Equipo de facilitación de la Dirección Provincial de Desjudicialización de la Solución de Conflictos Interpersonales del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Santa Fe.	83
• Disputas por la tierra. El caso de la comunidad Mocoví Com Caia; Alejandro Nató.	93
<b>TERCERA PARTE</b>	<b>105</b>
• Resumen del acta del concurso sobre relatos de mediación y facilitación en la provincia de Santa Fe.	107
• Mediación en conflictos sociales; Liliana N. Iglesias y Leopoldina V. Epelbaum.	115
• Conversaciones que unen historias. Un caso de mediación comunitaria que pone de manifiesto la construcción y deconstrucción de prejuicios; Claudia V. Paris.	123
• Mejor que un acuerdo... una reflexión para el futuro; Mara E. Morales.	133
• Miradas transformadas, jóvenes empoderados; Leonardo Loréfcice.	147
• Conflicto en vecinal Progreso; Silvina E. L. Savino.	157
• Nos dicen "los metidos": facilitando la paz para transformar la realidad; Pablo J. Alegre; Mariana Chamorro; Graciela Rodríguez y María J. Clutet.	167
• Sí, mejor es hablar; Stella M. Sciretta, y Marta M. Martino.	175
• Tan lejos y tan cerca de casa; Mariana Beldoménico y María Marelli.	185
• Anexos.	157





## AGRADECIMIENTOS

Este libro que hoy tenemos el honor de presentar no hubiera sido posible sin la inestimable y desinteresada ayuda de las autoridades y funcionarios de la Municipalidad de Rosario, especialmente de la Secretaría de Salud y de la Dirección de Mediación; del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos -en particular de la Dirección Provincial de Desjudicialización de la Solución de Conflictos Interpersonales-, y de la Defensoría del Pueblo de Paraná.

También, queremos agradecer a Jorge Giandoménico, Marta Paillet, Nilda Santoro de Hernández, Irina Chausovsky, María Bresa, Julia Cardozo Villa, Karina Maiella, Liliana Araujo, Natalia Bernasconi, Elba Acosta y Pablo Suárez.

Nos gustaría resaltar la labor de todos aquellos que diariamente trabajan en la construcción de una cultura de paz en todos los ámbitos, de los facilitadores de la provincia de Santa Fe y de la Municipalidad de Rosario; del equipo de mediadores de la Defensoría del Pueblo de Santa Fe como pioneros en esta materia; y también a Alejandro Nató y Juan Carlos Vezzulla, cuyos trabajos se adjuntan.

Finalmente, queremos destacar las XIV Jornadas Preparatorias del Congreso Mundial de Mediación en la que participó el Defensor del Pueblo de Colombia, Carlos Alfonso Negret Mosquera, y la diversidad de miradas recibidas, necesarias para que el cambio sea posible.



The image features a minimalist, abstract design. A large, dark grey rectangular area occupies the lower-left portion of the frame. Overlapping this rectangle and extending into the white background are several dark grey and black geometric shapes: a large circle in the top-left, a diagonal bar in the top-right, and two rounded, pill-shaped elements. The text 'PRIMERA PARTE' is positioned in the lower-right corner of the dark grey rectangle, with 'PRIMERA' in a standard weight and 'PARTE' in a bold weight. A thin vertical line is placed to the right of the text.

PRIMERA  
**PARTE** |





# LA MEDIACIÓN COMO UN DISPOSITIVO DE CONVIVENCIA SOSTENIBLE

Raúl Lamberto  
DEFENSOR DEL PUEBLO  
DE LA PROVINCIA DE SANTA FE

## LA MEDIACIÓN COMO UN DISPOSITIVO DE CONVIVENCIA SOSTENIBLE

Las diferentes tareas de mediación desarrolladas en el ámbito de nuestra Defensoría del Pueblo forman parte de un amplio movimiento social e institucional dirigido a promover la pacificación y la exclusión de la violencia en la trama cotidiana de las relaciones sociales. Mediar significa conciliar los intereses opuestos, descubrir una razonabilidad escondida detrás de argumentos aparentemente irreductibles, construir un lenguaje común con los vocablos emocionales de idiomas ajenos desplazándose desde lo privado hacia lo público, desde las instancias micro relacionales hacia los problemas macro sociales. La urgencia de construir una cultura de paz en medio de un mundo atravesado por la violencia y los conflictos aparece como un objetivo primordial para las agencias institucionales promotoras de la convivencia y para la sociedad en su conjunto. Y es que cada mediación exitosa resuelve un desencuentro privado, pero anuda al mismo tiempo un nuevo eslabón en la cadena multitudinaria de acciones que construyen la paz pública.

La preocupación de nuestra defensoría por este tema tiene una larga historia, que comienza con la creación en 1996 del primer centro de mediación de la provincia. Desde entonces, el crecimiento de las actividades de mediación –en el espectro de temas, en la proyección espacial, en los dispositivos propuestos-, refleja la importancia de este instrumento como vehículo imprescindible de gestación de una convivencia sostenible, que se corresponde tanto con el aumento de la demanda social como con las respuestas atentas y planificadas de nuestro organismo.

Así, nada más que en el transcurso del año 2017 y lo que va del corriente, se han concretado programas de difusión de herramientas de mediación en el interior de la provincia, se han dictado cursos de formación y de perfeccionamiento para el propio personal de la defensoría, se ha creado el primer Centro Integrador Comunitario en la zona norte de la ciudad de Santa Fe, se ha propuesto la creación de un centro de mediación en el Hospital de Niños de Santa Fe -tendiente a acercar el paradigma de la cultura de la paz a toda co-

munidad hospitalaria (pacientes, familiares, autoridades, personal)-, se han desplegado acciones de facilitación de conflictos en materia socio-ambiental, se han afinado relaciones de colaboración recíproca con la unidad fiscal del Ministerio Público de la Acusación, se han celebrado convenios para desarrollos formativos con importantes ONG como la Casa de la Pax Cultura de Santa Fe, se han concretado en la ciudad de Rosario jornadas de formación de mediadores con la participación docente de funcionarios del Ministerio de Justicia de la Nación, entre otras.

Este libro que ahora ponemos en la mano del lector supone un nuevo paso adelante en este esfuerzo colectivo por promover y compartir la convivencia pacífica. Para quienes no han tenido oportunidad de asistir a las instancias prácticas de formación, esta obra materializa una muy accesible y amena introducción a los conceptos básicos de la mediación; para quienes ya conocen su itinerario educativo, representa una ocasión para consolidar lo aprendido y para iniciar un ejercicio reflexivo que los invite a superarse y a pensar en nuevos caminos para la construcción de la paz. ¿Pero de qué trata concretamente este libro?

Trata de muchas historias de vida que se entremezclan con diversas experiencias y métodos de solución de conflictos; trata también de conceptos básicos ordenadores, que guiarán al lector por los principios fundamentales de la mediación hasta la práctica concreta de la resolución de desencuentros, siempre con ejemplos y relatos que facilitan la comprensión de los temas. El texto en sí se divide en tres partes. La primera tiene un sentido introductorio e incluye intervenciones de reconocidos especialistas como Alejandro Nató y Juan Carlos Vezzulla; la segunda expone una rica secuencia de casos, experiencias y aprendizajes nacidos en el contexto de diversas actividades de mediación; y la tercera parte detalla los trabajos seleccionados en el marco del concurso de mediación y facilitación llevado adelante por la Defensoría del Pueblo de la provincia de Santa Fe.

Mi agradecimiento y mis felicitaciones, entonces, para sus autores.







**EL MODO EN QUE  
INTERVENIMOS ES  
DIRECTAMENTE  
PROPORCIONAL AL LUGAR  
DESDE EL CUAL MIRAMOS**

Alejandro Nató



## EL MODO EN QUE INTERVENIMOS ES DIRECTAMENTE PROPORCIONAL AL LUGAR DESDE EL CUAL MIRAMOS

Convivimos con una concepción limitada y excluyente de lo humano, que tiene consecuencias concretas en la dinámica social y en las condiciones de vida de quienes participan.

Tal y como sugiere Judith Butler, en un determinado régimen normativo se producen ciertos cuerpos como humanos y, al mismo tiempo, toda una gama de cuerpos abyectos, ininteligibles, figuras execrables, fantasmas de discontinuidad e incoherencia. Dicho de otro modo, se circunscribe la esfera de lo humano excluyendo de sus términos a aquellos seres que no se corresponden con las normas hegemónicas, exponiéndolos a la deshumanización y la violencia.

Así es cómo se demoniza a un sector específico de la población, a la vez que se perpetúa y se favorece un reduccionismo feroz de la cuestión social allí donde todo pasa a ser entendido como parte de la dicotomía seguridad-inseguridad.

En efecto, se materializan barreras y fronteras que garantizan el contacto nulo y la distancia óptima con la alteridad y, como consecuencia, la posibilidad de la convivencia queda soslayada, y los sentidos sociales que nutren el concepto de hospitalidad, expuestos a una lectura sesgada y limitada.

**“LA IDEA DE HOSPITALIDAD DEJA DE REFERIR, ENTONCES, A LA POSIBILIDAD DE ACOGER AL OTRO Y ES MÁS PREPONDERANTE LA SALIDA QUE TIENDE A CERRAR LAS PUERTAS, LO QUE REPERCUTE DIRECTAMENTE SOBRE AQUELLAS PERSONAS QUE HAN SIDO EXCLUIDAS DEL SISTEMA DOMINANTE. AL DECIR DE ROBERT CASTEL, ‘LOS DESAFILIADOS DEL SISTEMA’”.**

## ANTECEDENTE FUNDAMENTAL

En este marco, la experiencia en la provincia de Santa Fe constituye un antecedente fundamental para pensar nuevas formas de exponer y disputar la narrativa dominante desde el propio Estado, tanto municipal como provincial, con diferentes áreas de competencias implicadas: Justicia, Seguridad, Salud, Cultura, Derechos Humanos y la Defensoría del Pueblo.

Se trata, además, de un proceso desarrollado de manera transparente y que alcanzó alta visibilidad pública debido a que ciertos conatos de violencia amenazaban la tensa situación imperante en el Hospital Cullen entre pacientes y familiares con los trabajadores de la salud.

Una guardia médica es el reservorio (literal) de una enorme cantidad de conflictos, vidas paralelas, ajenidad, desatención y desigualdad social que engendra demasiados resentimientos atávicos que suelen resolverse del peor modo.

Y eso fue lo que sucedió con el Caso Cullen.

Lo más inusual de este proceso es que se haya convocado a mediadores y conflictólogos para colaborar con el diseño de una estra-

tegia integral sobre la temática de la salud, lo que da cuenta de un punto de partida y de un umbral de visión diferentes, que tuvieron claras repercusiones en la intervención. Por ello, más que nunca, toma cuerpo el apotegma que sostiene que el modo en que intervenimos es directamente proporcional al lugar desde el cual miramos.

La decisión de tomar en consideración a la totalidad del sector de salud y hacer un desarrollo que incluya a todos los niveles de atención nos permitió obtener respuestas concretas sobre la visión de quienes trabajan en hospitales y servicios de atención primaria. Sus aportes, sus temores, sus reflexiones y sus experiencias han sido incorporados y asimilados al momento de tomar decisiones puntuales. Nada se hizo sin motivación ni se dejó a la deriva.

Tal y como oportunamente he sostenido públicamente en los medios de comunicación, no tenemos una respuesta estandarizada porque podría ser que no diera resultado. Estamos analizando la situación concreta que acontece en cada uno de los lugares en particular y, al mismo tiempo, buscando respuestas efectivas para poder paliar diferentes situaciones de conflictos. Para esto revisamos

prácticas en cada uno de los lugares desde un enfoque dialógico y abrimos la posibilidad de pensar y co-construir con los trabajadores de cada uno de estos lugares para poder tomar decisiones juntos.

Se trata entonces de una apuesta para establecer un nuevo punto de partida, otra perspectiva, y un enfoque diferencial que nos permita elaborar un estado de la cuestión y una resolución, que incluyan la propia mirada del actor en la construcción del conocimiento.

A partir de allí, el horizonte de este proyecto consiste en resignificar la noción de salud y la idea de hospitalidad en torno de una perspectiva de derechos.

**“LO MÁS IMPORTANTE ES QUE LOS NOSOCOMIOS SIGAN SIENDO UN LUGAR PÚBLICO DE APROPIACIÓN COMUNITARIA Y ESTAMOS TRABAJANDO POR UN HOSPITAL ABIERTO, PARA LA CONVIVENCIA, PARA LA COMUNIDAD”.**

Se trata, pues, de asegurar el derecho a la salud pública a una comunidad amplia y heterogénea, de disputar el significado de la hospitalidad y de lo público para poder construir una sociedad más diversa y más inclusiva.

En este sentido, trabajamos a partir de dos pilares fundamentales: el de la protección al trabajador, minimizando los riesgos; y el de poder elevar los índices de una convivencia a través del compromiso y la responsabilidad profesional. Es un proceso que pretendemos llevar adelante en toda la provincia de manera conjunta y buscando las mejores soluciones para cada una de las situaciones.

En suma, se trata de la pretensión de incorporar transformaciones en el modelo de organización del sistema a través de una visión integral desde la “inter-institucionalidad” y la “inter-sectorialidad”, el respeto a quienes trabajan, el fomento de su participación y la puesta en marcha de un proceso de acciones integrales acumulativas con resultados positivos tangibles.

Por último, el involucramiento de funcionarios del gobierno provincial y municipal fue lo que posicionó esta labor como un ejemplo de buenas prácticas para el campo

de gestión de conflictos. Más específicamente, desde la perspectiva del diálogo y la integralidad, debemos resaltar la asimilación del **sistema de facilitadores/capacitados** en cada uno de los efectores y el modo en que fue incorporando ese nuevo rol en su cultura organizacional para colaborar en los conflictos que pudieran emerger y potencialmente escalar con violencia.

## EL CASO SANTAFESINO

**“CABE DESTACAR QUE SON MUY POCOS LOS CASOS EN LOS QUE SE HA LLEVADO A CABO UN PROCESO DE GESTIÓN DE CONFLICTOS DESDE UNA PERSPECTIVA DIALÓGICA QUE PERMITA INCORPORAR LA MIRADA DEL ACTOR EN LA CONSTRUCCIÓN, EL ANÁLISIS Y LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO TAL Y COMO HA SIDO EN SANTA FE”.**

En efecto, me parece oportuno destacar tres casos en los que he participado activamente y que se desarrollaron en este mismo sentido.

El primero es un modelo integral de intervención comunitaria que ha tenido lugar en diferentes barrios de Génova, Italia. Dicho proyecto fue desarrollado por la Fondazione San Marcelino y la Universidad de Génova y se llevó adelante con actores sociales que hemos capacitado con el objeto de atender la conflictividad comunitaria en un sistema de alerta temprana.

Se trata entonces de un despliegue de acciones que fueron desarrolladas tomando barrios referenciales. Los resultados han sido altamente positivos ya que logramos trascender la atención de la conflictividad de un barrio específico haciéndolo extensivo a otros de la ciudad. De este modo, hemos incorporado y atravesado el nivel micro para pasar a uno superior, con un enfoque social urbano que permita integrar actores interinstitucionales.

Otro programa con características similares tuvo lugar en Uruguay, más específicamente en las ciudades de Canelones y Montevideo. Impulsado por la Defensoría de Vecina y Vecinos de la ciudad Capital y con el involucramiento estratégico del Ministerio de Desarrollo Social, hemos formado en múltiples etapas a inspectores municipales, policía comunitaria, referentes barriales, trabajadores de municipios descentraliza-

dos y funcionarios de diferentes ministerios. En ambos modelos de acción se desplegaron procesos donde se tomaron barrios y se trabajaron las características propias de la conflictividad local.

Por último, podría mencionar la tarea que realiza la Procuración Penitenciaria de Argentina que trabaja con procesos abiertos y donde se formaron equipos de intervención para la promoción del diálogo. Conviven varios proyectos impulsados por este organismo que se realizan en las unidades penitenciarias y son realmente ejemplares: permiten promover el diálogo intramuros donde se busca que surja la palabra de los internos, de los agentes penitenciarios y también, entre otras actividades, se capacita en **mediación comunitaria a los internos** para que puedan buscar salidas no violentas ante el surgimiento de un conflicto.

Todas ellas pueden ser concebidas como instancias que permiten, dentro de su enfoque integral y sostenible, el aprendizaje que debe nutrir a las comunidades de práctica para reforzar la concepción humanista y la potencialidad enorme que tiene la gestión constructiva de conflictos que puede materializarse en escenarios de diálogo y diversos mecanismos de construcción de consensos que incorporen la facilitación y la mediación.

Alejandro Nató es abogado por la Universidad de Buenos Aires (UBA); Máster en Mediación y Resolución de Conflictos, Universidad de León, España; Máster en Cooperación Internacional por el Instituto Universitario Campus Stellae, España.

También es doctorando de la Universidad Nacional de Mar del Plata; profesor titular de Cátedra de Derecho Latinoamericano del CBC-UBA; y coordinador de la Oficina de Gestión de Conflictos del Defensor del Pueblo de la Nación.

Es presidente del Centro Internacional para el Estudio de la Democracia y la Paz Social, y director Académico del Instituto Latinoamericano del Ombudsman.





The image features a white background with several overlapping, semi-transparent shapes in shades of red and pink. A large, solid red rectangle occupies the lower-left portion of the frame. The text is centered within this red area.

**“LOS ADOLESCENTES  
NECESITAN TIEMPO”**

Juan Carlos Vezzulla



## “LOS ADOLESCENTES NECESITAN TIEMPO”

**El especialista, invitado al congreso internacional *Construyendo Cultura de Paz Rumbo al XIV Congreso Mundial de Mediación Argentina 2018*, ofreció el año último una conferencia en la que abordó la mediación desde una mirada referida al conflicto adolescente. Vezulla habló de la necesidad de otorgar tiempo y espacio a los jóvenes y llamó a no estigmatizarlos con el objeto de que puedan construirse un futuro.**

Llamamos jóvenes a un enorme conjunto de personas que está atravesando diferentes procesos evolutivos. Veamos. La niñez es el estado con el mejor reconocimiento social: se respeta mucho a los chicos, se los necesita, se les crean espacios, espectáculos, lugares para que puedan jugar, divertirse. Todo para ellos.

Luego llega la pubertad y para ellos comienza un largo camino hasta la adultez, que no es solamente biológico, sino tam-

bién psico-social, y por eso, es fundamental, entre otras cosas, el reconocimiento de los derechos especiales.

Acá no estamos hablando de una simple evolución biológica, sino de una necesidad de comprensión desde lo social, para darles a esos jóvenes un espacio que habitualmente no tienen, comprendiéndolos desde su propia realidad psicológica, biológica y, de alguna forma, entender todos los fenómenos que los envuelven.



## LA EDAD DE LA INCERTIDUMBRE

Cuando salimos de la niñez se realiza un proceso neurológico en el cual todas las sinapsis (asociaciones) formadas en la infancia para poder entender y relacionarse con el mundo, dejan de existir porque pierden sentido.

El desarrollo de la sexualidad y demás alteraciones hormonales produce otro tipo de relacionamiento con los otros y con la sociedad. Esa situación neurológica de formación de nuevas asociaciones sinápticas se termina de formar solo a los 25 años aproximadamente. Es decir, hasta esa edad no se está en condiciones de asumir determinadas responsabilidades, que exigen una madurez y una capacitación personal determinada para enfrentar problemas.

**"LOS ADOLESCENTES Y LOS JÓVENES NO TIENEN LA ORGANIZACIÓN MENTAL QUE EXISTE EN LA INFANCIA, PUES ES INOPERANTE PARA ELLOS Y TAMPOCO CONSIGUIERON COMPLETAR LA ORGANIZACIÓN MENTAL DE LA ADULTEZ. A PARTIR DE ESTA REALIDAD DE DECONSTRUCCIÓN Y NUEVA CONSTRUCCIÓN TENEMOS QUE PENSAR EN CÓMO VEN ELLOS LA REALIDAD, CÓMO VEN LOS CONFLICTOS SOCIALES, DESDE DÓNDE ESTÁN MIRANDO Y LA GRAN FRAGILIDAD DE SU IDENTIDAD".**

No hay una identidad del adolescente; en cambio sí hay una construcción de identidad y esa construcción se va formando fundamentalmente a partir de sus vínculos, esto es, la relación con la familia, con los amigos, con sus profesores, con la escuela, con los vecinos, con la comunidad.

En Occidente, el concepto de adolescencia, a diferencia de las sociedades no occidentales, no es muy antiguo y está muy relacionado con ser una molestia para la familia y para el resto de la sociedad.

Este período produce molestias por las conductas transgresoras de los adolescentes que expresan así su estado de transición, que les produce mucha angustia. La primera forma que tiene el joven de intentar salir de la dependencia infantil es rebelarse a ese lazo tan importante de unión con los padres. Su manera de separarse es oponerse rechazando el modelo. El gran dilema de ser o no como papá o mamá, mantiene la dependencia tanto por aceptación de la voluntad de los padres, como por la oposición. Luego podrá construir la tercera opción dejando la posición crítica para formar su identidad de una manera personal.

Es muy raro ver jóvenes y adolescentes

aislados; siempre están juntos porque su identidad está ligada directamente al grupo: no hay posibilidades de definirse individualmente porque cambian de humor en forma constante, porque el espejo les va devolviendo una imagen que va modificándose, porque sus colegas le dan imágenes de sí mismos diferentes a cada momento y la única manera de ser es construirse en la identificación a los emblemas de un grupo.

### **ELLOS NO SABEN QUÉ NECESIDADES ESTÁN TENIENDO**

Se trata de necesidades muy nuevas, que no conocen, para las cuales normalmente no están preparados y la adolescencia es un tiempo necesario, de mucha inseguridad, de mucha perturbación, pero necesario.

**“DONALD WOODS WINNICOTT DECÍA: ‘¿QUÉ NECESITAN LOS ADOLESCENTES?’”. Y LA RESPUESTA QUE DABA ES TIEMPO. NO HAGAN NADA CON ELLOS QUE PUEDA PERTURBAR ESE TIEMPO”.**

Hay que acompañarlos, escucharlos para atender las necesidades que puedan presentar, pero démosles tiempo.

**"LOS ADOLESCENTES ESTÁN HACIENDO SUS EXPERIENCIAS, SIN RECONOCIMIENTO DE LÍMITES NI CONSCIENCIA DE LA TRASCENDENCIA DE SUS ACTOS. ELLOS NO TIENEN CONSCIENCIA DE MUERTE, DE QUE PUEDA PASARLES ALGO MALO. ESTA ES LA BASE PARA QUE LOS ADOLESCENTES SEAN CONSIDERADOS MÍTICAMENTE HÉROES. DESCONOCEN QUE SON VULNERABLES Y ESA VULNERABILIDAD LOS HACE VIVIR CIRCUNSTANCIAS PELIGROSAS, TENER ACCIDENTES, POR EJEMPLO, PORQUE NO TIENEN CONSCIENCIA DE LÍMITES NI DE LA TRASCENDENCIA DE SUS ACTOS".**

Los adolescentes tienen que ir asumiendo responsabilidades de una manera gradual, hasta que puedan realmente apropiarse de sí mismos y tomar el timón de su propia vida. Socialmente son muy críticos, con mucha sensibilidad por lo que es justo y desarrollan valores humanos y éticos por los que necesitan ser reconocido. Por eso son muy proclives a participar de movimientos sociales, lo que a veces los puede llevar a entrar en grupos ilegales o extremistas.

Claro que esto puede llevarlos tanto a militar en el nazismo, como a trabajar para la paz, o por la educación, porque para ellos lo importante es ser reconocidos y, si no pueden llegar a establecer una identidad individual con la cual se sientan satisfechos, reconocidos, tendrán que hacerlo en un movimiento, o en lo que emprendan.

## **EL DERECHO A LA EXPRESIÓN**

Hablemos ahora de los derechos humanos, del derecho a las personas en desarrollo, y rescatemos un elemento muy importante: el de la expresión. ¿Qué espacios generamos socialmente para escuchar y atender a nuestros adolescentes? Muy pocos. Y esto se percibe en los hogares, en las escuelas, en la sociedad que les dice que están en la "edad del pavo".

Otro elemento fundamental es nuestra obligación de asumir la responsabilidad integral de los jóvenes, eso que nos obliga a todos, seamos o no familiares, a cuidar de los chicos, de los adolescentes y a que se cuiden hasta de sí mismos. Es un deber de la familia, de la sociedad y del Estado. ¿Tenemos todos conciencia de esta responsabilidad? Y esto nos lleva directamente a un tema crucial: la edad de imputabilidad de los adolescentes.

A los chicos se los castiga indebidamente, mucho más que si fuesen adultos. Yo trabajo en la ciudad de San Martín, en el Conurbano de Buenos Aires, con adolescentes en infracción. Y acá quiero explicarles algo puntual. En Brasil no se le puede dar identidad al adolescente por el hecho de haber cometido una infracción; no es un adolescente infractor, sino un adolescente al que se le adjudica haber cometido un *acto infraccional*. Y esta es la verdadera denominación que deberíamos poner.

No estamos frente a un adolescente que sea transgresor o criminal, sino, por el contrario, ellos tienen una realidad que no atiende sus necesidades y por esto el *acto infraccional* no es otra cosa que un pedido de socorro, de ayuda, una manifestación de necesidad de ser atendido.

Veamos qué los puede llevar a actos *infraccionales*.

Cuando el chico pasa a ser adolescente, normalmente tiene problemas de reconocimiento en su núcleo familiar: por una parte lo tratan como a un nene y por otra, como adulto. Se lo mantiene como un auxiliar: *el nene de mamá, el nene de papá*, pero no se lo respeta en cuanto a sus nuevas necesidades.

Hoy en día, por la cultura que ensalza enor-

memente a la juventud y los rasgos propios de la misma, los padres quieren ser jóvenes y parecer más jóvenes; y un chico que va creciendo molesta, perturba esta ilusión de juventud permanente. Entonces, se producen efectos graciosos, como el de la nena que va con la mamá al shopping y le preguntan si es la hermana mayor: para la mamá es un halago y para la nena, un golpe en la cabeza. Porque no solamente pierde a su mamá, sino que gana una competidora en el mundo de las relaciones con los hombres o con mujeres, entonces esta negación del tiempo no ayuda.

## MI HIJO ME DIJO QUE DE CHICO LO ADOCTRINABA

Cuando hice mi Máster sobre **Adolescentes autores de acto infraccional** y la mediación, me metí mucho en mi propia adolescencia y me di cuenta de que tenía mucho rechazo a entrar en el tema porque no la había pasado tan bien. Trabajé con mi hijo respecto de cómo había sido yo como padre, porque me creía sumamente democrático, abierto, acogedor. Él me dijo: “Mirá, vos me hacías participar de las decisiones, sí, es cierto, pero antes me adoctrinabas para que yo eligiera bien”.

Realmente los adolescentes son un enigma muy grande y nos obligan a ponernos a pensar qué está precisando de nosotros; cómo podemos llegar a ellos, cómo podemos hacer que ellos lleguen a nosotros.

En la escuela el problema es la negación a la participación.

Cuando los adolescentes participan de los temas que se van a trabajar y del modo en que lo van a hacer, se comprometen mucho más y asumen una responsabilidad que los va desarrollando, dándoles experiencias para asumir responsabilidades.

**"HAY UN TEMOR POPULAR A QUE EL CHICO SEA EL QUE DOMINE, LO QUE TIENDE A MANTENER ESTE CONCEPTO DE PATRIARCADO PERO LLEVADO A LOS CHICOS: SI NO ES PAPÁ O NO ES MAMÁ, ENTONCES VAN A MANDAR LOS ADOLESCENTES".**

Esto es una perversión tremenda, porque los chicos no están en condiciones de mandar, ni de decidir. Esto sucede porque no se asume la necesidad de formar una familia democrática, que no es otra que aquella donde todos son escuchados, que atiende y comprende las necesidades de todos y después, haciendo un consenso, los adultos toman una decisión, pero no de una manera impositiva, sino consensual.

Y lo mismo pasa en las escuelas.

No quiere decir que ellos tomen el poder, no. Debe existir un orden, pero no puede continuar siendo disciplinario, la disciplina es un sistema penalista. Lo que tiene que importar son las condiciones para que podamos estudiar bien. Un compromiso que se haga con cada grupo: que se redacte y firme y donde figuren las conductas para ser respetadas y respetar a los otros en ese proceso de estudio. Y cuando alguien no cumple, hay que hacer un abordaje restaurativo, porque de alguna forma él está manifestando una dificultad del grupo.

Y esa manifestación del grupo debe asumirse como una corresponsabilidad y trabajarse junto con el transgresor. De esta manera estamos formando un nuevo tipo de persona, una persona ligada a sus compañeros, con



conciencia de repercusión de sus actos y no excluyente del autor material.

El famoso “*fue él*” o “*digán quién es el culpable si no todo el grupo recibe una sanción*”, no corre más. Lo importante es que fue en ese grupo que se produjo esto; y no para ser castigado, sino para ser tomado como una manifestación, algo que está a ser pedido, algo que está a comunicarse. Y esto se puede trabajar perfectamente **con la incorporación de la mediación en las escuelas**. Una mediación restaurativa, con aulas de relacionamiento y de interacción social.

## LA ADOLESCENCIA ES TIERRA DE NADIE

Normalmente en las ciudades, en los barrios, hay lugares para chicos, plazas, espacios y casi no se crean espacios para adolescentes. Yo trabajé en ciudades donde hubo varios suicidios y colaboré con los colegas de estos adolescentes que se habían suicidado, con los profesores y los mediadores locales.

Lo que decían los adolescentes era “*nadie nos consultó, nadie vino a hablar con nosotros*”; y lo que siempre pedían era un espacio, un espacio que fuese solo para ellos, manejado por ellos, donde hubiese lugar para todos los que quisieran participar u organizar activi-

dades. Y que la Municipalidad colaborara con lo que querían desarrollar.

Las comunidades no abren espacios para los adolescentes, la adolescencia es tierra de nadie. Es una tierra pensada en conceptos infantiles o adultos. O es muy grande, entonces va a ir a la discoteca a los 13 y se va a emborrachar y drogar, o es para chicos, lo que no atiende sus necesidades.

Recuerdo una vez en Brasil, un chico había robado un stick y lo habían filmado y la mamá decía: “¿por qué lo iba a robar si ya tiene uno en casa y tiene dinero para comprarse otro, si quiere? Además, él siempre me cuenta todo”. Cuando aceptó que había sido su hijo con otros compañeros decía “mi hijo es un ladrón”. O sea, de ser un angelito que le contaba todo, pasó a ser un adulto ilegal. El adolescente estaba diciendo “mamá tengo cosas secretas, mamá a esta edad no puedo contártelo todo”. Era un mensaje para la mamá, pero ella lo tomó como “mi hijo es un ladrón”. Entonces, el trabajo más difícil que hacemos en mediación es con los padres, porque hay conceptos muy cerrados en cuanto a formas de ver el mundo y sobre la forma de ver a los jóvenes.

Otro elemento es que los adolescentes son clientes muy fáciles porque en la sociedad de consumo se confunde la identi-

dad de ser con la de tener. Una vez atendí a un chico en San Martín que robaba motos para comprarse ropa de marca y para beber champagne en los bailes. Era el único que bebía champagne, para él era su manera de seducir chicas, su ideología de consumo y su ideología de que alguien es querido por lo que mostraba tener lo llevaba a sustituir su identidad por aspectos que la publicidad daba. Rasgos de identidad por estar con tales zapatillas, usar tal ropa, por tomar champagne. El trabajo que fuimos haciendo con él fue de toma de conciencia, de reflexión donde él percibió que le podía costar mucho beber champagne, usar ropa de marca, tener esa identidad del consumo. Porque ya lo habían sorprendido varias veces robando y lo habían golpeado de tal manera que lo tuvieron que llevar al hospital. Es decir, que en algún momento determinado del futuro lo podían matar, y si no lo mataban, lo herían e iba preso.

Estaba internado en Pablo Nogués y ahí comenzó a reflexionar sobre el costo que tenía la forma de satisfacer su necesidad de ser reconocido de esa manera y a pensar que había otros aspectos de identidad y capacidades y comenzó a trabajar durante las salidas, a trabajar en la pizzería que tenía la hermana y el lugar empezó a ser muy impor-

tante para él. Su hermana lo describía como muy alegre, que todos los clientes preguntaban por él, que querían ser atendidos por él y desarrolló una identidad sobre la base de habilidades que no eran el champagne ni las zapatillas.

## IMPOSICIÓN DE NORMAS

El Estado utiliza la imposición de normas, la penalización cuando esas normas no son cumplidas, y el asistencialismo para atender el ordenamiento social en general. Los tres modelos van en contra de las personas, no contra la causa de la violencia o de lo que le está pasando a esa persona. La imposición se basa en el miedo que produce la represión, entonces, lejos de conseguir desarrollar la conciencia ciudadana y social de cada uno de nosotros para ser conscientes de que todas nuestras acciones producen un efecto sobre los demás, producen efectos negativos, como la velocidad en el auto o las armas de fuego. Esta responsabilización debe ser desarrollada para entender que nos estamos protegiendo y protegiendo a los demás.

El Estado instrumenta medidas penales o asistencialistas y no atiende lo que necesita el adolescente. Lo importante es que el joven tiene una conducta que es característica de la adolescencia, la transgresión.

¿Quién de nosotros no pasó por la adolescencia cometiendo alguna transgresión? ¿Y por qué no somos adolescentes infractores? Simple, porque no nos sorprendió la policía, porque no nos denunciaron. **Es importantísimo entender que el acto *infracional* es una transgresión realizada que tomó estado público.**

Tenemos que tomar en consideración la historia del adolescente para poder comprenderlo, independientemente de las medidas disciplinarias que le apliquen en el proceso judicial. En la mediación debemos respetarlo, no tolerarlo, sino respetarlo sin juzgar lo que hizo llevándolo a reflexionar sobre su vida, sus actos, la trascendencia de ellos en sí mismo y en los otros; y a reparar cualquier daño ocasionado.

Todos nosotros producimos efectos en los demás y esos efectos serán positivos o negativos según lo que le pase a cada uno de los involucrados.

## LA EXCLUSIÓN, SIEMPRE PRESENTE

Al mismo tiempo está la exclusión: somos tan absurdos que pensamos que porque vivimos en tal parte de la ciudad somos “los buenos” y los que viven en la periferia son los malos. Esto de la región donde están los buenos y la región donde están *los malos* forma parte de la sociedad de consumo: si se tiene dinero se habita en barrios con certificado de honradez, si no será discriminado.

Lo importante es no excluir, porque la exclusión genera violencia y sentimiento de incapacidad que realmente marginan.

Todos nosotros somos responsables de lo que pasa en nuestra sociedad, entonces toda esta exclusión, esta represión, este miedo, va a generar violencia como respuesta, reacción a la violencia producida por la imposición y la penalización. El efecto que produce el asistencialismo también es muy preocupante porque produce dependencia y sentimiento de discapacidad. Yo tengo y te doy porque vos no puedes. Yo puedo y hago contigo lo que quiero porque vos no podés. Y esto produce una segregación que también genera violencia.

Nuestra reflexión debe partir de qué camino elegimos para satisfacer nuestras necesidades. ¿Atiendo mi necesidad de una

manera impositiva, sometiendo al otro?; ¿o de una manera cooperativa, contando con el otro y dando una mutua satisfacción?

Este diferenciador es fundamental.

Podemos llamarlo leyes, derechos, pero lo importante es este elemento relacional de búsqueda de atender nuestras necesidades de manera impositiva que produce la violencia.

La violencia la necesito para imponerme, esto significa conseguir que el otro haga lo que no haría si yo no lo estuviese sometiendo. Es fundamental para el adolescente entender cómo él va a dar satisfacción a sus necesidades. Si va a relacionarse con los otros como objeto o si realmente va a poder asumirse como sujeto relacionándose como tal.

Esto viene de una ideología muy clara: *para yo poder ser, el otro debe dejar de ser, debe someterse* y esto es una de las causas de la violencia de género. ¿Cómo se sale del machismo que sostiene que *para yo ser hombre, ella tiene que someterse*? Este modelo de imposición es el resultado de la interacción entre los jóvenes. Los altos índices de muertes de jóvenes, muertes violentas, de suicidios, de asesinatos, de accidentes que sufren los adolescentes es la segunda causa de muerte.

**SEGÚN DATOS DE LA OMS, EN LA ARGENTINA EL 61% DE MUERTES DE ADOLESCENTES SE PRODUCE POR CAUSAS VIOLENTAS.**

La propuesta de organización social participativa, los principios de la mediación son precisamente los que nos dan la posibilidad de atender esta realidad, no de una manera impositiva ni asistencialista, sino por esta tercera vía que es la mediación. Finalmente, reflexionar sobre cómo enfrentamos los hechos, si lo hacemos desde una perspectiva de la legalidad o nos referimos a la realidad según los daños que se producen.

Y lo importante es que no se produzcan daños y si se producen, que esos daños sean reparados y de esa forma vamos a poder coexistir de una manera más adecuada con los jóvenes; y los jóvenes más adecuada con nosotros. Los viejos.

Juan Carlos Vezzulla es Especialista en Mediación y Resolución de Conflictos; Psicólogo de la Universidad de El Salvador, Buenos Aires; Magister en Servicio Social por la Universidad Federal de Santa Catarina, Brasil.

También, es cofundador y presidente científico de los Institutos de Mediación y Arbitraje de Brasil y de Portugal; formador de mediadores en países de América Latina, Europa y África, Coordinador del Servicio de Mediación con adolescentes del Tri-

bunal de Joinville, Santa Catarina, Brasil (2000-2009). Coordinador del programa en Capacitación y Mediación Comunitaria del Ministerio de Justicia de Brasil (2006-2011), Consultor en Mediación de la ONU, del Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo y la Unión Europea.

Libros: Mediación teoría y práctica; Mediación, guía para usuarios y profesionales; Mediación de Conflictos con adolescentes autores de acto infractor; Adolescentes, Escuela, Familia y Ley.





SEGUNDA  
**PARTE**







**CONSENSUAR,  
ESA ES LA CUESTIÓN**

Una pelea.

Un conflicto.

Un malentendido.

Circunstancias y desinteligencias fáciles de resolver en otros contextos suelen llevar a situaciones límites de las que no se puede volver fácilmente y sin reproches.

Un grito.

Un desaire.

Una palabrota.

Un gesto inapropiado.

Ese empujón inesperado aviva viejos rencores, despierta enojos dormidos y el final es impredecible.

En el sector de la Salud Pública -por poner solo un ejemplo- es cada vez más frecuente ver conatos de agresión que ponen a los protagonistas en lugares incorrectos: el paciente y sus familiares siempre aparecen como culpables de la violencia; el profesional es la víctima.

¿Es cierto esto? No.

¿Es mentira? Tampoco.

Es lo que hay.

Es lo que sucede.

Es lo que tenemos.

Es lo que supimos conseguir a fuerza de silencios cómplices, desigualdades manifiestas,

injusticias crónicas.

Es lo que se esconde en toda sociedad con enormes inequidades, en la que los postergados lo son durante años, muchos, quizá generaciones, y la única forma que conocen de resolver el conflicto es con violencia o agresiones.

No saben hacerlo de otra forma.

No conocen mejor método.

Quizá los agotaron y nadie se dio cuenta.

O no quiso.

Porque están estigmatizados.

Y lo estarán si no cambiamos los paradigmas. Para el inconsciente colectivo ELLOS son pobres, analfabetos diferentes, resentidos, extranjeros, desempleados y, por ende, agresivos.

¿Es posible vivir con tantos carteles colgados del cuello y, a la vez, sumidos en el olvido y la marginalidad?

No.

Definitivamente.

El periodismo -que pone rótulos- suele quedarse en esto: el título.

Y pierde de vista la crónica.

A veces, en la noticia se incluye la palabra sabia de algún sociólogo o psicólogo que con muchos artilugios semánticos explica que los

postergados, mal atendidos, pobres, gente acostumbrada a esperar, decide un día no hacerlo nunca más y lo resuelven del peor modo y, para colmo -dicen- se agrupan y dan miedo...

¿De qué otro modo podrían reclamar si no es organizados?

Y lo hacen como pueden, como conocen, lo que no está bien, pero ¿siempre está mal?

Afortunadamente hay solución para esos problemas, de los que no haremos ningún tipo de juicio de valor -no corresponde-, pero que enfrentaremos con la figura del **facilitador**, esto es, aquel que por definición tratará de “arreglar las cosas” sobre la base del diálogo y la construcción de relaciones posibles y duraderas.

Esta segunda parte del trabajo se trata de eso.

De los ejemplos prácticos en los cuales los facilitadores han logrado la resolución del conflicto.

Es un pequeño aporte para que los efectores sociales que tengan acceso a estas páginas cuenten con herramientas básicas, aprendidas de la práctica del conflicto y del día a día, dentro de una sociedad que se olvidó de hablar para llegar a un acercamiento.

El primer caso paradigmático que presentaremos en la voz de la licenciada Nilda Santoro de Hernández es el sucedido en el Hospital Cullen de Santa Fe, donde en 2011 un pequeño conflicto llevó a medidas de fuerza mayores, al punto del abandono por parte de los profesionales de la salud de la atención de los pacientes hasta tanto no se garantizara la seguridad del nosocomio.

Y se logró destrabar el conflicto.

Con herramientas que todos ahora tienen o podrían tener.

Este libro es la obra de un equipo incansable, que nunca abandonó el método y al que le tocó pelear con el monstruo que todo lo tiñe de inservible: la incomunicación.

Por todo esto, vaya el agradecimiento a todos los equipos que han estado participando en estos trabajos; los provinciales y municipales; los de facilitadores y mediadores de la Municipalidad de Rosario, de la Dirección de Desjudicialización del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos; a los profesionales externos, a las áreas de salud del del Estado provincial y municipal, a todos los ministerios intervinientes y a todos aquellos que con esfuerzo y desinterés hicieron posible los acuerdos.





**LOS NUEVOS FACILITADORES**

**UNA EXPERIENCIA,  
UN APRENDIZAJE;  
VARIAS EXPERIENCIAS,  
UNA LECCIÓN DE VIDA**

Nilda Santoro de Hernández



## LOS NUEVOS FACILITADORES

# UNA EXPERIENCIA, UN APRENDIZAJE; VARIAS EXPERIENCIAS, UNA LECCIÓN DE VIDA

**La Ley Orgánica de Ministerio N°12.817, en vigor desde el 10 de diciembre de 2007, fija las misiones y funciones de todas las carteras, entre ellas, la de Salud y la de Justicia y Derechos Humanos. En función de la problemática social imperante se promovió la formación y capacitación de organismos que permitieran y favorecieran la instrumentación de métodos no adversariales en la resolución de conflictos interpersonales de toda naturaleza. Así nacieron los Facilitadores.**

El objeto de este artículo es compartir con ustedes experiencias de campo llevadas a cabo en la Provincia de Santa Fe y relatar cómo fue posible arribar en forma satisfactoria a la resolución de conflictos públicos, viciados desde el comienzo por motivos surgidos de una sociedad no siempre equitativa.

La inequidad, sin embargo, no es una sorpresa, ni un problema solo nacional: existe en todo el planeta -en muchos continentes es endémica- y nosotros, los que nos dedicamos a ayudar a transitar conflictos te-

nemos la responsabilidad y la obligación de aliviar las tensiones entre los más postergados cuando la oportunidad nos lo permite.

El Gobierno de la Provincia de Santa Fe creó a esos efectos los **Equipos de Intervención Operativa e Interministerial** en 2007 -una estructura Orgánica Funcional del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos-, que comenzaron a trabajar en **Conflictos Públicos (CP)** a pedido de diferentes carteras.

Un acercamiento a la definición de **CP** es que se trata de un espacio de divergencia

donde se contraponen intereses colectivos sectoriales con la toma de decisiones del Estado, empresas o particulares, que por acción u omisión afectan derechos o generan reclamos y producen reacciones con diversos grados de organización.

Una forma de encararlos es a través de **Facilitadores**, una palabra nueva acuñada a la sombra de hechos de violencia frecuentes, que ponen en riesgo la vida humana en situaciones extremas o el entendimiento social en la mayoría de los casos.

## EL ARTE DE NEGOCIAR

El Diccionario de la Real Academia Española nos define lacónicamente de la siguiente manera: “**Facilitador**: Persona que se desempeña como instructor u orientador en una actividad”; aunque la segunda acepción es inmensamente más amable: “Profesor o maestro”.

Todo un compromiso.

Pero un compromiso que aceptamos en pos de poder demostrar que, dialogando, poniendo sobre la mesa todas las visiones y con la ayuda de personas capacitadas, de equipos que lleven las charlas por andarive-

les estrictamente prácticos, es posible resolver diferencias.

Con estas premisas fue que empezamos a trabajar en la formación de nuevos equipos con los integrantes de los distintos ministerios con competencia en el tema y que se transformaron en **facilitadores**, esto es, un nuevo perfil profesional que implica necesariamente conocer de mediación, de negociación, de planificación estratégica y participativa.

**LA FACILITACIÓN ES UNA PROFESIÓN QUE ESTÁ NACIENDO. QUE LLEVA ADELANTE PROCESOS COLABORATIVOS Y NO CONFRONTATIVOS. SE TRATA DE UNA NUEVA TIPOLOGÍA Y LOS RESULTADOS DE SU UTILIZACIÓN DEMUESTRAN QUE ES LO ACONSEJADO PARA TRABAJAR LOS CONFLICTOS PÚBLICOS.**



La experiencia nos demuestra que la **Facilitación** une las herramientas de la comunicación con algunas de dinámica de trabajo grupal, por poner solo un ejemplo, y que son útiles para trabajar cuando hay conflictos, pero también cuando **no los hay**.

Pongamos, por caso, la construcción de una obra pública o privada de cierta magnitud. La misma genera curiosidad, inquietud, preocupación y otros sentimientos en la comunidad donde va a estar emplazada. Ahí, la experiencia dicta que lo más conveniente es convocar a reuniones públicas donde los ciudadanos reciban y den información, y se les explique si los va a afectar y en qué medida; y avanzar así hacia acuerdos consensuados que los incluyan a todos.

Estas reuniones suelen ofrecerles a los interesados una suerte de catarsis más o menos aliviadora –o no–, que se aprovecha para decir todo aquello callado durante mucho tiempo, sin que analicemos los factores de dicho silencio.

En este contexto, es tarea del Facilitador mantener el orden, dar el espacio para que todos se expresen, hacer más productiva y eficaz la reunión y realizar un informe para someterlo a las autoridades competentes y

a la opinión pública.

En otras palabras, el que no es parte de la solución de hoy, será parte del problema de mañana. Y esta es la clave de la participación que permite mejorar la toma de decisiones y hacer más transparente el accionar, por ejemplo, del Estado, porque obliga a rendir cuentas.

Y, aunque parezca una verdad de perogrullo, todos los participantes de un conflicto deben entender que no importa lo que nos hagan o digan, el tema es saber qué hacemos cada uno de nosotros con eso.

## PARA SABER MÁS

Volviendo a la Facilitación, ésta presupone la existencia de grupos de personas en conflicto como premisa inicial. Y para la solución se requieren conocimientos sobre las dinámicas grupales y el comportamiento de la gente cuando se une para un fin determinado, aunque no se conozcan entre sí.

Allí, la tarea del Facilitador es descubrir quiénes son los líderes o creen serlo, cómo y por qué se incluyen a algunos y a otros se los separa y elaborar luego una estrategia para comenzar a trabajar con los grupos entre sí y hacia adentro.

Por definición, toda facilitación, compleja o no, breve o larga, urgente o aplazable, requiere de un abordaje y es un **proceso** que se encuadra en lo que llamamos **La regla de las tres E:**

- **Estratégico:** meditado, planeado y orientado hacia el objetivo.
- **Específico:** propio para este abordaje puntual.
- **Especializado:** es necesario incluir al experto en el equipo.

Y este abordaje es necesario para percibir lo que ve la comunidad, comprender comportamientos, identificar necesidades prioritarias, detectar conflictos y tratar de entender lo que sienten los involucrados.

Es decir: el **Equipo Facilitador (EF)** necesita contar con toda la información sobre la problemática (antecedentes, historia, pautas culturales, costumbres); los temas (marco legal y técnico, urgencia, complejidad, priorización); y los actores (roles, acciones, posiciones, intereses, características personales y posicionamiento en relación con los demás).

Así, y sólo así, obtendremos un **Mapeo del Conflicto**, necesario para elegir una estrategia específica para abordar el conflicto puntual, para convocar el equipo especializado, preparar entre todos la intervención,

realizarla, revisarla y, si es necesario, reformularla.

De este modo y nutriendo la teoría con la práctica, aprendiendo de cada caso y de cada persona y respetando mucho el trabajo en equipo, llegamos a la intervención en conflictos en ámbitos de Salud Pública de la Provincia de Santa Fe.

En las siguientes páginas vamos a presentar cuatro casos en los que tuvimos injerencia y sus resultados.

Recordemos, como dice Ian Kiernan, que **“sólo hace falta que alguien eche a rodar la pelota”**. Y nuestra pelota, en el abordaje de problemáticas de Salud Pública, empezó a rodar en abril del 2011.

**Habilidades de un “buen Facilitador”:**

- Trabajar en equipo de “postas”.
- Estar capacitado en el Procedimiento y en el tema a tratar.
- Estar informado.
- Ser respetuoso, humilde, tener humor.
- Hacer docencia. Actuar “en espejo”.
- Tener espontaneidad, fluidez, flexibilidad, adaptabilidad.
- No tiene poder de decisión.
- Está al servicio del grupo.
- Es imparcial en la discusión.
- No favorece los intereses o perspectivas de los participantes.
- Tiene a su cargo el diseño y el desarrollo de las etapas del proceso colaborativo.
- Ayuda al grupo a definir una agenda y mantener el consenso en ella.
- Mantiene al grupo enfocado en tareas comunes.
- Establece un clima cooperativo y reglas de juego.
- Protege a los individuos de ataques verbales.
- Alienta y equilibra la participación.
- Aclara, resume y verifica los consensos para los acuerdos.
- Evita criticar a miembros del grupo o discutir sus puntos de vista.
- Evita forzar el proceso y hablar mucho.



The background features a white space with several overlapping, semi-transparent red shapes. On the left, there is a large, light red circle. In the upper right, there is a light red rounded rectangle. In the center, there is a darker red rounded rectangle. A solid, vibrant red rectangular block occupies the lower half of the image, serving as a background for the text.

LOS NUEVOS FACILITADORES

**“NO ES EL SABIO EL QUE  
SABE DÓNDE ESTÁ EL  
TESORO, SINO EL QUE  
TRABAJA Y LO SACÁ”**



## LOS NUEVOS FACILITADORES

# “NO ES EL SABIO EL QUE SABE DÓNDE ESTÁ EL TESORO, SINO EL QUE TRABAJA Y LO SACAR”\*

El denominado *Caso Cullen* comenzó en abril de 2011, con el ingreso de un paciente herido en la guardia del nosocomio y que no fue atendido a tiempo, según manifestaron sus acompañantes y familiares.

Los parientes, enojados, empezaron a demostrar descontento con el trato recibido, primero con protestas y luego directamente con insultos y agresiones, cuyas víctimas fueron los profesionales de la salud, sin distinción de jerarquías.

En tanto, médicos y auxiliares de la medicina sintieron que ya no estaban seguros en sus lugares de trabajo y lo hicieron saber, también, con algún grado de agresividad, lo que despertó más y más tensión entre los actores del conflicto.

Es que una guardia de hospital público, especialmente en tiempos de crisis, cuando la cantidad de pacientes supera la posibilidad equitativa de atención, produce frustración, rabia, impotencia en los que esperan y ace-

leran los síntomas o directamente detonan aquellos signos de *burnout*, síndrome muy habitual en médicos y auxiliares.

El *burnout* es un padecimiento que, a grandes rasgos, consiste en la presencia en el trabajo de una respuesta prolongada de estrés ante los factores emocionales e interpersonales que lo provocan, y que incluye fatiga crónica, ineficacia y negación de lo ocurrido.

Este síndrome es demasiado habitual entre los responsables de la salud y en otras profesiones y tareas, y no siempre está bien diagnosticado y, por lo tanto, tratado con rigurosidad.

El doctor Daniel López Rosetti en su libro “Emoción y Sentimientos”, la primera pregunta que hace es *¿cómo manejar las emociones que atraviesan los pacientes, familias y acompañantes que entran en un hospital y necesitan ser parte de esa comunidad, o mejor, común unidad? ¿Saben hacerlo estos profesionales?*

\* Frase perteneciente a Francisco de Quevedo y Villegas, escritor español del siglo XVI.

El manejo de las emociones que son distintas de los sentimientos es fundamental para el equipo facilitador, Quevedo decía: “no es el sabio el que sabe dónde está el tesoro, sino el que trabaja y lo saca”. Si bien los facilitadores no somos sabios, tratamos de que cada trabajador ponga sobre la mesa los tesoros que tiene escondidos y muchas veces no lo sabe. Ésa es nuestra labor.

## COMIENZO DE LA CRISIS

Lo sucedido en el Cullen ocupó las primeras planas de los principales diarios locales -y nacionales- y fue el inicio de una verdadera batalla y de un interminable debate público.

Había mucho en juego, desde la seguridad de todos los involucrados hasta la posibilidad de que el *efecto derrame* copara todas las instituciones médicas y, en definitiva, que el conflicto afectara la atención en general y la convivencia interna en particular.

La autoridad provincial llamó entonces a la Dirección Provincial de Desjudicialización de la Solución de Conflictos Interpersonales del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos para que aportara la experiencia en este tipo de conflictos.

Luego de algunas reuniones llevadas adelante entre los involucrados y el **Equipo de Facilitación (EF)**, el Ministerio de Salud convocó a una reunión donde intervinieron los ministros de Seguridad y de Trabajo y Seguridad Social, tres de los cuatro gremios, el jefe de la Unidad Regional I, el Comisario de la zona y otros involucrados.

¿Qué hicimos en el “mientras tanto” para legitimar nuestra intervención?: empezamos a buscar toda la información sobre el caso **-saber es poder, tener poder para poder hacer-**, nos reunimos con el consejo de administración del hospital y con varios actores directos e indirectos que tenían algo para decir, y obtuvimos algunos indicadores que nos hablaron del grado de satisfacción de la atención que, precisamente en ese momento, y a pesar de éste y otros episodios seguía siendo percibida como buena.

Empezamos a caminar el hospital con los ojos bien abiertos y grandes orejas porque cuando hay un conflicto hay que ir al lugar, observar en el lugar, escuchar en el lugar, y preguntar en el lugar.

A un mes del episodio en el Cullen se realizó una reunión donde escuchamos a los representantes de los ministerios, repre-



sentantes gremiales y comunidad hospitalaria. Se notaban los años de molestias no expresadas, las palabras nunca dichas, la postergación, la vulnerabilidad de algunos y el poder de otros. Había mucho trabajo por hacer. Y todos se animaron a tomar la palabra. Al terminar la reunión había llegado el tiempo de hablar como facilitadores y lo hicimos resumiendo lo que se había dicho y propuesto y que marcaba un claro compromiso con la problemática y el abordaje para avanzar hacia una solución.

El resultado del encuentro tuvo como eje las principales propuestas:

- El ministerio de Seguridad prometió mantener los refuerzos policiales.
- El de Trabajo y Seguridad Social, la conformación de los Comités de Salud y Seguridad creados por Ley.
- Y los gremios, colaborar con la problemática del hospital.

En tanto, los facilitadores propusieron reuniones conjuntas, entrevistas individuales, por grupos de interés, talleres de capacitación, y en especial, uno destinado al diagnóstico de la problemática específica.

## COMENZAR POR EL PRINCIPIO

Y ese principio fue el Taller “Seguridad versus Inseguridad, hacia una construcción conjunta”.

Los objetivos generales del taller de diagnóstico fueron:

- Desarrollar herramientas comunicacionales y estrategias que les permitiera trabajar en un clima de convivencia.
- Integrar a los equipos de contención y atención de pacientes, familiares y amigos, para que puedan cumplir individual y colectivamente su tarea. Esta incorporación fue crucial para la resolución del conflicto.

Y para:

- Generar confianza en el proceso y con los facilitadores.
- Desarrollar, a través de Diagnósticos Participativos, criterios básicos de complementariedad, convivencia y abordaje pacífico de los conflictos.
- Revalorizar la información sanitaria, las historias clínicas, el consentimiento informado y el trabajo en equipo como forma de realización de buena praxis.
- Adaptar la estrategia del triaje para la atención de los pacientes ingresantes en la guardia.

Finalmente, y luego de muchas reuniones, se entregaron los informes de avances y documentación y el diseño de los pasos que los involucrados tenían que seguir sin el acompañamiento personalizado.

Entre esos pasos estaba el taller de Capacitación sobre Herramientas de Comunicación al personal policial afectado a la guardia y al personal hospitalario en general, la articulación entre vigilancia y guardia, la capacitación en primeros auxilios a cargo de médicos de la guardia, las visitas informales al hospital no pautadas y la entrega del informe final.

Para los facilitadores la experiencia en el Hospital Cullen marcó el inicio de una nueva mirada hacia los conflictos y la forma de resolverlos y/o transformarlos.

Como dijo un alto funcionario en su momento, “pudimos ir avanzando en un protocolo de trabajo. Este protocolo tiene que ver con la violencia que proviene de cierta parte de la sociedad y también la que se genera desde dentro de un hospital cuando la respuesta que la comunidad exige no se da, se da mal y tarde o se trata mal. Porque este no es un problema de un solo sector, sino que tiene que ver con una conjunción de situaciones, que hace que el abordaje haya sido interdisciplinario y fundamentalmente porque los actores principales fueron los trabajadores.”

“En la denominada **Experiencia Cullen** hablaron todos los protagonistas y cada una de sus palabras quedaron consignadas. Sabemos que se repitieron algunos episodios violentos porque lo que era urgente se transformó en importante y después se perdió la rutina de dedicarle al tema unas horas semanales y mensuales. Aprendimos una lección: los procesos de cambio requieren acompañamiento y sostenimiento en el tiempo.

Vaya, pues, esta selección de miradas para comprender aún más cómo se abordan ciertos conflictos.

**Sergio M., médico:** “Hace un año tuvimos esta experiencia de institucionalizar el reclamo que tenía la comunidad hospitalaria en cuanto a la seguridad en el funcionamiento diario. Esta es una problemática que nuestro hospital la tiene planteada a raíz del perfil de la atención de emergencia y trauma y por las características de los pacientes que nos consultan. Pacientes que han tenido un evento agudo y que les configura una situación tanto a ellos como a los familiares y lleva a que se origine una cuestión contra la seguridad del equipo de salud, tanto el personal médico como de enfermería”.

**Francisco S., médico.** “El punto de partida fue un conflicto en el servicio de guardia. Este es un hospital que tiene un perfil agudo y, a la par, internación polivalente y el problema en la guardia se desencadenó por el descontento de un familiar por la forma en que se desarrollaron los

profesionales y el personal de enfermería. Esto generó desde todo el hospital una marcada sensación de inseguridad, que dejó de ser sensación cuando lo empezamos a sufrir en carne propia”.

**Ramón B., delegado gremial:** “Esto ya venía sucediendo y nosotros como institución lo veníamos planteando y no teníamos respuesta, hasta que surge lo que todo el mundo supo y es que tuvimos que tomar una medida drástica: realizar un paro. Primero de una hora de protesta y después de 24 horas”.

**Cristina C., asistente social:** “El Hospital no es una isla y por lo tanto vive los mismos síntomas que afuera y nosotros, por nuestra formación, tenemos una mirada un poco más abarcativa de lo que son las reacciones de violencia o de agresividad por parte de los familiares y que a veces también tienen condicionantes en los factores coyunturales que está viviendo la persona que acompaña”.

**Daniel S., enfermero:** “Desde el punto de vista de Enfermería, nosotros todos los días tenemos nuestras luchas diarias porque vivimos el contexto no solamente del paciente sino del familiar. Entonces, la permanencia de la gran cantidad de familiares que se encuentran en el hospital hace que la seguridad se vea vulnerada”.



The image features a white background with several overlapping green shapes: a large circle in the top left, a rounded rectangle in the top right, and a rounded rectangle in the center. A solid green horizontal bar spans the width of the page, with a white diagonal line cutting across it from the bottom left to the top right. The text is positioned on the white background to the right of the green bar.

**LOS NUEVOS FACILITADORES**

**EXPERIENCIAS  
EN HOSPITALES  
MUNICIPALES**



## LOS NUEVOS FACILITADORES EXPERIENCIAS EN HOSPITALES MUNICIPALES

En 2012 y a partir de la experiencia del Hospital Cullen, se comenzó a trabajar en otros procesos con el objetivo de elaborar un abordaje estratégico, específico y especializado.

En diciembre de ese año el Equipo de Facilitación fue requerido por la Secretaría de Salud de la Municipalidad de Rosario a raíz de tres episodios ocurridos en el Hospital Roque Sáenz Peña, con gran repercusión en la prensa local.

Un mes más tarde se realizó una Jornada de Trabajo sobre “Violencia en ámbitos de Salud”. El encuentro tuvo como principal objeto profundizar en la búsqueda de herramientas y protocolos de acción para poder afrontar situaciones conflictivas de violencia en numerosos efectores de salud pública del ámbito municipal.

En cuanto a la temática, los siguientes fueron los temas más sobresalientes:

- La guardia y la atención al público son puntos estratégicos que requieren un nuevo abordaje en este contexto social de violencia.
- Se debe atender la demanda social, que muchas veces recae en los centros de salud por su localización territorial y que requiere mejorar la articulación con otras áreas del municipio, provincia y organizaciones no gubernamentales.
- Necesidad de abordar la problemática de la violencia en el ámbito de la salud desde una perspectiva más amplia, partiendo de la premisa de que los problemas no se resuelven sólo con la presencia policial.
- Mejorar las relaciones transversales de comunicación. Capacitación continua para el personal de todas las áreas en herramientas de comunicación que permitan una modificación en las relaciones humanas y con la población usuaria de estos servicios.
- Hacer uso de las redes de información para que los usuarios no deambulen sin respuestas.
- Generar un nuevo paradigma de convivencia que priorice la solidaridad y cooperación entre los trabajadores de la Salud.

A partir de ese momento, toma mayor impulso la mesa de trabajo para el diseño de las intervenciones en cada efector de salud, constituida por decisores políticos del Ministerio de Justicia y DDHH de la provincia de Santa Fe, de la Secretaría de Salud Pública y la Dirección de Mediación de la Municipalidad de Rosario.

Este proceso implicó la conformación de un Equipo de Facilitadores con Mediadores de la Provincia y la Municipalidad y una Comunicadora de Salud Pública con múltiples funciones, e incluyó el reconocimiento de las instalaciones de cada Hospital; la participación en reuniones con una escucha activa, el registro de información y la confección y puesta en común de informes, entre otras.

### **NACE LA MATRIZ**

Luego de contar con un diagnóstico general, elaboramos la Matriz, que fuimos chequeando con los grupos de cada efector, y tuvimos la satisfacción de que en su mayoría nos decían: *“Es lo que nosotros les contamos”*.

### **¿POR QUÉ ES IMPORTANTE UNA MATRIZ?**

Porque es una representación a través de filas y columnas, que resume todo un trabajo sin tener que leer hojas y hojas de informes. Lo ideal es que no pierda la fidelidad de los datos obtenidos. La dimensión de nuestra matriz es de 6 x 9; es decir, los seis Hospitales Municipales: Hospital de Emergencia Dr. Clemente Álvarez; Hospital de Niños Víctor J. Vilela; Hospital Juan Bautista Alberdi; Hospital Intendente Dr. Gabriel Carrasco; Hospital Doctor. Roque Sáenz Peña y Policlínico San Martín- y nueve columnas donde figuran los problemas y las prioridades detectadas y ponderadas en las recorridas de los hospitales y volcadas en los informes de los Facilitadores: Red Interinstitucional, Relación Médico-Paciente-familiares, Equipo Interno, Seguridad, Hechos violentos, Recursos, Guardia, Otros Servicios, Informe Médico.



**MATRIZ**

PROBLEMAS									
	Guardia	Otros Servicios	Relación Médico/Paciente Familiares	Informe Médico	Equipo Interno	Red Interinstitucional	Seguridad	Hechos Violentos	Recursos
HOSPITALES	1								
	2								
	3								
	4								
	5								
	6								
	7°	8°	2°	9°	3°	1°	4°	5°	6°
PONDERACIÓN									

**RED INTERINSTITUCIONAL**

- Se genera violencia con las derivaciones e interconsultas con otros niveles (repetición de estudios, hoja de referencia perdidas).
- Coordinar con los CS que derivan.
- Mejorar trabajo en red con SIES y con CEMAR.
- Inconvenientes con las ambulancias privadas, (igual se evalúa al paciente).
- Conocer la función del médico policial (en caso de personas “demoradas” derivadas para constatar lesiones).

**EQUIPO INTERNO**

- Muy buena respuesta ante situación crítica.
- Hay que revisar los procesos de atención (no punitivo).
- Realizar reuniones de equipo (difícil por horas guardias).
- Problemas entre Guardia y Consultorio externo.
- Hacer autocrítica. Dificultad en la constitución del equipo de trabajo. Se necesita coordinación.
- Falta de comunicación interna y externa. Ocasiona estrés laboral.
- Los médicos sienten que no están cuidados; tienen miedo.
- No contención a los trabajadores luego de episodios de violencia.
- Diferencia entre “equipo” de guardia y “plantel” de guardia.
- Diferencia de “status” entre médicos y el resto del personal.

**RELACIÓN MÉDICO/PACIENTE FAMILIARES**

- Paciente impaciente, individualista, padece de urgencia.
- Situación especial de pacientes con adicciones y TBC.
- Importancia del primer contacto para evitar violencia.
- El estrés laboral impacta en la predisposición y afecta la atención.
- Situación especial con padres conflictivos, personas en situación de calle y de escasos recursos del interior del país o la provincia (se quedan en el hospital).
- Uso de métodos intimidatorios y/o violentos para tener prioridad.
- Inadecuada o ineficiente comunicación en algunas situaciones.
- Buscar equilibrio entre seguridad del trabajador y derechos del paciente.
- El acceso tardío al segundo y tercer nivel genera violencia.

### ¿PARA QUÉ SIRVE UNA MATRIZ?

Es una herramienta de decisión política, que permite a las autoridades diseñar una agenda pública con temas que le inquietan a la sociedad. Con un esquema muy simple y entendible, de fácil lectura, se visualiza el diagnóstico realizado en forma participativa. No es nuestro, es de todos, lo construimos entre todos.

### ¿POR QUÉ HABLAMOS DE PONDERACIÓN?

Porque habiéndose resumido en nueve los problemas detectados, se vio dentro de cada hospital cuál era el más importante, es decir, aquellos problemas percibidos como prioritarios en general, están en el orden que se les da a las columnas.

Para que no queden dudas: **cada Hospital tiene su propia Matriz y su propia ponderación.**

### FORMACIÓN DE FACILITADORES DE LA CONVIVENCIA EN ÁMBITOS DE SALUD PÚBLICA

Así llegamos al año 2014. Sabíamos que de a poco debíamos retirarnos y por eso pensamos

en capacitar a los “quienes estratégicos”<sup>1</sup> de cada efector de Salud para que tomaran la posta y planificamos la “**Formación de Facilitadores de la Convivencia en Ámbitos de Salud.**”

Para elegir a los “quienes estratégicos” que iban a recibir la formación, convocamos a una nueva reunión y lanzamos la capacitación a partir de la firma de un convenio entre la Municipalidad de Rosario y el gobierno de la Provincia de Santa Fe. Continuando con la impronta del proceso, los propios trabajadores eligieron, trabajando en grupos heterogéneos, el perfil y a los representantes de cada hospital y Centros de Salud para recibir la capacitación.

La capacitación fue intensiva, muy participativa y en todo momento los asistentes manifestaron su satisfacción por los temas abordados y la metodología usada en las clases. La propuesta tuvo un fuerte componente vivencial y los ejes de trabajo versaron sobre: convivencia, conflicto, comunicación, construcción de equipos de trabajo, revisión integradora. A su vez contamos con una plataforma virtual. El equipo docente estuvo conformado por profesionales idóneos, con alta trayectoria en facilitación y una destacada calidez humana.

<sup>(1)</sup> Siguiendo con lo propuesto por el Dr. Johan Paul Lederach, sostenemos que frente a un conflicto, en el diseño de un plan, es necesario pensar en ‘quienes estratégicos’, que sumado a ‘buenas ideas’ harán posible la circulación horizontal y vertical de la palabra.



El 9 de octubre del 2014 se entregaron los certificados. Fue un acto muy emotivo donde los más de 100 profesionales formados: médicos, enfermeras, admisionistas, administrativos, representantes gremiales, agentes

de centros de salud, concurrieron con sus familiares y muchos subieron con sus hijos a recibir el diploma. Las docentes saludaron a cada uno con un beso, palabras de agradecimiento y los motivaron a aplicar lo aprendido juntos.



**Alicia M., enfermera de Policlínico San Martín:** “Es una propuesta que hace rato estaba esperando el personal de salud. Y es importante porque hace una apertura mental para ayudar a la gente en muchos aspectos”.

**Irma V., médica del Hospital Int. Dr. Gabriel Carrasco:** “Por primera vez se toman los hechos como conflictos en salud, para abordarlo desde otra mirada, más completa, con personas que saben de conflictos”.

**Dora F., médica del Hospital de Emergencias Dr. Clemente Álvarez:** “Para mí fue un buen arribo, la posibilidad de sentirnos escuchados desde el punto de vista profesional tanto del área médica como de los enfermeros, o sea todo el grupo de trabajo. Yo pertenezco a la guardia y es un lugar de ingreso de violencia de diferentes tipos. Pero, lo bueno fue que sentimos la posibilidad de que bajaran a escucharnos y no preguntarnos qué hicieron para que se genere la situación de violencia”.

**Gabriela B., médica del Hospital de Niños Dr. Víctor J. Vilela:** “Que sea un taller participativo marca una de las cosas más interesantes en la construcción, y es que el taller da cuenta de un saber que se construye, ahí todos tienen que poner algo desde su perspectiva y eso lo hace participativo. Lo que yo más recuerdo del taller fue poder conocer las diferentes posiciones de los integrantes de nuestra comunidad”.

“Creo que este espacio de encuentro sirve para ver la mirada desde un mismo problema. Porque hay muchas miradas, la mirada que puedo tener yo desde una ventanilla o la que tiene el médico de guardia que a lo mejor trabaja con gente más violenta y entre todos buscar la forma de salir adelante”.

**María V., médica del Hospital Dr. Juan Bautista Alberdi.** “Es importantísimo, es la primera vez que se genera un espacio especial para eso”.

“Los procesos de organización del trabajo, mejorando la comunicación y aceitando algunos circuitos y cosas que sin querer generaban situaciones de violencias, obviamente que está buenísimo, es algo que es fácil de decir y muy difícil de hacer”.

**Federico C., médico del Hospital Dr. Roque Sáenz Peña:** “Nosotros pensamos que había que encarar las cosas de otra manera, pero no teníamos las herramientas, no sabíamos cómo encarar esto y ahora, después de estos talleres que hemos tenido, que ha participado mucha gente que estaba interesada, es como que nos abrieron la cabeza”.





LOS NUEVOS FACILITADORES

**NUESTRA EXPERIENCIA  
EN HOSPITALES DE LA  
PROVINCIA DE SANTA FE**

---





## LOS NUEVOS FACILITADORES NUESTRA EXPERIENCIA EN HOSPITALES DE LA PROVINCIA DE SANTA FE



En octubre de 2014 se comenzó a hablar sobre la conveniencia de extender la experiencia a los hospitales públicos de toda la Provincia de Santa Fe. Con Alejandro Nató -cuenta Nilda Santoro- habíamos notado dificultades similares en todos los nosocomios y, al mismo tiempo, urgencias y prioridades distintas, teniendo en cuenta la idiosincrasia, la historia, la cultura y el contexto.

A esa altura, afortunadamente, teníamos un bagaje que nos permitía planificar y proyectar con legitimidad y legalidad una Plataforma Integral de Salud.

¿Cómo se había logrado? Pues bien, lo primero fue identificar el origen de la situación violenta en el trabajo; evaluarla y cuantificarla, adoptar medidas preventivas para evitar nuevos hechos y/o minimizar las consecuencias negativas entre los trabajadores en los casos no evitables.

Con estos tópicos y apelando a la experiencia empezamos a recorrer la provincia de Santa Fe sabiendo que debíamos aprovechar al máximo cada encuentro con todos los protagonistas. Por eso, en cada lugar visitado, se invitaba a la mayor cantidad posible de efectores de salud de la región para trabajar en forma conjunta,

con la modalidad de reuniones abiertas.

Así llegamos a noviembre de 2015 con todas las vivencias, los informes y reuniones, y con una Matriz similar a la realizada en la experiencia de los hospitales municipales, que entregamos a las autoridades.

Al final de esta etapa realizamos tres talleres con participación de los tres hospitales de la Zona Norte de Santa Fe (Mira y López, Sayago y Protomédico) y tomamos como sede, cada uno de ellos.

La respuesta fue un mejoramiento notable en la convivencia de todos y la seguridad de que cada tema y problema que surgiera sería tratado en conjunto.

Y, en este punto, es necesario destacar que nuestra labor en estos nosocomios fue resultado de la experiencia de haber trabajado en un hospital, después en Rosario, luego en los centros de salud y posteriormente pensar a la Provincia en su conjunto.

En el caso puntual que estoy relatando -si- gue la licenciada Santoro- pusimos en conocimiento a quienes trabajan en estos espacios que existen otras maneras de poder pensar en el ámbito de la salud y de abordar los conflictos con formación y capacitación.

#### **Noticia:** CONFLICTIVIDAD Y VIOLENCIA EN EL SECTOR SALUD

**Fuente:** Gobierno de la provincia de Santa Fe

**Asunto:** Invitación al Desayuno de trabajo convocado por el ministro de Salud

**Fecha:** Lunes 19 de enero de 2015

*El Ministerio de Salud de la Provincia de Santa Fe está llevando adelante estrategias para el abordaje de la conflictividad y la violencia en el sector salud. Para ello, fueron convocados dos especialistas en la materia, Alejandro Nató y Nilda Santoro de Hernández, quienes están recorriendo los hospitales y centros de salud de Rosario y el resto de la provincia.*

*En las reuniones que ya se han llevado a cabo los asistentes pudieron expresar sus inquietudes y exponer situaciones puntuales y generales como balance de las diferentes causas de violencia.*

*Este proceso participativo, que dio comienzo en octubre del 2014, requiere del diálogo con todos los actores involucrados y apunta a la resolución de problemas en todos los niveles. Se trata de transformar las organizaciones en espacios amigables, facilitadores de los derechos de la pobla-*

ción y de los trabajadores.

*La violencia es un problema que afecta cada vez más la calidad de vida de los ciudadanos. La Organización Mundial de la Salud (OMS) la define como el “uso de la fuerza o poder en forma de amenaza o efectivamente, contra sí mismo, o contra persona o grupo o comunidad, que ocasiona, o tiene grandes probabilidades de ocasionar lesión, muerte, daño psíquico y privación [de derechos]”. Existen distintas formas de violencia en la sociedad: violencia contra sí mismo; violencia entre las personas; violencia en las relaciones interpersonales; violencia en las relaciones de trabajo; violencia urbana, institucional, colectiva y estructural.*

*Las respuestas al problema tienen que ser construidas a través de políticas públicas integrales, intersectoriales e interdisciplinarias acordes a las dimensiones de cada problemática.*

*Esta etapa que se está transitando es parte de las experiencias iniciadas tanto en la Municipalidad de Rosario como en algunos establecimientos de Salud de la provincia que se vienen desarrollando y de distintas líneas de capacitación a los trabajadores, intervenciones artísticas, articulación con otras áreas*

*del Ministerio de Salud, con el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, a través de la Formación de Facilitadores de la Convivencia, con el Ministerio de Seguridad -monitoreos, contención a las víctimas y garantías de seguridad a los trabajadores-, reuniones regionales, subregionales y de equipo donde se revisan los procesos de trabajo, construcción de los Comité de Salud y Seguridad Trabajo -Ley N° 12913.*

*Cabe destacar que, como intervención integral del Gobierno de la Provincia, se viene desarrollando el PLAN ABRE, que reúne todas las líneas que viene trabajando el Gabinete Social e incluye tanto obras de infraestructura como programas sociales y de seguridad pública.*

*Lunes 19 y martes 20 de enero de 2015 se desarrollarán encuentros en la Ciudad de Rosario, y de Granadero Baigorria como parte de las tareas iniciadas en octubre del año pasado, forman parte de un proceso de diagnóstico y en función de ello, se elaborará un plan de trabajo tendiente a construir lugares amigables y abiertos a la comunidad, con la mayor predisposición a la inclusión, maximizando los recursos para que el personal trabaje con la mayor tranquilidad posible.*





LOS NUEVOS FACILITADORES

**EXPERIENCIAS EN CENTROS  
DE SALUD DE ROSARIO**

Nilda Santoro de Hernández



## LOS NUEVOS FACILITADORES EXPERIENCIAS EN CENTROS DE SALUD DE ROSARIO



Durante los años 2016 y 2017 fuimos convocadas, junto con mi compañera de Fundación Fraternitas, Lilibian Araujo de Amelong, por la Dirección de Centros de Salud de la Municipalidad de Rosario, para trabajar en centros de zonas periféricas con población vulnerable y con el fin de proponer un programa de fortalecimiento de los vínculos entre los trabajadores en su espacio laboral.

Con algunos matices, la problemática que nos

contaban era: “Escuchamos numerosas quejas y recibimos pedidos de traslado de personal. El punto crítico son las relaciones internas y el malestar del personal, que manifiesta situaciones de violencia y maltrato entre compañeros. Algunos involucrados, por temor a represalias, no quieren hacer denuncias formales a través de las vías institucionales y este clima interno repercute en el servicio a la comunidad”, fueron las frases más escuchadas.

Nosotros propusimos un formato de **Mesas de Trabajo** y realizamos un promedio de 10 reuniones en cada uno de los centros donde nos tocó intervenir, por espacio de tres horas semanales.

¿Por qué Mesas de Trabajo y en mayúscula? Porque confiamos en el trabajo grupal y en la extraordinaria aptitud de los grupos humanos para aunar lo mejor de cada uno en la búsqueda de objetivos comunes.

Nosotros tenemos la convicción de que estos grupos albergan una sabiduría que, si bien proviene de sus integrantes, puesta en acción y compartida, se potencia para alcanzar decisiones más sabias y duraderas. Creemos en la autocomposición de los individuos.

## EL CAMBIO SE TRABAJA TODOS LOS DÍAS

Como objetivos nos propusimos, entre otras cosas, fortalecer la vinculación entre trabajadores y centros de salud; ayudar a visibilizar, verbalizar y abordar conductas que perjudican el clima laboral; revitalizar la identidad y el compromiso personal y del equipo; valorar y potenciar los recursos existentes; fortalecer los canales de comunica-

ción internos y externos y brindar a los equipos de conducción de la Dirección de Centros de Salud, insumos para el análisis y la toma de decisiones.

Y abordamos otros temas: consenso, reuniones eficientes y eficaces, planificación participativa; y hablamos de emociones, necesidades, caricias, y apelamos de nuevo a trabajar con la modalidad de discusión abierta.

Para terminar, algunas consideraciones vertidas por las Facilitadoras en el Informe Final entregado en cada ocasión, a la Dirección de Centros de Salud.

## CENTRO DE SALUD DEL GRAN ROSARIO

Se trabajó sobre los objetivos planteados al iniciar la intervención, partiendo del diagnóstico propuesto por las autoridades del Área de Salud: fortalecer la vinculación entre los trabajadores del Centro para generar un clima laboral sano y eficiente en el servicio de salud a la comunidad, apuntalar los canales de comunicación y revitalizar la identidad y el compromiso personal y del equipo con la estrategia de Atención Primaria de Salud.



El personal se fue involucrando paulatinamente en el proceso y se generaron instancias de participación y reflexión. Entendemos este tipo de intervenciones como un proceso que requiere acompasar el ritmo de los distintos participantes. Esto se corroboró cuando en la mitad de nuestra intervención se produjo el quiebre y la focalización genuina en los problemas concretos que necesitaban ser abordados.

Esto nos permitió avanzar naturalmente y con gran aceptación con los contenidos planificados al comienzo de la intervención: escucha respetuosa, comunicación asertiva, reuniones de trabajo eficientes y planificación participativa.

Como ellos mismos señalan con realismo en sus evaluaciones, esta etapa positiva que se cierra es un comienzo que supone compromiso y autogestión del equipo; y a la vez, sostenimiento desde la coordinación y autoridades.

## PROCESO

Liliana Araujo de Amelong aportó su propio punto de vista. “A partir de lo que cada uno relataba registrábamos en rotafolio a la vista para facilitar la escucha y la memoria; realizábamos lo positivo, organizábamos la circulación de la palabra, hacíamos preguntas abiertas que dieron pie a la mayor apertura del pensamiento, preguntábamos para aclarar el alcance de los términos y sobre lo que parecía que habían perdido de vista.

“Ellos exponían su pensamiento y su percepción sobre los temas y nosotras aportábamos nuestro saber de resolución de conflictos.

“Nuestro objeto no era resolver “sus conflictos”, sino generar espacios flexibles de interacción que permitirían visibilizar y verbalizar constructivamente lo que les molestaba en la convivencia laboral y los alentábamos a la escucha de las necesidades de los demás.”





# ACAMPANDO LAS NECESIDADES

Equipo de facilitación de la Dirección Provincial de Desjudicialización de la Solución de Conflictos Interpersonales del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.



## ACAMPANDO LAS NECESIDADES

*“La ética comienza cuando entran en escena los demás”*

**Umberto Eco**

El caso que aquí vamos a relatar demuestra que, aunque el conflicto llevaba un tiempo largo en su desarrollo y había llegado a un nivel importante de tensión entre las partes, con las herramientas que nos brindan los métodos no adversariales de resolución de conflictos y una intervención adecuada y rápida en medio de una crisis, se pudo no sólo contener y bajar la conflictividad, sino llegar a un acuerdo que evitó el uso de la fuerza pública y la intervención de la Justicia Penal.

El equipo fue convocado cuando el conflicto llevaba más de 23 días en la calle. La información pura y dura era que algunas familias e integrantes de un movimiento social se habían instalado con carpas en el predio de una dependencia ministerial del Estado provincial en el que funcionaban varias oficinas administrativas.

Sabíamos que el conflicto se venía gestando

desde hacía varios meses, luego del desalojo de las familias de un barrio de la ciudad, cuyos vecinos las consideraban usurpadoras. Al no tener dónde ir, decidieron instalarse en la dependencia provincial citada, luego de pasar por diversas intervenciones públicas, sin resultados.

Los integrantes del movimiento POE manifestaban a través de los medios de comunicación, que se trataba de una forma de protesta por la interrupción por parte del Estado de la asistencia a algunos comedores escolares, el corte de algunos beneficios sociales y la falta de viviendas.

A esa altura, la situación del conflicto era la siguiente: había una carpa en el ingreso del edificio por donde todos los días debían pasar los empleados de la dependencia estatal y que contaba con cocina, televisor, colchones y demás muebles propios de un hogar.

Los funcionarios del ministerio no querían dialogar con los usurpadores hasta tanto no se retirara el acampe, pero los integrantes del movimiento social decían que no se irían hasta que no se atendieran sus reclamos. Como terceros en el conflicto aparecieron los trabajadores que cumplían funciones en la dependencia tomada, quienes habían solicitado a los gremios que los representaban que se suspendieran las actividades hasta tanto no estuvieran dadas las condiciones de trabajo adecuadas.

Un día antes de nuestra intervención se produjo una fuerte escalada del conflicto: se presentó la policía con una orden judicial para que el líder del movimiento se presentara a declarar en la causa iniciada por usurpación de aquellas viviendas de las que ya los habían desalojado.

Esto provocó que los manifestantes irrumpieron en el hall del edificio, la policía intervino para impedir el acceso, hubo golpes, forcejeos y fue detenido el líder y otros integrantes del movimiento POE.

El día 24 del acampe hicimos la primera intervención, a través de las facilitadoras de la Dirección Provincial de Desjudicialización de la Solución de Conflictos Interpersonales. A ellas

se les solicitó que evaluaran la posibilidad de abordar el conflicto de un modo diferente al empleado hasta ese momento, porque el objeto era desalojar el lugar. Sin embargo, los hechos de violencia que provocó la presencia de la policía llevaron a los funcionarios a la conclusión de que por ese camino el desenlace sería más violento aún.

**EXISTÍA UNA FUERTE PREOCUPACIÓN POR PARTE DE LAS AUTORIDADES PROVINCIALES POR ENCONTRAR VÍAS PROPICIAS QUE HABILITARAN EL DIÁLOGO PARA EVITAR EL USO DE LA FUERZA E IMPEDIR UN DESENLACE MÁS IMPETUOSO.**

Ante esta solicitud, una facilitadora se presentó en el lugar y tuvo un primer encuentro con funcionarios del ministerio tomado, quienes pidieron el desalojo como medida para poder luego analizar las peticiones: sentían que el acampe era un modo de presión y dijeron no estar dispuestos a negociar en esas condiciones.

## COMIENZA EL ABORDAJE

La facilitadora preguntó entonces quiénes habían hablado con los acampantes hasta ese momento y si conocían las demandas. Los empleados respondieron que ellos se habían ocupado de informarles que no podían acampar en ese lugar y que para poder escucharlos debían retirarse del predio.

La facilitadora, entonces, abordó a los empleados con otra demanda, esto es, cómo era el clima dentro y fuera del Ministerio luego de la intervención de la policía del día anterior. Manifestaron que la situación estaba más tensa aún y que habían llegado otras personas para “hacerles el aguante” a los acampantes víctimas de la actuación policial.

**EN TANTO, SE HABÍA REFORZADO LA CUSTODIA DEL EDIFICIO Y LOS EMPLEADOS DEL MINISTERIO ESTABAN TENSOS Y NERVIOSOS PORQUE CONSIDERABAN QUE, SI ATENDÍAN LAS DEMANDAS DE LA AGRUPACIÓN POE CON EL ACAMPE EN EL PREDIO, ESTA ACTITUD PODRÍA SER INTERPRETADA COMO UNA DECISIÓN DE LAS AUTORIDADES TOMADA BAJO PRESIÓN, LO QUE SERÍA UNA MANERA DE LEGITIMAR ESA FORMA DE RECLAMAR.**

Se les explicó a los funcionarios que la tarea sería escuchar a la agrupación POE y hacer de puente para transmitirles lo que peticionaban y lo que se podía asumir por parte del Estado.

La facilitadora se acercó entonces a una de las carpas e inmediatamente fue abordada por el grupo acampante, frente a quienes se presentó. Les dijo el motivo que la había llevado ahí y que la idea era colaborar para una salida pacífica del conflicto a fin de evitar que se repitiera lo del día anterior. Les preguntó por qué acampaban y ellos dijeron que esa era la única manera en que los iban a escuchar.

La facilitadora transmitió la voluntad de los funcionarios públicos de encontrar una salida, solo que debían levantar el acampe para poder dialogar, a lo que respondieron: “Nosotros también queremos conversar, pero si nos vamos no nos atienden más”.

Con estas manifestaciones se notaba desgaste y cansancio en las dos partes y poca confianza para iniciar algún tipo de conversación que pudiera abrir la posibilidad de resolver el conflicto de un modo diferente al que parecía destinado.

La facilitadora les explicó a las partes -en forma separada- que se podía intentar abordar la situación de un modo diferente al que

habían transitado hasta el entonces, como ver la posibilidad de permitirle intervenir en carácter de tercero. También se les manifestó el compromiso de confidencialidad, respeto mutuo y se les informó que podían optar por participar o no, pero que el compromiso de muchos podría disminuir el conflicto para explorar algunas soluciones conjuntas.

Es decir, la facilitadora se ofreció como garante y expuso que algunos puntos se podían empezar a trabajar siempre que se levantara el acampe del predio. Las partes estaban dispuestas a dialogar y ninguna quería continuar en esa situación, sólo que no se tenían confianza para iniciar una agenda de trabajo. Tampoco estaban muy convencidas de que se pudiera arribar a algún acuerdo del modo que se proponía desde el ministerio, dado que consideraban que habían pasado muchos días y varios hechos que hacían casi irreversible la situación. La impresión, luego de ese primer contacto, fue que las partes no tenían la certidumbre de que el espacio podría aportar algo positivo para destrabar el conflicto.

Al día siguiente, domingo, hubo algunas manifestaciones que permitieron poder dar el primer paso para desandar el camino del

desencuentro y se llegó a un primer compromiso verbal: no se utilizaría la fuerza pública para desalojar y tampoco los acampantes realizarían actos que provocaran la reacción de la policía, siempre que se mantuviera un canal de conversación a través de la facilitadora.

El lunes se presentaron dos facilitadoras -la primigenia y otra profesional del Ministerio de Justicia- y se volvió a conversar, esta vez, con el líder de la organización y con algunos otros integrantes del movimiento.

Los acampantes, por pedido de las mediadoras, formularon una lista de prioridades, la que se presentó a los funcionarios. Más tarde contestaron que pondrían asistentes sociales para relevar las necesidades manifestadas y que algunas eran posibles de atender a la brevedad, mientras que otras requerirían más tiempo y trabajarlas en conjunto. Por ejemplo: podían ubicar rápidamente a los niños en escuelas, contactarlos con talleres de arte y deporte para dar respuesta a las necesidades de los adolescentes de tener espacios de contención; y algunos otros temas puntuales.

Estos pequeños acuerdos logrados volvían a empoderar a ambas partes, y las ubicaban



en un lugar que no era sólo la queja; sino que podían sentirse capaces de poder hacer mejores y más creativas las propuestas a las necesidades planteadas.

Las facilitadoras ayudaron a los involucrados para poder reflexionar sobre lo pedido y el modo en que cada una de las partes podía cooperar para que se concretara, actuando como agentes de la realidad, por momentos como abogados del diablo, a fin de lograr una salida realista del conflicto.

Luego de siete horas de negociaciones se firmó un acuerdo que incluía:

- La desocupación del predio ese mismo día.
- Ofrecimiento de una residencia y/o alquiler temporal de viviendas para las familias que no tenían dónde ir (se fue trabajando la forma de conseguirlas, los integrantes del movimiento POE fueron aportando direcciones, ideas, diferentes opciones).
- Autoconstrucción de viviendas con el aporte de los materiales.
- Reanudación de algunos planes asistenciales.
- Se comprometieron ambas partes a re-

anudar la mesa de diálogo una semana después, y a armar una agenda de trabajo que contemplara otras necesidades. Con esto se pretendía comprometer a las partes a pensar y formular qué más podían aportar y de ese modo actuar colaborativamente para sostener el acuerdo y prevenir futuros conflictos.

Como propuesta surgió convocar para los próximos encuentros a otras reparticiones públicas que tuvieran competencia en temas de niñez, adolescencia, educación, deportes y cultura. Las facilitadoras acompañamos en las primeras reuniones y después dejamos que continuaran las partes desarrollando y fortaleciendo el contacto.

La estrategia que las facilitadoras delinearon al comenzar su intervención fue acertada porque lograron el objetivo deseado, y confirmaron lo que se sustenta desde el Estado provincial desde hace algunos años, esto es, que los métodos sirvan a la gente para resolver de un modo adulto los conflictos de los que son parte, y que pueden responsabilizarse de los mismos y de sus consecuencias. Del mismo modo pueden hacerse cargo de las soluciones que se elaboran en estos contextos, que hacen que

luego las historias se relatan con otros textos, mucho más participativos y humanos.

En consecuencia, podemos decir que las tácticas que se delinearon fueron acertadas para la situación en la que se necesitaba recuperar la confianza, reconstruir redes sociales y trabajar en equipo.

## CONCLUSIÓN

Surge del relato de esta facilitación que el conflicto se produce en un contexto social y político en el cual existe ya instalada una modalidad usual de protesta: toma, acampe y corte de calles por parte de los ciudadanos y, en especial en este caso, de los movimientos sociales ante demandas básicas insatisfechas o no, de alimento, educación y trabajo.

En cuanto al contenido del conflicto, si bien las posiciones y reclamos son variados, es una demanda que requiere de respuestas a necesidades básicas.

**COMO FACILITADORAS SABEMOS QUE LAS NECESIDADES BÁSICAS, LAS INDISPENSABLES PARA LA VIDA Y DESARROLLO INTEGRAL DE LA PERSONA, NO SON NEGOCIABLES, TIENEN QUE SER RESPETADAS. PERO SABEMOS TAMBIÉN QUE TENEMOS QUE TRABAJAR SOBRE ESTE PROCESO DESTRUCTIVO Y VIOLENTO PARA LUEGO PENSAR EN RESOLVER O TRANSFORMAR EL CONFLICTO.**

Se pasó de la etapa de conflicto abierto a la lucha de poder, a la confrontación y se hace inmanejable, o sea, es necesario primero contener el mismo para luego intentar resolverlo. *“Lo que no se previene se resuelve y lo que no se resuelve, se contiene.”<sup>1</sup>*

El conflicto abierto y la crisis, se contuvo y resolvió, pero sabemos que el camino es la transformación de los conflictos, promover procesos de cambio constructivos incluyendo estas soluciones inmediatas, pero proyectar hacia el futuro.<sup>2</sup>

El desafío es ampliar la observación en el tiempo de los conflictos y contexto, educando

<sup>(1)</sup> William L Ury: Alcanzar la paz. Diez caminos para resolver conflictos en la casa, el trabajo y el mundo. Ed Paidós. Argentina 2000

<sup>(2)</sup> Del ensayo de Michelle Maiese Transformación resumen del libro de John Paul Ledereach “The Little of Conflict “Transformation” publicado por Gopod Bocks 2003. Extracto publicado por Fundación Mediadores en Red L@Revista- Año IV Set 2006

para la prevención, construyendo espacios de articulación estratégica y constructiva, formando en la no violencia y en el diálogo como herramientas de un cambio cultural.

Pensamos que los involucrados pudieron ver que eran parte del conflicto y que el accionar de ambos contribuyó, por acción u omisión, a conquistar la solución. Y que ellos tenían las capacidades y/o posibilidades suficientes para poder encontrar una salida que pudiera ser más satisfactoria que la intervención de un tercero (juez, policía, cualquier otra autoridad con poder de decisión etc.).

También quedó en evidencia que el viejo paradigma de cómo se abordan estos conflictos sociales desde el Estado no alcanza, que hay soluciones menos lesivas y que reparan la relación de un modo que otras formas no logran hacerlo, ya que sólo en estos contextos de diálogo se puede lograr el verdadero reconocimiento y respeto por el otro.

Como facilitadoras acompañamos en la exploración de las propias capacidades de cada una de las partes involucradas a fin de definir los puntos concretos que podían acercarlas y llevarlas a la maduración del conflicto y la resolución de un modo cooperativo hasta el final del proceso.





**DISPUTAS POR LA TIERRA.  
EL CASO DE LA COMUNIDAD  
MOCOVÍ “COM CAIA”**

---

Alejandro Nató



## DISPUTAS POR LA TIERRA, EL CASO DE LA COMUNIDAD MOCOVÍ “COM CAIA”

En este texto nos proponemos analizar el proceso de restitución de tierras a la Comunidad Mocoví “Com Caia” en la ciudad de Recreo, provincia de Santa Fe, entre 2002 y 2011. Para eso haremos una breve presentación de los principales actores y de los hechos que desencadenaron la disputa en torno de la tierra, con miras a repensar los diferentes ejes del conflicto que surgieron una vez sancionada la Ley Provincial N° 12.086.

La norma en vigor establecía que el Estado se comprometía a restituir tierras a las Comunidades Aborígenes de Santa Fe y a asignarle a la Comunidad Mocoví cierta cantidad de terrenos en la ciudad santafesina de Recreo.

Fue un caso testigo: constituyó el primer caso de restitución de tierras efectivizado a nivel nacional, por lo que su revisión resulta imprescindible para avanzar en el proceso de reparación histórica.

Pero antes del relato de los sucesos que nos convocan, un poco de historia.

La Comunidad Mocoví llamada “Com Caia” -*somos hermanos*, en la lengua originaria- es un grupo de 300 familias que nuclean a unas 1300 personas radicadas en Recreo y que a su vez pertenece a la Organización de Comunidades Aborígenes de Santa Fe (Ocastafe), un espacio que reúne a los representantes de dos de las etnias que aún habitan la provincia: la Mocoví y la Toba.

En Ocastafe se trabaja por recuperar la memoria histórica y enlazarla con la vida actual y por el derecho a la posesión legítima de las tierras y la educación bilingüe. Hace más de una década que esta Comunidad reclama al Estado su derecho a los terrenos e islas fiscales provinciales en carácter de reparación histórica.

Se trata, en definitiva, de su derecho a aparecer en la escena pública y ser reconocidos como sujetos de derecho con miras a disponer y ocupar las tierras que les pertenecieron históricamente.

Además, la ley mencionada anteriormente especifica que las adjudicaciones en carácter

de *reparación histórica* a los pueblos originarios y preexistentes de la Nación “(...) se realizarán de manera gratuita y libre de ocupantes, en forma comunitaria o individual, según el interés de cada grupo o comunidad. Se propenderá a que dichas tierras estén ubicadas en el lugar donde habita la comunidad o zona más próxima, siempre con el consentimiento libre y expreso de la comunidad”.

En 2008 y a partir de la formación de la Comisión de Adjudicación integrada por representantes de los Ministerios de Gobierno y Reforma del Estado, Desarrollo Social, Salud, Producción, Aguas, Servicios Públicos y Medio Ambiente y Ocastafe, se conformó una mesa de diálogo para llevar a cabo la restitución de tierras y un proyecto de desarrollo económico integral y de aprovechamiento y uso del suelo.

Asimismo, se creó el Registro Especial de Comunidades Aborígenes, dependiente de la Dirección Provincial de Pueblos Originarios y Equidad del Ministerio de Desarrollo Social, a fin de que las comunidades fueran reconocidas como personas jurídicas de Derecho Público, condición necesaria para proceder a la escrituración de las tierras.

Entonces, las autoridades del gobierno santafesino se comprometieron a entregar a

“Com Caia” un terreno en el área de Recreo, que figura en el catastro oficial como lote A, Campo San José, de 327 hectáreas productivas, ubicadas a la vera del kilómetro 491 de la Ruta Nacional No11, a seis kilómetros del actual asentamiento Mocoví en la ciudad.

### **EN BUSCA DEL TIEMPO PERDIDO**

Fue entonces que se abrió paso a una segunda fase de la lucha por el derecho a la tierra. Para ser más claros: si al inicio los mocovíes tuvieron que disputar la legalidad de la propiedad actual de las tierras a partir de la construcción de una memoria colectiva que reconociera la anterior desposesión de las Comunidades Aborígenes, ahora tienen que hacer efectivos sus derechos, convirtiéndose en efectivos sujetos de derecho.

Como veremos a lo largo de este proceso, resulta posible distinguir dos grandes ejes de conflicto: uno, en torno del reconocimiento de la Comunidad Mocoví como sujeto de derecho, lo que se pone de manifiesto a partir del proyecto de ley para elaborar un Parque Industrial en el terreno asignado a la Comunidad; otro, en torno del ejercicio efectivo del derecho a la tierra, que se pone de relieve en relación con la ocupación del terreno por



parte de un grupo disidente de la Comisión Directiva de “Com Caia”.

Para echar algo más de luz sobre el tema, digamos que cuando los cuerpos que no son considerados sujetos por el sistema hegemónico dominante se reúnen para expresar su indignación o poner en acto su existencia plural, se produce una ruptura en la esfera de aparición, que expone una crítica de las formas de poder que la constituyen.

Judith Butler (2015) argumenta que, más allá de la demanda explícita de una protesta concreta, toda manifestación es una demanda por el derecho a aparecer, un derecho que coloca al cuerpo en el campo político y solicita condiciones económicas, sociales y políticas más vivibles.

Como ya dijimos, el gobierno santafesino se comprometió a entregar 327 hectáreas en Recreo, pero el terreno estaba ocupado por un cuidador ad-honorem, quien pidió un plazo para retirarse luego del levantamiento de la cosecha de trigo.

El traspaso fue acordado para diciembre de 2007, pero llegado el momento no se hizo efectivo. La gestión de la Comisión de Adjudicación de tierras estaba paralizada, de modo que comenzaron a surgir rumores

sobre las pretensiones de instalar un Parque Industrial en el lugar.

Según señala una abogada de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales (FCJS) de la Universidad Nacional del Litoral (UNL), había un proyecto de ley con media sanción en la Cámara de Senadores para elaborar un Parque Industrial en el mismo terreno, que había sido restituído a los Mocovíes, desafiando 189 hectáreas de las 327 que comprenden el lote.

Este proyecto, impulsado por la Municipalidad de Recreo, suponía que el Estado provincial donaría las tierras a la Municipalidad para destinar el predio a inversores industriales, el mismo predio que ya había sido adjudicado a las Comunidades Aborígenes.

Aún más, teniendo como base este proyecto de ley, el siete julio de 2008 el Consejo Deliberante de la Ciudad de Recreo aprobó una ordenanza por medio de la cual se pedía una consulta popular para conocer los niveles de adhesión de sus habitantes con relación al destino de las tierras, invitando a votar si allí debía instalarse un Parque Industrial o ser asignado a la Comunidad Mocoví.

La estrategia era clara: enfrentar a la comunidad Mocoví con la opinión pública para

dejar sin efecto la restitución de las tierras y dar vía libre a la construcción del Parque Industrial. De este modo se desconocía el derecho adquirido por la comunidad y se excluía su participación de la discusión y del control del mecanismo de consulta.

Frente a ello, el grupo de graduados de la Clínica Jurídica de la UNL, junto con miembros de “Com Caia”, presentaron un amparo para dejar sin efecto y declarar la inconstitucionalidad de la Ordenanza por considerarla violatoria de los derechos históricos de los Pueblos Originarios sobre sus tierras y de su derecho de participar en asuntos y decisiones públicas que los afecten, consagrados en el artículo 75 inciso 17 de la Constitución Nacional y demás leyes y tratados internacionales.

### **DIVIDE Y REINARÁS**

Lo que debe quedar claro en este punto es que la contraposición simple entre la restitución de las tierras a las Comunidades aborígenes y la posibilidad de industrializar la zona no es tal, sino que es el resultado de una estrategia cuyo objeto es apropiarse de tierras que ya habían sido adjudicadas, perpetuando así la violencia y la exclusión sobre estas comunidades y dando prioridad a in-

versores industriales.

No se trata entonces de oponerse a la construcción de una Planta Industrial, sino de respetar la legalidad de la restitución de las tierras, de incorporar a las comunidades como agentes centrales del conflicto y reconocerlos como sujetos susceptibles de derechos.

En este punto consideramos que resulta central trabajar a futuro en la construcción de la imagen pública del colectivo indígena en pos de afianzar su reconocimiento y legitimidad como sujetos de derechos. La tierra para los pueblos originarios es sinónimo de poder simbólico y es fundamental que sientan que no pierden poder si exponen públicamente el destino de las hectáreas adjudicadas. Es más, deben tener en cuenta que la opinión pública constituye un elemento fundamental para construir su propia legitimidad en el campo social.

Tal y como sostiene Pierre Bourdieu, para que tenga lugar un proceso de cambio debe producirse una lucha por el poder simbólico en la que un discurso herético intente romper con el orden establecido de la doxa (conocimiento que no brinda una certeza absoluta), e imponerse como instancia legítima.

En este sentido, las Comunidades Aborígenes ganarían poder si la opinión pública los acompañara. Este ha sido, de hecho, un factor fundamental para ganar poder simbólico y legitimidad en relación con su derecho a la tierra.

### **LA HISTORIA NO SE DETIENE**

Días después de haber interpuesto el amparo, la Municipalidad de Recreo decidió interrumpir la consulta popular dejando sin efecto la iniciativa de construir un Parque Industrial. Finalmente, el 28 de agosto de 2008 el entonces gobernador de la Provincia de Santa Fe, Hermes Binner firmó el Decreto No2046/08, por el cual se efectivizó la restitución de las tierras con carácter de reparación histórica a la Comunidad Mocoví “Com Caia” de la localidad de Recreo, en el departamento Capital.

Al mismo tiempo, y en el marco de los Proyectos de Extensión de Interés Social (PEIS), la UNL presentó el proyecto “Abriendo Caminos. Un trabajo conjunto entre la Comunidad Mocoví *Com Caia* y la UNL” (2008); y la FICH-UNL un proyecto sobre “Ordenamiento Territorial del campo San José de la comunidad *Com Caia*” (2009), que se sumaron a la profusa documentación sobre el tema y el

futuro destino de las tierras.

Pero aún quedaba efectivizar la elaboración de los títulos de propiedad y la entrega y ocupación de las tierras. Fue entonces cuando se abrió paso a una nueva etapa del conflicto: el enfrentamiento que se produce al interior de la Comunidad.

En tanto, el cuidador que ocupaba el terreno no solo no se movió, sino que siguió sembrando girasol, trigo y soja de manera rotativa, a pesar de la intimación oficial para que se fuera.

Así, en enero de 2008 la Comunidad Mocoví presentó un documento firmado por más de 300 personas en el Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado y la Secretaría de Regiones, Municipios y Comunas, donde se alertaba sobre la explotación del campo y se pidió una urgente intervención. Además, se señala la existencia de algún tipo de acuerdo entre el cuidador del terreno y ciertos miembros de la Comunidad Mocoví, dado que en apariencia el cuidador habría negociado con el Cacique o el Coordinador del Consejo de la Comunidad seguir ocupando y produciendo las tierras a cambio de una contribución a los mocovíes, lo que abrió dos frentes de conflicto.

Por un lado, la ocupación y explotación de las tierras restituidas era realizada por una persona ajena a la Comunidad, en oposición a lo expuesto en la Ley Provincial. Aún más, si bien las tierras ya habían sido adjudicadas por decreto a la Comunidad, aún no se había realizado la escritura, por lo que todavía eran propiedad del Gobierno de la Provincia. En este sentido, se trataba de una ocupación ilegal y usufructo de tierras estatales.

Por otra parte, se produjo un quiebre al interior de la Comunidad Mocoví entre un grupo llamado Nueva Comunidad, que abogaba por la ocupación de las tierras y la Comisión Directiva de “Com Caia”, que alquilaba el campo a cambio de una compensación.

En este contexto, y en clara oposición a la política de la Comisión Directiva Nueva Comunidad -capitaneado por un Cacique y 50 familias-, se decidió ocupar las tierras ubicadas en el kilómetro 491, en el espacio entre el sembradío y la ruta.

Allí construyeron viviendas muy precarias como para posicionar su reclamo al derecho a asentarse y trabajar esas tierras. Este grupo, constituido por miembros que pertenecieron a la Comunidad Mocoví, se encontraba interpelado por algunos vecinos que no

pertenecían al grupo originario. También, había miembros de otra comunidad del Chaco que reclamaban por el mismo territorio, de manera que resultaba imposible diferenciar una disputa interna y un enfrentamiento entre dicha Comunidad y aquellas que no formaron parte de la reparación histórica.

En este sentido, y partiendo de la base de que no existe armonía preestablecida en el campo social, consideramos que resulta fundamental continuar trabajando las diferencias que surgen de disputas de liderazgos dentro del actor comunitario. Si bien esto excede la labor propia del Gobierno, se trata de un tema a considerar para poder establecer una interlocución con la propiedad y legitimidad que este modelo exige. Aún más, dado que es una obligación moral respetar la autodeterminación como principio básico, propiciamos un enfoque dialógico para traspasar las barreras que naturalmente imponen las internas de la comunidad.

Frente a la ocupación de tierras, hubo miradas diferentes de cómo resolver la cuestión hacia adentro del propio Gobierno y se potenció más la situación debido a que la propia Escribanía de la Provincia condicionaba su escrituración definitiva al desalojo de

quienes se habían asentado.

Se buscó entonces un mecanismo de construcción de consenso a partir del diálogo. Surgió una convocatoria a instancias de la Dirección Provincial de Desjudicialización de la Solución de Conflictos Interpersonales. Fueron convocados en representación de ese organismo la licenciada Nilda Santoro y el doctor Alejandro Nató -como consultora externa y facilitador, respectivamente- para diseñar un proceso que contribuyera a la toma de una decisión definitiva. También participó la Secretaría de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, la Defensoría del Pueblo, la Municipalidad y el Concejo Deliberante de Recreo y la Coordinación de la Región 3 Nodo Santa Fe.

El objeto de todos los participantes fue -de llegar a buen puerto- propugnar la efectiva restitución de tierras mediante la escrituración. En ese ámbito de conversaciones abiertas se decidió acompañar a la Comunidad en la elaboración de un Proyecto Productivo que les permitiese organizarse y obtener un rédito efectivo y justo para todos a través de la explotación de dichas tierras.

Se trató de un modelo productivo con asistencia estatal para mejorar la calidad

de vida de los pueblos sobre la base de un proceso dialógico de construcción de significados comunes.

El Director Provincial de Pueblos Originarios y Equidad, afirmó que la idea era crear un proyecto de intervención urbanística, integración y autoconstrucción con la participación de los propios integrantes de las comunidades tanto en las decisiones sobre arquitectura y diseño que tendrían las viviendas para adecuarlas a sus costumbres, como en la realización de tareas.

Se incluyó también el resumen de las tareas realizadas por el equipo que llevó adelante el abordaje de la problemática.

**Intervención del Equipo. Desde el 28 de junio al 8 de octubre de 2010.**

**Se realizó:**

- Un **Diagnóstico Participativo** mediante contactos personales y/o telefónicos con los actores públicos y privados, reuniones con distinto grado de formalidad, visitas al Barrio Itati al Asentamiento, a la Municipalidad de Recreo en varias oportunidades y con distintos objetos, motivación de la necesidad de encuentro entre los dos grupos de aborígenes para que pudieran visualizar

que tenían debilidades que únicamente podían superarse a través de la colaboración y no de la confrontación.

- Una **Planificación Participativa** a través del Diálogo con los organismos públicos con competencia e intervención para definir el rol de “acompañantes” de un proceso, de “facilitadores” con una mirada más externa que permitiera neutralizar a terceros extraños y oportunistas, y escuchar a la Comunidad de acuerdo con su cultura y costumbres, sin dejar de lado el rol del Estado como Regulador de estos procesos sociales.
- Una **Recopilación y Sistematización** permanente de toda la información recabada por distintos medios: de prensa, declaraciones, reuniones, contactos telefónicos.
- Una **Consulta**, vía Correo Electrónico, con un especialista en la materia que actuó como Equipo Reflexivo y a quien solo se le envió un resumen de la situación y artículos periodísticos.
- La **Conformación de una Red y la función de nexos** entre partes y actores.
- La **Definición de una Estrategia** que respetara los tiempos de los Organismos con poder de decisión

### **CULMINACIÓN DEL PROCESO CON LA ENTREGA DE LAS TIERRAS**

Finalmente y con una concurrencia que colmó las instalaciones del Salón Blanco de la Casa de Gobierno de Santa Fe, el 21 de setiembre de 2011, se entregó la primera escritura comunitaria del país a la Comunidad COM CAIA.

En la actualidad, viven unas 150 familias. El aprovechamiento y uso productivo de la tierra va surgiendo de a poco, ya que significa un cambio de cultura respecto de las actividades tradicionales desarrolladas. Cuentan con un tambo y actividades con la miel, pero es todo muy incipiente.

## CONCLUSIONES

Según lo dicho hasta aquí, consideramos que fue indispensable avanzar activamente en el Programa de Restitución de Tierras a las Comunidades Aborígenes e incentivar instancias de reflexión y análisis entre las distintas partes intervinientes del conflicto para repensar y reconstruir la memoria histórica a partir del reconocimiento de los Pueblos Originarios como sujetos de derecho. Tal es la condición fundamental para construir una sociedad más inclusiva e igualitaria, sobre la base del diálogo y el reconocimiento de la diversidad.

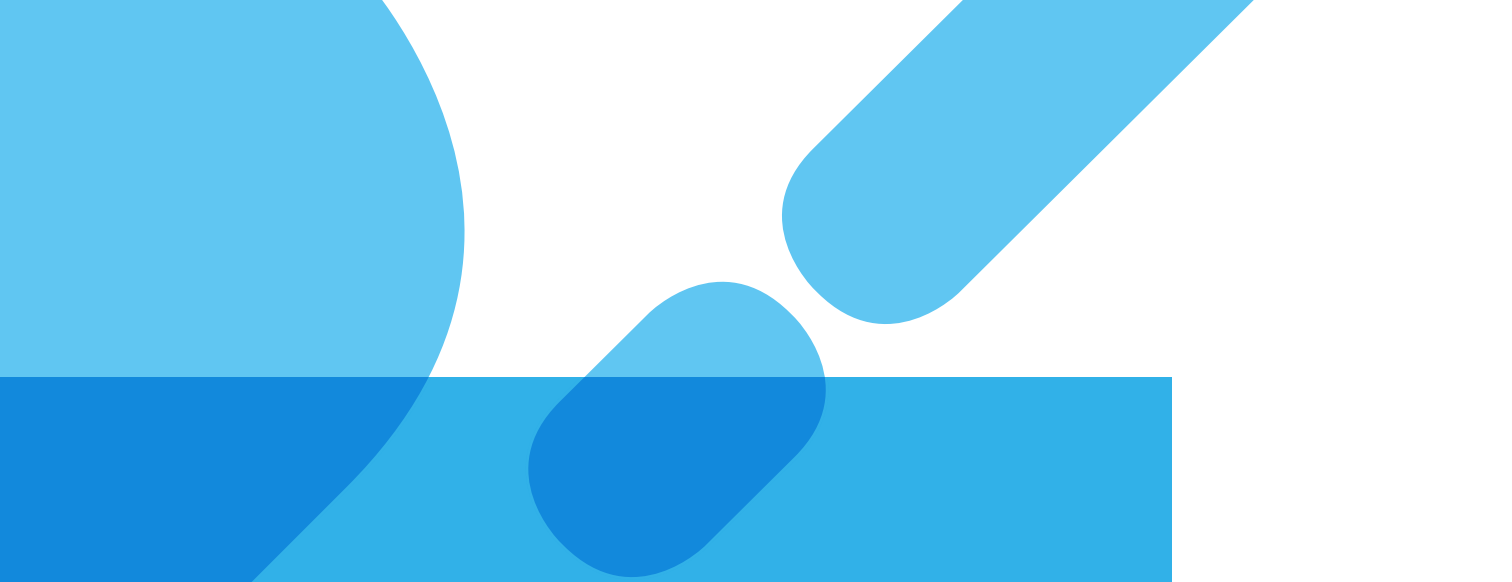




The image features a minimalist, abstract design. A large, dark grey rectangle occupies the lower half of the frame. In the upper left, a large, light grey circle is partially visible. A dark grey, rounded rectangular shape overlaps the bottom edge of this circle and the top edge of the dark grey rectangle. Another light grey, rounded rectangular shape is positioned in the upper right, overlapping the top edge of the dark grey rectangle. The text 'TERCERA PARTE' is printed in white, uppercase letters on the dark grey rectangle. 'TERCERA' is in a regular weight, while 'PARTE' is in a bold weight. A thin white vertical line is positioned to the right of the text.

TERCERA  
**PARTE** |





**RESUMEN DEL ACTA  
DEL CONCURSO SOBRE  
RELATOS DE MEDIACIÓN  
Y FACILITACIÓN EN LA  
PROVINCIA DE SANTA FE**

---



## RESUMEN DEL ACTA DEL CONCURSO SOBRE RELATOS DE MEDIACIÓN Y FACILITACIÓN EN LA PROVINCIA DE SANTA FE

En la ciudad de Santa Fe, provincia del mismo nombre, a los 15 días del mes de mayo de dos mil dieciocho, en la sede de la Defensoría del Pueblo de la Provincia de Santa (...) nos reunimos los designados como jurados licenciada Nilda Santoro de Hernández, DNI 5.598.778; Jorge Giandomenico, DNI 8.375.081; Irina Chausovsky, DNI 25.461.851 y Marta Nydia Paillet, DNI 5.116.648 para evaluar y calificar los trabajos presentados al Concurso "Relatos de casos de mediación y facilitación en la provincia de Santa Fe", promovido por la Defensoría del Pueblo de la Provincia, en un todo de acuerdo con la Resolución N°066/18 de fecha ocho de febrero del corriente año.

Luego de realizar una lectura profunda y reflexiva de todos los relatos presentados y en un diálogo generativo de profundos intercambios entre los presentes, de común acuerdo y de modo unánime expresamos:

Que nos sentimos honrados de haber sido designados como jurado de este Concurso, uno de cuyos propósitos principales es difundir el arraigo y crecimiento constante que desde hace más de 30 años vienen desarrollando (...) para el abordaje constructivo de conflictos y situaciones problemáticas en todo el territorio provincial. Esta práctica (...) coloca a la Provincia (...) en el lugar de pionera en construcción de CULTURA DE PAZ.

La provincia de Santa Fe es precursora en el país en el desarrollo de métodos alternativos de resolución de conflictos. En 1994, por Decreto N°203, se adhiere al Programa Nacional de Mediación dispuesto por Decreto N°1480/92. Eso habilitó a la Corte Suprema de Justicia de la Provincia a dictar la Acordada N°30 del 29/8/95, que reglamentó la Mediación Judicial e instrumentó la mediación voluntaria y gratuita por funcionarios judiciales y primera Provincia en el país en hacerlo.

Asimismo, la Defensoría del Pueblo comprendiendo la importancia de esta herramienta, impulsó la capacitación de los primeros mediadores en la Provincia mediante la firma de un Convenio con el Ministerio de Justicia de la Nación y Fundación Fraternitas de Rosario y puso en marcha en primer Centro de Mediación gratuito homologado en la provincia de Santa Fe. Al mismo tiempo, Fundación Fraternitas crea y homologa la Primera Escuela de Formación de Mediadores en el interior del país.

(...) es notable y vertiginoso el desarrollo de la Facilitación en conflictos complejos, poniendo especial atención en aquellos de índole público que están siendo atendidos en toda la provincia por mediadores y equipos de intervención territorial del gobierno a través de sus ministerios.

(...) La Provincia está promoviendo una comunidad que no solo declara derechos, sino que los ejerce y se compromete con una democracia participativa, de inclusión social y que promueve procesos de equidad. En estos últimos años se están utilizando estrategias de construcción colectiva para la sensibilización en temas sociales como para la construcción colectiva de consensos. Todos abordajes

constructivos de situaciones problemáticas y conflictos que muestran el avance de Santa Fe en la práctica efectiva, desde los efectos públicos y privados, como en los ámbitos universitarios.

Siendo conscientes de que este concurso tiene como uno de sus propósitos el de contribuir como evento relevante a la preparación del XIV Congreso Mundial de Mediación, que se llevara a cabo en Argentina en septiembre de 2018, no queremos dejar de destacar que contribuye a demostrar la intensa participación de nuestra Provincia y de nuestro país en el logro de los OBJETIVOS SUSTENTABLES DE NACIONES UNIDAS para 2030, entre los cuales destacamos el N°16 “Paz, Justicia e Instituciones sólidas”; y el N°17, “Alianzas para lograr los Objetivos”, como los más pertinentes.

El jurado verifica que son 15 los sobres de los relatos presentados al concurso. Abiertos los mismos, los identificamos por título y por los seudónimos utilizados, como se exponen y detallan a continuación

- 1) Título: “Así las cosas”; seudónimo, “Mates Fríos”.
- 2) Título: “El discurso crea realidad: el poder somete, también libera”; seudónimo “Iluminación”.

- 3) Título “La Magia de la Mediación”; seudónimo “El Mago”.
  - 4) Título: “Mejor que un acuerdo...Una reflexión para el futuro”; seudónimo “Salvador”.
  - 5) Título: “Nos dicen “los metidos Facilitando la paz para transformar la realidad”; seudónimo “Los metidos”.
  - 6) Título “Haloween”; seudónimo “Haloween”.
  - 7) Título: “Mediación en Conflictos Sociales”; seudónimo “Indio”.
  - 8) Título: “Si, mejor es hablar”; seudónimo “Mar de Estrellas”.
  - 9) Título: “Tan lejos y tan cerca de casa: Una historia de madre e hijas”; seudónimo “La salita de la paz”.
  - 10) Título: “Conflicto en la Vecinal Progreso”; seudónimo “Anunciada Paz”.
  - 11) Título: “Miradas transformadas, jóvenes empoderados: una experiencia innovadora de facilitación con foco en la prevención de conflictos en grupos vulnerables”; seudónimo “Los Fantásticos”.
  - 12) Título: “Conversaciones que unen historias: un caso de mediación comunitaria pone de manifiesto la construcción y desconstrucción de prejuicios”; seudónimo “Cronopio y flor”.
  - 13) Título: “Se nos voló el techo: Un equipo disfuncional”; seudónimo “Sembradora”.
  - 14) Título “Mediación Penal: Una oportunidad”; seudónimo “Lucia”.
  - 15) Título “La Mediación Comunitaria como movimiento transformador para la paz social: Una experiencia multiplicadora para la reflexión”; seudónimo “Movimiento mediador”.
- Leídos y evaluados por todos los integrantes del Jurado del Concurso, se seleccionan los premiados como sigue<sup>1</sup>:

### PREMIADOS

“Mediación en conflictos sociales”. Seudónimo: “Indio”. Autoras: Liliana N. Iglesias y Leopoldina V. Epelbaum.

“Mejor que un acuerdo una reflexión para el futuro”. Seudónimo: Salvador. Autor: Mara Elka Morales.

<sup>1</sup>Las ponderaciones de los resultados y de todos los relatos presentados se encuentran en el Anexo III.

“Conversaciones que unen historias”. Seudónimo: Cronopio y Flor. Autora: Claudia Viviana PARIS.

“Miradas transformadoras; jóvenes empoderados”. Seudónimo: Los fantásticos. Autor: Leonardo Loréfice.

Relato de construcción colectiva del equipo de facilitadores del espacio educativo: “Surgir”: pensamientos en movimiento” Asociación Civil “La Casa del Sur”, en el marco del Programa Nueva Oportunidad (Ministerio de Desarrollo Social). Equipo que aportó los datos y experiencias: Accastelli, Florencia; Ceaglio, Rita; Fleitas, Nely; París, Claudia; París, Lucía; Ramayo, Mariana; Sueldo, María del Rosario; Verón Mailén; Viletti, Stefania y Lorefice, Leonardo

### MENCIONES

“Tan lejos y tan cerca de Casa”. Seudónimo: La salita de la Paz. Autora Beldoménico, Mariana, y Marelli, María.

“Sí, mejor es hablar”. Seudónimo: Mar de Estrellas. Autoras: Sciretta, Stella Maris y Martino, Marta Malvina.

“Conflicto en Vecinal Progreso”. Seudónimo: Anunciada Paz. Autora: Savino, Silvina Ester Lucía

“Nos dicen los metidos: Facilitando la paz para

transformar la realidad”. Seudónimo: “Los metidos”. Autores: Alegre, Pablo Javier; Chmorro, Mariana; Rodríguez, Graciela; Clutet, María José.

Los relatos que reciben una mención serán publicados como reconocimiento.

Una vez efectuada la selección de los trabajos presentados se procedió a abrir la documentación pertinente para conocer sus verdaderas identidades (...)

(...) Los relatos con sus respectivas identidades se consignan a continuación:

- 1) “El discurso crea realidad, el poder somete, también libera” con el seudónimo de “Iluminación”, los autores son: Elba Acosta, Lisandro Díaz, Fernanda Santana y Pablo Suárez.
- 2) “La magia de la mediación”, con el seudónimo de “El Mago”, el autor es Gabriel Monge.
- 3) “Mejor que un acuerdo... una reflexión para el futuro”, con el seudónimo de “Salvador”, la autora es Mara Elka Morales.
- 4) “Nos dicen los metidos. Facilitando la paz para transformar la realidad”, con el seudónimo de “Los Metidos”, los autores son: Maria Jose Clutet, Pablo Javier Alegre, Mariana Chamorro y Graciela Rodríguez.
- 5) “Así las cosas”, con el seudónimo de “Mates



- Fríos”, las autoras son Verónica Andrea Lopez y Marcela Pasetti.
- 6) “Haloween” seudónimo “Haloween” las autoras son Verónica Andrea Lopez y Marcela Pasetti.
- 7) “Sí, mejor es hablar”, seudónimo “Mar de Estrellas”, las autoras son Stella Maris Sciretta y Marta Malvina Martino.
- 8) “Tan lejos y tan cerca de casa: Una historia de madres e hijas”, seudónimo “La salita de la paz”, la autora es Mariana Beldomenico.
- 9) “Mediación Penal: Una oportunidad” seudónimo “Lucía”, las autoras son Liliana Norma Iglesias y Lumila Magali Scarafia.
- 10) “Miradas transformadoras; jóvenes empoderados: Una experiencia innovadora de facilitación con foco en la prevención de conflictos en grupos vulnerables”, seudónimo: “Los fantásticos” el autor del relato es Leonardo Lorefice. Relato de construcción colectiva del equipo de facilitadores del espacio educativo “Surgir: pensamientos en movimiento”, Asociación Civil “La Casa del Sur”, en el marco del Programa Nueva Oportunidad (Ministerio de Desarrollo Social). Equipo que aportó los datos y experiencias: Florencia Accastelli; Rita Ceaglio; Nely Fleitas; Claudia París; Lucía París; Mariana Ramayo; María del Rosario Sueldo; Mailén Verón; Stefanía Viletti y Leonardo Loréfice.
- 11) “Conversaciones que unen historias: Un caso de mediación comunitaria que pone de manifiesto la construcción y deconstrucción de prejuicios”; seudónimo “Cronopio y Flor”, la autora es Claudia Viviana Paris.
- 12) “La mediación comunitaria como movimiento transformador para la paz social: Una experiencia multiplicadora para la reflexión” seudónimo “Movimiento Mediador”, los autores son Lisandro Antonio Genero y Alejandro Raúl Morris.
- 13) “Conflicto en la vecinal progreso” seudónimo “Anunciada Paz”, la autora es Silvana Eter Lucia Savino.
- 14) “Se nos voló el techo: un equipo disfuncional” seudónimo “Sembradora”, la autora es Liliana Mercedes Campomanes.
- No siendo para más, se cierra esta Acta, con la firma del jurado en pleno.
- Lic. Nilda Santoro de Hernández, Dr. Jorge Giandomenico; Dra. Irina Chausovsky; Dra. Marta Nydia Paillet.





# **MEDIACIÓN EN CONFLICTOS SOCIALES**

Liliana N. Iglesias y Leopoldina V. Epelbaum.



# MEDIACIÓN EN CONFLICTOS SOCIALES

## ABSTRACT

Ante el conflicto social de las usurpaciones de terrenos públicos se instrumentó la mediación con el objeto de lograr una solución frente a 192 familias. En el caso participaron las familias que allí vivían, como así también la municipalidad del lugar, permitiendo que entre ellos buscaran la solución al conflicto.

Se abordó la problemática por medio de cuatro reuniones, en las cuales las partes pudieron escucharse, dialogar, arribar a una respuesta para cada uno de los participantes.

Al principio, la posición entre ellos fue muy dura, se cortaba el diálogo y se trabajaba para que se restableciera, hasta que se logró empatía con las operadoras del conflicto, pudiendo realizar el acuerdo.

## MEDIACIÓN EN CONFLICTOS SOCIALES

El delito es un problema que representa una herida en la comunidad, una ruptura en las relaciones, que quedan totalmente dañadas. Muchas tradiciones tienen proverbios que nos recuerdan que al dañar a uno se daña a todos; el daño ocasionado por un delito se extiende como una onda y trastorna a toda la sociedad, dado que es un síntoma de que algo se ha desestabilizado.

Con el fin de evitar que se acentuara el desprestigio de las instituciones por no brindar la debida respuesta a los conflictos o por verse imposibilitados de actuar por las mismas características de los hechos en el conflicto social de las USURPACIONES DE TERRENOS PÚBLICOS ocurridas en una ciudad del norte santafesino, se instrumentó la instancia de mediación a fin de lograr solucionar la delicada situación planteada y de dar una solución pacífica al conflicto.

Fue necesario instalar esta política de trabajo, recordando que en la nueva legislación procesal penal, la mediación fue consagrada como un elemento superador en la constante búsqueda de rapidez, agilidad y eficacia del sistema judicial. Además, era fundamental frenar la escalada en la conflictividad y que las personas recuperaran rápidamente la sensación de seguridad, dado que la denuncia en sí misma no la produce.

Pudimos observar la situación social donde es determinante la sucesiva exclusión que se viene dando, donde estas familias viven en espacios reducidos, con recursos insuficientes y con el agravante de ser mirados con desconfianza por los vecinos del lugar.

El objeto de utilizar las herramientas de la mediación como una forma de colaborar con la gobernabilidad fue generar nuevos espacios de participación y de construcción de consensos, posibilitando el diálogo entre los integrantes de la toma, los vecinos y el Estado Municipal, donde prevalezca la negociación, confidencialidad y relaciones futuras, a diferencia del proceso penal, que se basa en normas, sanciones y relaciones pasadas.

La necesidad de cambios de escenarios,

donde las víctimas, imputados y toda la comunidad necesitaban una dimensión más humana del conflicto, con una necesidad imperiosa de tener acceso a justicia dentro de su propio ámbito social, cultural y económico, hizo que nos trasladáramos al lugar donde estaban ocurriendo dichos enfrentamientos.

Estando en feria judicial, pero con un conflicto social muy grande, ya que la primera toma se hizo extensiva a la brevedad, expandiéndose a otros terrenos, el Juez a/c nos informó que se trataba de cuatro asentamientos, con un total de 600 familias usurpadoras.

En la primera etapa identificamos males-tares e inconformidades de las partes y la descripción del problema.

Un auto particular conducido por un empleado de los Tribunales de Reconquista nos llevó al Barrio Guadalupe Sur, donde vimos postes plantados cubiertos con lonas de plástico color negra o verde. En ese horario encontramos mujeres y muchos niños, nos presentamos y les dijimos cuál sería nuestro trabajo allí. Nos hicieron mención a que debíamos volver a la tarde porque en ese momento se encontraría Marcelo, quien era

el referente del grupo, que no vivía allí porque él tenía su propia vivienda, pero sin él no hablarían con nosotras. Para legitimar a las escuchadas aceptamos volver en el horario fijado, para encontrar a su representante.

Conocimos a Marcelo por la tarde en el asentamiento, quien tomó conocimiento de nuestra invitación a participar de una charla con todos los integrantes de la toma del barrio, donde explicamos las bondades del procedimiento.

Ante el descreimiento por promesas incumplidas, por haber sido engañados en muchas oportunidades y aún sabiendo que habían cometido un delito, correrían todos los riesgos manteniéndose en el lugar para poder comprar un lugar, humilde y limitado de tierra para asentar a su familia en una vivienda digna.

Luego de dos horas de trabajo aceptaron participar, y se comprometieron a enviar a la reunión conjunta con el municipio a Marcelo y nueve representantes, ya que era imposible trabajar con cada uno de los integrantes de las 192 familias que componían Guadalupe Sur.

Asimismo, nos reunimos con los representantes del Gobierno Municipal a los fines de

fijar la estrategia de trabajo: nos sorprendieron al informar que era necesario que la gente no abandonara los sitios tomados y que, por el contrario, trataran de custodiar el lugar para evitar nuevas tomas hasta que se realizara la reunión conjunta con la gente del barrio, si aceptaban participar del procedimiento.

De los integrantes del municipio que estuvieron en la entrevista, el asesor letrado fue quien en el inicio mostró resistencia a la mediación, sosteniendo que debían hacerse cargo los que cometen un delito y que quien debería resolver dicha cuestión era el Juez.

Hicimos análisis de causas y consecuencias del problema, definición de objetivos (qué se quiere hacer), e identificamos nudos críticos (líder de la usurpación-asesor legal, entidad municipal).

A la semana siguiente, y tal como acordamos, nos juntamos con los representantes del Barrio Guadalupe Sur y los de la Entidad Municipal, les explicamos en el discurso de apertura que el procedimiento en el que aceptaron participar era un paradigma de la comunicación y pacificación que respeta la igualdad y dignidad de todas las personas, utilizando elementos fundamentales: la

confidencialidad, la disculpa, el cambio de conducta, la restitución y la generosidad.

A través de las preguntas pudimos hacer cambiar de actitud a los participantes, que comenzaran a dialogar, a reflexionar sobre las necesidades de cada una de las partes y las propuestas de trabajo. Como las entrevistas preliminares fueron bajo la confidencialidad, debíamos hacer que ellos trajeran a la mesa de trabajo sus posiciones e intereses. Atento a ello, se fijaron las pautas y comenzamos con los puntos que tenían en común y en discordia:

### PROPUESTAS USURPADORES

- Adquirir los terrenos usurpados para las 192 familias del Barrio Guadalupe Sur.

### PROPUESTA ENTIDAD MUNICIPAL

- Adjudicar los 112 lotes urbanizables y loteados, y desocupación de la cañada para instalar ladrillerías.

El proceso duró aproximadamente un mes, con un total de cuatro encuentros. La posición entre las partes fue muy dura, había momentos en que se cortaba el diálogo y debíamos trabajar para que se restableciera, hasta que

se logró una total empatía con las operadoras del conflicto, pudiendo realizar el acuerdo, que quedó establecido de la siguiente manera:

- 1) Los representantes de la toma de Guadalupe Sur serán integrados al Instituto de Tierra y Vivienda a los efectos de participar del proceso de elaboración de los criterios de prioridades para la confección del padrón de postulantes y posterior adjudicación de los lotes.
- 2) Aceptaron que la lista del padrón de postulantes estuviera conformada por los integrantes del Barrio Guadalupe, estén o no participando de la toma.
- 3) Las 192 familias usurpadoras se comprometieron a respetar el resultado del proceso de adjudicación, del cual van a participar activamente, liberando los lotes ocupados con el fin de permitir la ocupación real y plena de cada adjudicatario, respetando el orden de prioridades que surja del proceso mencionado.
- 4) La zona inundable deberá ser desocupada en forma inmediata a los fines de instalar ladrillerías, pudiendo así cumplir la Entidad Municipal con obligaciones contraídas por subsidios recibidos del Estado Nacional.



- 5) El Estado Municipal se compromete a seguir trabajando en la adquisición de tierras para la realización de planes para urbanización social, manteniendo fluido contacto con el grupo conformado.
- 6) El Estado Municipal, atento a lo acordado, no desea continuar con la causa penal que se diera inicio por los hechos mencionados.

Luego de la firma del acuerdo con el Barrio Guadalupe Sur seguimos trabajando con los otros asentamientos sin mayores inconvenientes, porque se había generado confianza y participación, que dio lugar a la firma de acuerdos con los otros barrios usurpadores.

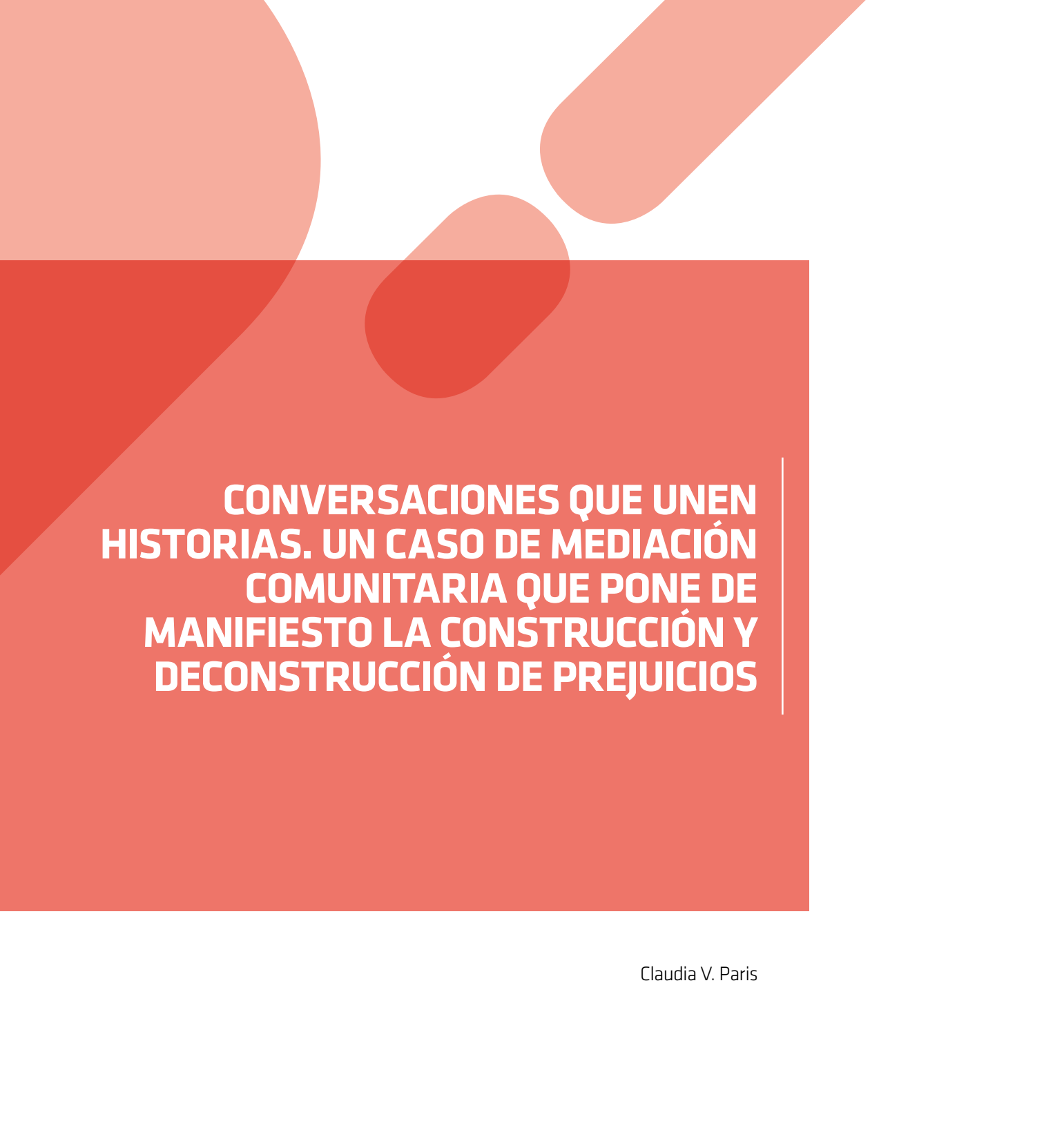
## CONCLUSIONES

La Mediación aporta una herramienta para el abordaje de los conflictos desde un espacio destinado a la reflexión, la comunicación, la modificación de conductas y permite restablecer el vínculo y la paz social. Nuestra experiencia nos dice que las conductas que se configuran como delitos y que afectan a integrantes de una comunidad, no tienen tratamiento especial por parte de las normas convencionales.

Hoy debemos permitirnos buscar una resolución adecuada de los conflictos en etapas tempranas, para evitar la escalada y el agravamiento de enfrentamientos de mayor intensidad y gravedad.

A través de la Mediación, las partes han podido mejorar la comunicación, han creado consensos y han tomado decisiones entre los individuos, estableciendo lazos comunitarios. Las familias han vivenciado que por medio de la colaboración, la palabra y la escucha, han logrado modificar su status de vida, esto es, que este nuevo proceso, ha cambiado un paradigma.





**CONVERSACIONES QUE UNEN  
HISTORIAS. UN CASO DE MEDIACIÓN  
COMUNITARIA QUE PONE DE  
MANIFIESTO LA CONSTRUCCIÓN Y  
DECONSTRUCCIÓN DE PREJUICIOS**

Claudia V. Paris



# CONVERSACIONES QUE UNEN HISTORIAS. UN CASO DE MEDIACIÓN COMUNITARIA QUE PONE DE MANIFIESTO LA CONSTRUCCIÓN Y DECONSTRUCCIÓN DE PREJUICIOS

## RESUMEN

Se trata de un caso de Mediación Comunitaria, que comienza como una queja y reclamo de una persona contra una Institución por no permitirle el ingreso al establecimiento. Durante el transcurso del procedimiento y a partir de la indagación y la conversación que se genera con picos emocionales muy intensos, van saliendo a la luz los intereses y reales necesidades que se sienten vulneradas, se visibilizan conflictos en torno a la discriminación y al abuso de poder, interpelando tanto al mediador como a las partes a repensar sus prejuicios y preconceptos.

Aparecen nuevos actores, que son lleva-

dos a la mediación apelando a técnicas como las preguntas reflexivas para lograr que ambas partes consigan ponerse en el lugar de la otra y así intentar comprender los porqués detrás de las conductas.

El proceso culmina con una transformación de la relación entre las partes, que logran finalmente acordar pautas para iniciar un cambio profundo, que incluye un compromiso de acción que las excede, involucrando a la Institución y a su personal.

A partir del encuentro entre los mediados, se consigue lo más relevante: que la figura del Mediador se diluya y se torne innecesaria.

## CONVERSACIONES QUE UNEN HISTORIAS

Una vez más, el comienzo de la tarde me encuentra en el Centro de Mediación Comunitaria. Acepto el mate que me convida Susy, la secretaria, mientras abro la carpeta, busco la solicitud, acomodo las sillas en la sala pequeña, despojada, desangelada, apenas separada del bullicio y el ajetreo del resto del salón por un cerramiento que más parece biombo que pared.

Es lo que hay. Por eso trato siempre de convocar a ésta hora, cuando la siesta desaparece por un rato, los ruidos del mundo, los escritorios quedan vacíos, las computadoras apagadas, los oficinistas en sus casas ses-teando como toda la ciudad en éste día de primavera de los nuestros, de ventilador a la sombra.

Toda la ciudad no, porque acá estamos nosotras, esperando, mate en mano. Usualmente, la mayoría de los reclamos que nos llegan son de vecinos que tienen diferencias por medianeras, humedades, ruidos molestos, animales; inquilinos que quieren dejar anticipadamente la propiedad o que no quieren irse; o necesitan que les reconozcan un gasto o no quieren abonarlo; público que

reclama incumplimientos o usuarios, pero no: hoy no hay nada de todo eso. Hoy, en veinte minutos, tiene que llegar Luis. Mientras espero, me pongo a leer de nuevo la solicitud. Ingresó por teléfono, y está escrita con la letra inconfundible de Susy, prolija, eficiente, que siempre toma nota de todos los detalles que le parece pueden ser importantes. “El sr.... DNI. N°..... reclama que el día.... se le negó el ingreso al Instituto de Artes e Idiomas XXX, habiendo sido objeto de malos tratos por parte del personal”. El Instituto XXX depende de la Intendencia y nosotros también, o casi. Había que conseguir que viniera la directora (con ella quiere hablar Luis, su reclamo es contra el Instituto) así que, aunque hace quince días le mandamos la nota escrita con Pepe, el ordenanza de la mañana que hace las veces de cartero/oficial notificador/portero, yo la estuve llamando. En realidad, siempre llamamos por teléfono, (que te inviten personalmente y te expliquen mínimamente para qué te citan baja la ansiedad y predispone un poquito mejor). Hace tres días me atendió. La tomé por sorpresa, creo que no sabía mucho de qué podía tratarse. Fue muy amable, (“Cómo no, nos vemos el jueves, sí seguro, ahí voy a estar, será un malentendido seguramente”).

También le hablé a Luis, claro. Es la forma que encontramos en el centro para hacer el primer contacto más personal, empezar a generar confianza, así que todos los mediadores lo tenemos como regla. Luis no me quiso contar demasiado, pero claramente está muy enojado: del Intendente para abajo, con todos.

Paciencia. (Ahí fue cuando me dijo que sólo va a hablar con la Directora).

“Tomáte otro, antes de que aparezcan. ¡Ah, me olvidaba! A la mañana llamó Norma, la directora del Instituto XXX, dice que no sabe si va a poder llegar para; mí que no quiere venir; salió con que no tenía autorización”, me dicen.

Siempre es una posibilidad que a último momento se arrepienta alguno y decida ignorarnos.

Nuevamente paciencia.

Y llega Luis. Su figura alta y flaca se recorta en el resplandor del solazo de las cuatro. Rulos rubios, jeans, zapatillas de primera marca, mochila de colores cruzada. Definitivamente no me lo imaginé así. Me saluda con un abrazo. Y nos sentamos en la salita.

Mientras nos acomodamos y le voy con-

tando algo sobre el procedimiento, intercambiamos frases del tipo: “¡Qué calor hace hoy!”, y “Está pronosticado lluvias y tormentas para la noche”. No puedo evitar que en mi cabeza se empiecen a armar mil conjeturas acerca de por qué le habrán negado el ingreso si parece tan... normal... ¡Stop! Sé que no puedo enredarme en mis historias y preconcepciones si quiero que mi intervención sea útil, así que afuera pensamientos inoportunos -que sé que los tengo- y a concentrarme en la persona que tengo delante, o por lo menos, intentarlo. Entonces le cuento sobre la llamada telefónica de esta mañana, explicándole que existe la posibilidad de que la directora no venga, o venga más tarde. Y le pido su conformidad para esperarla o fijar una nueva fecha. Pero antes de que me responda llega Norma, la directora del Instituto XXX, disculpándose por la tardanza. Saluda, se sienta: ahora sí. Estamos todos. Arrancamos.

Así que les cuento cortito lo que se viene: vamos a conversar, así sencillo, directo. Contar todo lo que a cada uno le parezca pertinente, escucharse, sin reglas, salvo una que es inmodificable: hacerlo con respeto y sin agresiones. Y les prometo confidencialidad

(dentro de nuestra sala con paredes/biombos), sabemos todos que inevitablemente Susy va a escuchar, aunque no quiera o se vaya al escritorio más alejado. Es una variable que no podemos modificar. Es lo que hay.

Nos ponemos de acuerdo en el tiempo del que disponemos y después de un primer acercamiento intentando generar alguna conexión empática entre ambos, indagando si se conocen (y sí, Norma reconoce a Luis como alumno del Instituto y tienen algo más común: Norma es profesora de Arte. Vamos bien...), empezamos a escuchar a Luis.

Como necesito ubicarme en el contexto tengo que hacer preguntas, como por qué solicitó la mediación, cuándo sucedieron los hechos, qué hacía Luis allí, para qué necesitaba ingresar, quién/quienes no le permitieron el acceso, qué hizo entonces, cómo se resolvió/no se resolvió la situación, qué fue lo que más le afectó, cómo se sintió, qué necesita para resolver el conflicto, son algunos de los interrogantes que voy planteando.

Y Luis nos cuenta que es estudiante de arte en la universidad y estaba intentando cumplir con una tarea de uno de sus profesores, esto es, realizar un estudio acerca de

un edificio de la ciudad (estilo arquitectónico, materiales, diseño). Necesitaba sacar fotos y dibujarlo. Por eso ingresó en el Instituto XXX, elegido por él para la tarea.

-¿Por qué lo elegiste Luis?

-Porque es un edificio hermoso, reciclado, y porque soy alumno de idiomas del Instituto, hace tres años que voy, tengo derecho a entrar.

A medida que avanza en su relato, se va poniendo tenso, nervioso. “La culpable de todo es la vieja que está en portería, se cree la dueña. Aparte, es un edificio público. Qué se piensa”, dice.

A esta altura empieza a generarse una conversación, porque Norma, claro, interviene. Obviamente indagó previo a venir en el instituto sobre lo sucedido ese día con Luis. Nos cuenta que hay un protocolo de control del ingreso de personas en el edificio porque dentro de la matrícula hay menores de los que la institución se hace responsable, que la portera le comunicó que Luis no se identificó, y que, además, lo hizo sacar con la seguridad porque empezó a gritar, la insultó y la amenazó. “¡No la amenacé! Solo le dije la verdad, que es una vieja ignorante, le expliqué que soy alumno del instituto, le di mi



número de documento para que verifique, ignorante, ¡cómo no va a poder buscar en el registro! Le dije que la iba a denunciar por discriminación, yo soy así, y no tengo por qué ocultar quién soy para caerle bien a la gente”, dice Luis, que está conmocionado, se le corta la voz, Norma también está conmovida. Hago una pausa, convindo agua, nos tomamos unos minutos.

Pienso y pienso, trato de ordenar en mi mente este rompecabezas: están apareciendo nuevas piezas. Ahora me empiezo a dar cuenta del porqué del enojo tan grande de Luis, no con el personal de seguridad -“estaba cumpliendo con la orden que le dieron”-, nos dice, sino con Beatriz, la encargada de portería, que siente que lo hizo echar por su orientación sexual, porque, según expresa “es una persona retrógrada que abusa de su pequeña cuota de autoridad”.

Estoy/estamos descubriendo qué es lo que verdaderamente está afectando tan profundamente a Luis, que siente que la institución avaló ese acto de discriminación y ese abuso de autoridad. Ha aparecido un actor nuevo en este conflicto: Beatriz. Y entonces, me pregunto si no es una opción válida plantear un cuarto intermedio y con-

vocarla. ¿Ayudará o no su presencia a desenredar ésta madeja? Decido que no, no físicamente por lo menos. Pero vamos a tener que incorporarla desde la palabra, traerla a la mesa, sentarla con la imaginación.

El relato de Norma me convence de mi decisión. La directora explica que Beatriz es una empleada de las más antiguas, nos cuenta que es una persona muy humilde que trabaja en la institución hace casi treinta años, que desde que el instituto se mudó a su nueva ubicación (el edificio que Luis eligió por su belleza como objeto de su trabajo práctico para la Universidad) ha “ascendido” al cargo de encargada de portería, una posición a la que accedió por el escalafón y que no está en sus manos variar. Nos aclara que no tiene autoridad para trasladarla o darle otra función. Nos cuenta además que la educación de Beatriz es muy básica y ni siquiera tiene terminados los estudios primarios, y que cuando ella la interrogó sobre lo sucedido, le dijo que lo que más le había dolido es que “ese chico que se cree tan inteligente y que se ve que no le falta nada”, la haya llamado ignorante.

Ahora es el turno de Luis de callar y pensar. Para cuando vuelve a hablar, su tono ya no es el

de hace un rato. Está más calmo, menos enojado. Ante la propuesta de Norma de abrir un sumario a la encargada, nos dice que no quisiera de ninguna manera que Beatriz sea sancionada por su culpa, reconoce que, en medio de la situación pudo haber gritado excesivamente, que no fue su intención agredir y que se da cuenta de que pudo haber lastimado a Beatriz con sus expresiones, pero que de todos modos entiende que la institución, y Norma como su directora, deben tomar medidas para asegurar el buen trato al público que allí ingresa.

Es entonces el momento de pensar en el qué. Propuestas, alternativas, soluciones. Ya comenzadas a desanudar las diferencias, la conversación fluye y se van barajando distintas ideas. Se comparten los pensamientos, se debaten las alternativas, ya no hay discusión sino intercambio. Algo empezó a transformarse.

Norma propone generar algunas instancias de capacitación para el personal, donde se trabajen las temáticas de comunicación, los prejuicios, y acordar revisar el protocolo acerca de las normas a tener en cuenta para el ingreso y egreso de personas en el instituto. Y que figure como información pública exhibida en el hall de entrada.

Luis ofrece volver al establecimiento (no re-

tornó a sus clases de idiomas desde el episodio) y, coordinada una reunión con Beatriz, pedirle disculpas por sus dichos y escuchar lo que ella tenga para decirle.

Voy anotando lo mínimo indispensable, según vamos acordando en la redacción. Ellos siguen conversando, distendidos y despreocupados, de artistas, pintores, colores, óleos y dónde es mejor comprarlos, exposiciones a las quieren asistir.

Cuando advierten que sigo ahí, me agradecen, saludan y se van juntos, charlando.

Celebro. Me volví invisible. No me necesitan.







**“MEJOR QUE UN ACUERDO...  
UNA REFLEXIÓN  
PARA EL FUTURO”**

---

Mara E. Morales



# “MEJOR QUE UN ACUERDO... UNA REFLEXIÓN PARA EL FUTURO”

## RESUMEN

**1- NATURALEZA DE LA MEDIACION:** Se trata de una MEDIACION PENAL, legajo derivado desde el Ministerio Público Fiscal por denuncias recíprocas, con una leyenda que dice “AMENAZAS RECIPROCAS”. Ambas personas eran mujeres, que para el presente caso denomino INÉS Y ALICIA y hay un sumario de las respectivas denuncias.

**2.- AMBITO DE DESARROLLO:** La Mediación se desarrolla en la Oficina de Mediación Penal donde me desempeño a diario, cambiando para esta oportunidad datos personales de los intervinientes.

**3.- INICIO DE LA MEDIACIÓN .- CONTACTO CON LAS PARTES - INVITACIÓN A MEDIACIÓN:** Luego de leer los antecedentes decido comunicarme telefónicamente con ambas mujeres. Dado el contenido de carácter personal que surgía de los relatos de las denuncias, preferí que la invitación fuera del modo más directo posible y no por despacho postal, coordinando las reuniones prelimina-

res individuales en días separados y teniendo presente que INÉS me pide no reunirse con ALICIA. Voy elaborando mi agenda de trabajo a partir del primer llamado que realizo, porque las partes van anticipando contenidos que deben atenderse para conformar un marco adecuado, tales como “*no quiero reunirme ni cruzarme con ella*”.

**La denuncia de INÉS:** Refiere a llamadas telefónicas a su número fijo y móvil con contenido amenazante, dice recibir amenazas de muerte sin poder identificar el número correspondiente a las llamadas y manifiesta que por el contenido entiende que provienen de ALICIA, la esposa de su expareja Pedro. También dice que un patrullero la paró un día en la ruta y le retuvo el auto y sostiene que la esposa de su ex está detrás de todo esto. La viene pasando muy mal y no quiere saber nada más ni con Pedro y menos con su esposa.

**La denuncia de ALICIA:** Ella señala que un auto con vidrios polarizados se para frente a

su casa y la embiste cuando ingresa, recibiendo amenazas de muerte de su conductora, que pudo identificar como INÉS porque bajó la ventanilla. ALICIA teme por su integridad y la de sus hijos y manifiesta que "esa mujer" tuvo una relación con su marido y está despechada porque Pedro volvió a su hogar con su familia.

## DESARROLLO DE LA MEDIACIÓN

En el ámbito de la mediación penal comenzamos el procedimiento con reuniones preliminares privadas, a efectos de no resultar invasivos en la intimidad de las personas debido a la naturaleza de los casos, los que generalmente tienen alto contenido de violencia, rencores, disputas, resentimientos, emociones, relaciones quebradas, con personas en situaciones de vulnerabilidad, contexto que no puede ignorarse y debe ser parte de la preparación de la mediación.

## REUNIÓN PRELIMINAR CON INÉS PREPARACIÓN DE LA SALA

Antes de recibir a la parte convocada, **INES**, -la que seleccioné por ser quien primero denunció en el tiempo- acomodó y controló las

instalaciones para que no falta nada: material de trabajo, agua, caramelos, etc. En el horario estipulado, en la sala de espera se encontraba INÉS con su abogada, a quienes invito a pasar y ubicarse. Se la notaba nerviosa, yo saludo a ambas y comenzamos una charla descontracturada para distender el clima.

## DISCURSO INICIAL

A continuación, y antes de que pueda dar comienzo a mi discurso, INÉS me pregunta si va a venir ALICIA, le confirmo que no, que tuve presente su pedido y a partir de allí se la vio mucho más cómoda y distendida, ubicándose frente a mí y a la par de su abogada, quien facilitaba la situación. *(Hasta no corroborar el dato relativo a la ausencia de Alicia no tomó asiento).*

Comienzo el discurso inicial presentándome y explicando la derivación del caso desde el Ministerio Público Fiscal, la existencia de denuncias recíprocas y que en esta oportunidad vamos a tratar "el tema planteado por INÉS", para intentar encontrar una solución que supere los episodios de desencuentro que las han traído a esta mediación, proponiendo una mirada hacia el futuro, hacia lo que cada una desea construir en adelante para su vida.



Explico las características del proceso, los tiempos, el carácter de voluntario, la confidencialidad, el rol del mediador y de las partes, como de sus abogados, legitimo la intervención de la letrada presente *-que ya demostraba actitud de acompañamiento en el proceso, con clara lectura desde lo analógico-*, resalto y agradezco la predisposición colaborativa, explico las reuniones privadas y conjuntas, las reglas de conducta y respeto en el desarrollo de eventuales reuniones conjuntas, pondero los beneficios de la mediación como método alternativo de solución de conflictos, *-en la convicción de que no hay mejor docencia que la que se hace día a día por nuestros mediados-*. Antes de concluir consulto si hay dudas y si estamos todos de acuerdo.

A continuación, le doy la palabra a INÉS, quien inicia su NARRATIVA:

INÉS: -Sí, sí, estoy de acuerdo con todo menos con reunirme con ella, estoy muy nerviosa. Gracias por acordarse de no juntarnos.

MEDIADORA: Bueno, estoy respetando tu voluntad en este sentido, vamos a ir viendo de a poco las situaciones. *(La abogada tomaba un rol asertivo, asintiendo cada expresión que efectuaba en mi discurso, lo que*

*me permitía concluir su rol colaborativo)*. Es comprensible que las personas lleguen muy ansiosas y que cada uno traiga sus dudas y preocupaciones. Pero juntos vamos a ir despejando cuestiones y construyendo un camino hacia adelante. Trataré de ayudarlas en eso. Ahora te acerco para firmar el convenio de confidencialidad del que les hablé (se firma), bueno Inés, te propongo un relato resumiendo el tema y vemos cómo puedo colaborar con ustedes. *(Hago una normalización, atento el estado emocional de la mediada, para poder seguir en un clima de mayor y mejor distensión)*.

INÉS: Bueno, mire, esta mujer, Alicia, está loca: me amenaza por teléfono a mi celular y a mi lugar de trabajo y me dice que si no me aparto de su familia me va a matar. En diciembre me hizo seguir por la policía: me pararon en la ruta y me secuestraron el auto y yo sé que ella estaba detrás de todo esto. Pasa que yo tuve una relación con su marido Pedro y por eso es todo este problema, aunque yo ahora terminé la relación y ellos viven juntos.

MEDIADORA: A ver si entendí. Vos decís que te han llamado por teléfono a tu número y a tu trabajo y recibiste amenazas y concluís

que es Alicia; que también en una oportunidad te siguió la policía y secuestraron tu auto, aseguras que Alicia tiene relación con todo esto y entendés que todas estas situaciones se conectan con una relación que tuviste con Pedro, quien actualmente convive con Alicia. ¿Es así? *(Parfraseo, neutralizando sin afirmar, que es Alicia quien amenaza, del mismo modo en lo relativo a su relación con Pedro. Hago preguntas abiertas y cerradas para explorar el conflicto).*

MEDIADORA: ¿Cuánto hace que esta situación comenzó?

Decís que el número de teléfono no queda registrado. ¿Cómo tenés seguridad sobre el origen de los llamados y su relación con Alicia?

INÉS: Porque cada llamado me dice que me aleje de Pedro y porque todo coincidió en el tiempo.

MEDIADORA: ¿Vos en alguna oportunidad hablaste con Pedro sobre estos sucesos? *(esta intervención la hago porque entiendo que hay un tercero ausente/presente que es parte vital para el desarrollo de la mediación, ya que se lo trae una y otra vez en la narrativa).*

INÉS: Con él todo bien, porque hablamos y yo le dije que no quiero problemas con la loca

de su mujer y que me la saque de encima. Yo no quiero pelearme con él, siempre nos entendimos, aun cuando nos separamos, y quiero tener una buena relación aunque no nos hablemos más; quiero que quede todo bien.

MEDIADORA: Entonces vos decís que con Pedro las cosas están aclaradas. ¿Y cómo imaginás que sería actualmente tener una buena relación con Pedro, ahora que él vive con Alicia? *(Preguntas circulares buscando desplazamientos situacionales y conductas reflexivas).*

INÉS: Ése es el problema, que yo he llamado a su casa a veces por cosas que tenemos en común o para terminar con todo esto, y si atienden los chicos o ella, corto y ahí ella se brota. No hay relación posible con Pedro hoy.

MEDIADORA: ¿Será por esa circunstancia que Inés te pide que no te acerques a Pedro y/o a su familia?

INÉS: Y claro, pero yo no lo llamo más y no quiero saber más nada.

MEDIADORA: Inés, ¿cuál sería tu reacción si pudieras ponerte en el lugar de Alicia? ¿Cómo lo tomarías? *(Pregunta circular con desplazamiento en la relación).*

INÉS: Yo me podría mal, no sé qué haría, por eso le tengo mucho miedo, es capaz de

cualquier cosa, por eso no quiero saber más nada y vine acá para que quede escrito y ella se convenza.

MEDIADORA: ¿Qué pensás cuando decís "cualquier cosa"?

INÉS: ...y hacerme seguir, perjudicarme en el trabajo, por eso no quiero verla y esto no quiero que siga. Ya me llamó a mi trabajo y no quiero más problemas porque necesito ese trabajo y me llamaron la atención.

MEDIADORA: Vos decís que querés preservar tu trabajo. ¿Qué considerás que debe suceder en relación con este tema, para conservar tu trabajo o no ponerlo en riesgo?

INÉS: Yo, de mi parte, me comprometo a no ir más por su casa y no llamarlo más a él ni verla a ella, no quiero saber más nada y quiero que a través de la mediación a ella le quede claro que yo no tengo nada más con Pedro, ¿usted se lo puede decir? Porque yo no quiero verla. Así no me molesta más.

MEDIADORA: Entonces vos necesitás que Alicia tenga claro que no vas a ir más a su casa y que no tenés relación alguna con Pedro y que yo se lo comunique, en el entendimiento de que con eso Alicia no tendrá más interés en llamarte y estarías tranquila en tu trabajo. ¿Es así? *(Resumen de las propuestas*

*o alternativas, atento a que si confirma voy haciendo anclajes).*

INÉS: Sí, tal cual, pero dígaselo usted, yo le firmo todo acá.

MEDIADORA: Bueno Inés, en principio, si vos estás de acuerdo, esto que me pedís lo voy a conversar con Alicia y luego me comunicaré con vos para ver cómo seguimos.

INÉS: Gracias, mediadora, espero su llamado.

Se retira con la abogada, quien también manifiesta antes de irse su interés por resolver el tema porque teme que, de seguir, los antecedentes penales compliquen laboralmente a Inés.

## REUNIÓN PRELIMINAR CON ALICIA

En diferente jornada de trabajo fue invitada telefónicamente Alicia. Vino con su abogada y las invito a pasar, les ofrezco que tomen ubicaciones donde se sientan cómodas y comienzo el discurso inicial.

Me presento, relato el discurso inicial del mismo modo que lo hice con Inés, legítimo la presencia de la abogada, acordamos pautas, explico que las denuncias son recíprocas y que vamos a hablar de todo cuanto sea necesario para intentar resolver la situación. Otorgo convenio de confidencialidad y de asesoramiento jurídico para su firma replicando la situación que desarrollé con Inés.

MEDIADORA: Bueno Alicia, me gustaría escuchar tu resumen sobre lo acontecido, lo vamos a tomar para entender el origen de las cosas, pero quiero decir que en mediación trabajamos desde el presente y hacia el futuro, lo que vaya a suceder desde ahora en adelante sí puede cambiar y sólo depende de ustedes. Por eso quisiera que me cuentes cómo están las cosas hoy, cómo te sentís vos.

ALICIA: Y... me siento mal. *(Luego hace silencio y efectúa un relato idéntico al contenido de la denuncia, el que es parafraseado por mí, y co-*

*mienzo con preguntas cerradas y algunas abiertas para la tarea de la exploración del conflicto).*

MEDIADORA: ¿Cuándo sucedió esto en el tiempo? ¿Qué te hace sentir mal hoy? ¿Pudieron hablar de este tema con Inés?

ALICIA: Mire, aparece este chica en nuestras vidas. Ahora se calmó, ya no pasa por mi casa tampoco (silencio), lo que más me preocupa no es la relación que tuvo con mi marido, sino otras cosas más importantes que pueden afectar a mis hijos.

MEDIADORA: ¿Vos decís que actualmente no hay más situaciones donde confronten, que Inés no se acerca a tu casa y que por el momento te interesan cosas de más importancia? ¿Podés contarme qué querés decir con "cosas de más importancia"? *(Lo tomo como palabra semáforo)*

ALICIA: (Llora) Con Pedro no se puede hablar de este tema -entonces la abogada comienza a hablar por pedido de Alicia-.

MEDIADORA: (Encuentro necesario introducir una pauta normalizadora) Bueno Alicia, es muy comprensible que en situaciones como éstas las personas se encuentren muy sensibles, a veces se angustian, pero te ofrezco que te tomes tu tiempo para tranquilizarte. Este

es un espacio para vos y las emociones y sentimientos forman parte de la vida misma, así que no quisiera que te preocupes por tu estado de ánimo, estamos para ayudarte, y escucharte.

ABOGADA DE ALICIA: Lo que sucede es que esta chica Inés, además de estas molestias de aparecer en la casa y amenazarla, se complica la situación por la relación que tuvo o tiene con Pedro y la incertidumbre es si esa relación derivó en un embarazo o no. Por los chicos...

MEDIADORA: Entonces actualmente no hay contacto entre Alicia e Inés, más la preocupación pasa por la incertidumbre sobre la posibilidad de un embarazo y su incidencia en la familia, en los hijos. ¿Es así?

ABOGADA: Claro, tal cual.

MEDIADORA: Alicia, ¿cómo era en el pasado la comunicación que tenías con Pedro? *(pregunta circular con desplazamiento en el tiempo)*

ALICIA: Antes hablábamos de todo, pero ahora él está a la defensiva. Él me asegura que no tiene nada más que ver con ella, a mí lo que me angustia es que ella dice que está embarazada y eso me mata, porque pienso en mis hijos y él tampoco sabe nada, necesito calma.

MEDIADORA: ¿Qué debería suceder para que vos tengas la seguridad que necesitás y la calma que pedís?

ALICIA: Hablar con ella, porque entre mujeres no puede mentirse sobre algo así.

MEDIADORA: ¿Cómo te imaginás que sería esa situación?

ALICIA: Difícil, pero necesito atravesarla y que se comprometa a no venir más por mi casa porque tengo familia

MEDIADORA: ¿Y vos qué pensás que puede solicitarte Alicia en relación a su denuncia por los llamados telefónicos que ella manifiesta? *(Desplazamiento hacia las personas)*

ALICIA: Yo llamé a su trabajo porque ella trabaja en una empresa de asistencia médica y tuve una necesidad, por eso llamé varias veces, pero no para molestarla. Y si eso le preocupa yo ya di de baja el servicio para no tener que llamar nunca más porque quiere vivir en paz.

MEDIADORA: De modo que vos querrías que no pase más por tu casa, que no llame, ofreciendo vos hacer lo propio y, además, te interesa hablar por este tema particular con ella, para definir esta situación que te genera dudas sobre una posible maternidad. *(Resumen)*

ALICIA: Sí, es así, yo no quiero después de esto saber nada más, quiero hablar bien y, si no, que siga todo adelante en un juicio penal, porque ella no tiene pruebas y yo sí, porque había vecinos cuando me tiró el auto encima.

MEDIADORA: ¿Y qué pensás cuáles serían tus posibilidades o alternativas de solución de esta situación fuera de la mediación, qué modo, tiempos, etc?

ALICIA: Y en un juicio... La contra es que es mucho problema, tiempo y ventilar cuestiones muy íntimas que no quiero.

MEDIADORA: ¿Cuáles serían tus alternativas de resolver dentro de la mediación?

ABOGADA: Yo le aconsejé que resolvamos todo en este ámbito, no sólo por la privacidad, sino porque los procesos judiciales son lentos y aquí está en juego mucho más que una molestia, se juega la ansiedad y la necesidad de saber la verdad. Esperemos a ver qué pasa, si podemos reunirnos, pero en caso de que no quiera reunirse, usted queda habilitada para tratar este tema, así corremos el velo de la duda.

MEDIADORA: ¿Alicia me autorizás a tratar todos los temas con Inés en el caso de que ella entienda que se puede prescindir de una

reunión conjunta? *(De un modo afirmativo trato de introducir la posibilidad de que no exista reunión conjunta por la reticencia de una y la necesidad de la otra)* ALICIA: Sí, claro, con tal de que usted intervenga por nosotras, para mí es igual.

## CONCLUSIÓN

*Necesito su consentimiento por el tema de la confidencialidad y porque los temas más importantes que subyacen en el conflicto son los que se silencian o invisibilizan, y a su vez, se conectan y relacionan con otros temas o contenidos, de modo que con un enfoque sistémico, se intenta abordar la problemática nuclear como la epidérmica. Con las intervenciones efectuadas me queda claro que el máximo interés es desentrañar el tema del embarazo que, si bien no conforma el tenor de la denuncia, es el elemento central de su angustia y como tal, no debemos desestimarlo, aunque por la privacidad no quedará constancia de ello. Inés no quiere el diálogo con Alicia pero Alicia sí quiere y necesita encontrarse con Inés, de modo que, deberé intentar una mediación puente para no herir susceptibilidades y colaborar para la satisfacción de los intereses de ambas partes.*

## SEGUNDA REUNIÓN CON INÉS

Luego de ser convocada por teléfono, Inés concurre a la reunión, le recuerdo la confidencialidad y le traslado el planteo de Alicia sobre la necesidad de no interferir en la vida de la otra, abstenerse de cualquier tipo de intervención, sea llamados telefónicos o presencial. Esta situación es aceptada por Inés, quien a su vez manifiesta no tener problemas de firmar un compromiso de buen comportamiento de su parte e insiste en no querer reunirse con Alicia.

En este caso, y atento a su persistente negativa, tuve que trasladar la inquietud de Alicia sobre el eventual embarazo de Inés. "Inés, a veces, la falta de comunicación entre las partes genera dudas o fantasmas que es necesario develar. Alicia manifiesta una situación que le angustia y que te voy a plantear, y vos contestarás si así lo considerarás".

Antes de que siguiera hablando, Inés ya advirtió el tema y me adelantó su respuesta negativa sobre este punto y me autorizó a que trasladara tranquilidad.

Escribí un acuerdo de compromiso recíproco de buen comportamiento en forma res-

petuosa con la intención de ambas de vivir en paz, que fue firmado por separado.

La despedí recordándole que con su actitud y la de Alicia podrán cambiar la historia en adelante, la felicito por lograr un entendimiento muy a pesar de no estar ambas reunidas.

## SEGUNDA REUNIÓN CON ALICIA

Ella lee el acta que firmó Inés, adhiere y no duda en firmar. También le traslado el tema del embarazo, con lo que se descomprime la situación, sin perjuicio de que no pertenecerá a ningún cuerpo de escritura.

Luego, se quiebra en llanto y no deja de agradecer la posibilidad de haber transitado por la mediación y señala algo que nunca olvidaré: *"Si hubiera conocido este proceso antes creo que estas cosas no hubieran ocurrido, pero me sirve para poder tenerlo en cuenta para mí o la gente que quiero en alguna otra oportunidad, aunque espero no vivir con conflictos. Y ahora compruebo que en mediación se trabaja para el futuro, como usted nos dijo al principio y yo no entendía."*

La despido recordándole las pautas hacia el futuro y la felicito por haber hecho posible una forma de composición del conflicto, intentar superarlo y fijar pautas superadoras.

## CONCLUSIÓN

Ambas mediadas concurren con intereses diferentes: Inés necesitaba dejar atrás el conflicto para evitar problemas laborales; y Alicia necesitada develar la existencia o no de un eventual embarazo de Inés, como situación de angustia para sí y su familia. Las abogadas tomaron escasa intervención, pero fue colaborativa.

La particularidad de esta mediación es que si nos centramos en la materia a tratar eran "amenazas", pero sólo configuraban la punta del iceberg, había que bucear y agendar atentamente palabras semáforos, como cuando Alicia desliza aquello de **"hay cosas más importantes"**. A veces eso nos conduce al centro verdadero de interés o necesidad de las personas y luego, con técnicas o herramientas, trato de ir buceando en los mismos.

Las preguntas circulares son de mucha utilidad, el uso del MAAN, incluso algo de *abogado del diablo* cuando retroceden en amenazas de "continuar la acción penal" y también procuro resumir propuestas o alternativas para efectuar anclajes sólidos.

Otra connotación de este trabajo consistió



en poder llevar adelante la mediación con la clara convicción de Inés de no transitar una reunión conjunta, situación que me llevó a celebrar encuentros individuales y desarrollar una mediación puente respetando la voluntad de las partes.

Como corolario, me queda la reflexión de Alicia, que me hizo elegir el título de este trabajo: “Mejor que un acuerdo, una reflexión”. Lo más importante de esta mediación no es el contenido del acuerdo sino lo no escrito, la reflexión, el aprendizaje -fáctica pedagógica- de otro método resolutivo de conflictos.

Para mí, profesionalmente, misión cumplida.

Es de los mediados y sólo de ellos el mérito del entendimiento de esta “nueva alternativa pacificadora”, incorporándola como un modo de vida.





# “MIRADAS TRANSFORMADORAS; JÓVENES EMPODERADOS”

---

Leonardo Loréfice

Relato de construcción colectiva del equipo de facilitadores del espacio educativo “Surgir”: pensamientos en movimiento, y la Asociación Civil “La Casa del Sur” en el marco del Programa Nueva Oportunidad del Ministerio de Desarrollo Social. Equipo que aportó los datos y experiencias: Florencia Accastelli; Rita Ceaglio; Nely Fleitas; Claudia París; Lucía París; Mariana Ramayo; María del Rosario Sueldo; Mailén Verón; Stefania Viletti y Leonardo Loréfice.



## “MIRADAS TRANSFORMADORAS; JÓVENES EMPODERADOS”

Una experiencia innovadora de facilitación, con foco en la prevención de conflictos en grupos vulnerables.

### RESUMEN

Este relato da cuenta de los procesos de facilitación que se generan a partir de las actividades desarrolladas durante los ciclos de talleres de Gestión de convivencia y Comunicación No-Violenta realizados en un espacio educativo no formal.

A lo largo de las páginas, se narran las experiencias vividas con distintos grupos de jóvenes beneficiarios de un programa del Ministerio de Desarrollo Social de la provincia, que propone, como complemento de una formación en oficios, transitar “terceros tiempos” donde gestionar habilidades sociales, afianzar lazos grupales, reflexionar sobre sus

situaciones conflictivas abordándolas desde una perspectiva pacificadora, y empoderarse como ciudadanos en el ejercicio práctico de sus derechos.

Estos jóvenes, pertenecientes a diferentes barrios de la ciudad, realizan un trayecto de por lo menos cuatro encuentros durante los cuales completan un proceso en el que, si bien no se tratan situaciones problemáticas puntuales, se habilita la reflexión acerca de sus causas profundas, generando alternativas más eficaces de prevención y reducción de violencias, propiciando la adquisición de herramientas de resolución de conflictos que puedan replicar en sus comunidades.

## MIRADAS TRANSFORMADAS; JÓVENES EMPODERADOS

En el sur, más al sur que la Casa de Gobierno y la Plaza de Mayo, detrás del anfiteatro del Parque del Sur y casi enfrentada a la Cárcel de Mujeres, está ubicada una ONG con personería jurídica de Asociación Civil.

Desde fines de 2016 funciona allí un espacio educativo que ofrece ciclos de talleres englobados dentro de un proyecto innovador y poco usual en la ciudad. Se trabaja sobre cuatro ejes (observación, comunicación, creatividad y convivencia) con la finalidad de promover la reflexión sobre la comunicación no violenta y las diversas maneras que tenemos para relacionarnos con el otro.

Se trata de un espacio abierto a la comunidad, que adecua las actividades de acuerdo a la edad y/o particularidad de quien quiera trabajar el grupo visitante.

A mediados de 2017 comienzan a participar del espacio grupos pertenecientes a un programa del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Santa Fe que "se propone como una estrategia de intervención territorial. (...) Dado el carácter integral que propone

el abordaje, lo articulan en conjunto diferentes ministerios: Desarrollo Social, Trabajo y Seguridad Social, Innovación y Cultura, Educación, Justicia y Derechos Humanos, Salud y Seguridad. Está destinado a jóvenes de entre 14 y 30 años en situación de alta vulnerabilidad social, a los que se acompaña en un trayecto pedagógico de capacitación y fortalecimiento de vínculos sociales, con herramientas concretas para que puedan construir un proyecto de vida. Así, ofrece una amplia propuesta de formación que se realiza en instituciones y espacios públicos.

De la iniciativa participan grupos de diferentes barrios que, en la mayoría de los casos, no acceden a las instituciones y el mercado laboral y tampoco cuentan con recursos ni estímulos necesarios para volver a estudiar o a reinserirse en el sistema productivo<sup>1</sup>".

Como lo indica la cita, estas personas que comenzaron a venir a nuestro espacio educativo a transitar sus "terceros tiempos" con la finalidad de afianzar lazos intergrupales, adquirir habilidades sociales y construir ciudadanía, provenían de entornos muy difíciles y precarios, afrontando situaciones diarias

<sup>1</sup>Tomado de: [http://www.santafe.gov.ar/index.php/educacion/guia/noticias\\_educ?nodo=206834&pics=0](http://www.santafe.gov.ar/index.php/educacion/guia/noticias_educ?nodo=206834&pics=0)

diversas y complicadas, tales como violencia en todas sus variables, conflictos con la ley penal, consumos problemáticos, carencias de todo tipo.

Cuando nos comentaron que trabajaríamos gestión de convivencia con los grupos barriales pertenecientes a este programa supimos que serían talleres muy diferentes a los demás. Teníamos la incertidumbre de qué ocurriría, ya que se comenzaría con algunos pocos turnos como prueba piloto; y de imaginarnos cómo serían las diversas situaciones durante el trabajo en el espacio.

Nacía una sensación de temor ante el nuevo desafío planteado debido a que veníamos trabajando solamente con escuelas y algunos grupos esporádicos de otras instituciones. Pero, sobre todo, lo incierto era saber si realmente estábamos a la altura de lo que se esperaba de nosotros. ¿Sería posible que nuestra intervención ayudara a generar alguna transformación en las miradas y perspectivas de estos jóvenes?

Transcurridos los primeros encuentros observamos que, a pesar de la aparente similitud de problemática, en los grupos siempre se respiran diferencias. No sólo en cuanto a la relación entre ellos, sino también porque

son personas con experiencias de vida muy diversas. Así, entonces, aceptando estas diferencias que siempre enriquecen y tratando de salirnos de nuestros propios prejuicios, comenzamos la tarea de facilitar aprendizajes de convivencia, convencidos de aprender todos de todos en el trayecto.

Analizando la labor realizada, es posible hablar de un proceso de Facilitación: Cada grupo viene, por lo menos, cuatro veces a nuestro espacio, completando así un trayecto. La primera visita suele variar en el ingreso. Más allá de las dificultades de horario y traslados, podemos decir que la característica general de los jóvenes cuando llegan es la timidez.

Todos saludan y observan. Levantan la vista. La bajan. Miran al fondo de la casa. Se van colocando uno al lado de otro esperando que le digan hacia dónde dirigirse. Sólo algunos grupos, muy pocos, entran la primera vez con más confianza e intriga, van hasta el fondo de la casa, recorren el lugar, el espacio, y luego ingresan en el salón para comenzar con las actividades. En general llegan con poco o nulo trato entre ellos. Si bien se conocen, son vecinos, a veces hasta familiares, no existen lazos de compañerismo o integración. Este es un punto importante a facilitar. Y allí em-

pezamos a poner el acento, en descubrir a ese otro que tengo al lado, nombrarlo y reconocerlo.

Durante la experiencia, lo que observamos es que, más allá del incentivo económico que brinda el programa, los jóvenes eligen, luego de esa primera visita, seguir viniendo al espacio y continuar transitándolo. Está la expectativa y la sorpresa de no saber con qué se encontrarán, sabiendo, como ellos mismos nos manifiestan, que vienen a un lugar "donde se hablan cosas lindas y que nos hacen bien".

Muchos de los grupos salen del barrio por primera vez a la zona sur de la ciudad, y se da entonces el empoderamiento de sentirse ciudadanos dentro del ambiente donde se desarrollan los talleres, apropiándose y valorando el espacio. El sólo hecho de salir del barrio constituye un aprendizaje en sí mismo.

Las variadas actividades en las que interactuamos nos van dejando experiencias de todo tipo. Registrando recuerdos podemos notar la evolución de los grupos en cuanto al tratamiento de las situaciones de conflicto que atraviesan.

Por ejemplo, trabajando con series de imágenes sobre los conceptos de identidad, eti-

quetas, estigmatizaciones, se dio este diálogo con uno de los participantes:

-Si ésta persona toca a la puerta de tu casa, ¿la invitás a pasar?

-Sí, porque a nadie se le niega un plato de comida.

O esta otra respuesta: "¿Cómo vamos a decir algo de esa persona si no la conocemos?"

En el cierre de la actividad, reflexionando sobre los prejuicios, saltan otras cuestiones. Más que nada, refiriéndose a ellos mismos. Palabras como: "Yo no tengo prejuicios, pero cuando veo a alguien, ya sé qué me va decir"; "cuando me ven a mí, se cruzan de vereda"; "cada vez que vamos al centro me miran raro. No queremos ir al shopping porque nos sentimos observados".

Con este tipo de actividades notamos cómo se referencian a sí mismos respecto de la sociedad y cómo piensan que los mira esa sociedad. El ojo prejuicioso del conjunto social que habita la ciudad, según los jóvenes pertenecientes al programa del gobierno, recae sobre sus hombros ya sobrecargados de problemas. Quizás la parte que tiene un doble filo es esto de que asumen su situación. Tienen en claro esa discriminación que les cae



encima. Aunque también, ellos la tienen para con la sociedad. Tal vez por su situación de despojo total durante una buena parte de su vida o por tener que rebuscársela de muchas maneras para tratar de sofocar el asfixiante entorno barrial donde están a gusto, pero conociendo muy bien las carencias dentro del barrio.

Nuestra tarea es, entonces, facilitar que se cuestionen: si esta mirada social es así, ¿qué hacemos con eso? Generar preguntas, propiciar debates, circular la palabra, interpelar.

De la mano de la creatividad, tratamos el tema del trabajo en equipo. Por ejemplo, en un grupo se resaltó la unión de los vecinos para defenderse de las agresiones sufridas por parte de otros vecinos que viven en asentamientos en los contornos del barrio. También aparecen cuestiones como la necesidad de llegar al hogar con vida, lo más rápido posible, sin ser interceptado por alguna bala. Con estas palabras se puede llegar a entender de forma clara el contexto en el cual viven estos jóvenes todos los días. A pesar de eso, es rescatable la unión entre vecinos. Lo lamentable es el motivo. Por ello, continuamos hablando sobre qué se puede hacer. Más adelante estará descrito lo charlado.

La tarea es intentar que internalicen que existe también la posibilidad de re-unirse, ya no para defenderse sino para cuidarse y apoyarse, para conseguir un objetivo común, una meta colectiva.

Al mismo tiempo, se visibilizan deseos futuros. Hubo uno que sobresalió a nivel general, el de irse a vivir al campo, tener animales, tal vez una forma de alejarse de los problemas que lo aquejan cotidianamente.

Lamentablemente, también enfrentamos problemas con los referentes de los distintos grupos, como una visible faltante de compromiso para con los jóvenes. Por suerte son casos aislados.

Con el avanzar de los encuentros se van creando lazos, interconectamos con nuestros visitantes, ellos con nosotros y entre sí. A medida que transcurre la experiencia vamos viendo las transformaciones. Podemos notar progresos en cuanto a la búsqueda de resolución de sus conflictos y al esfuerzo de intentar otros modos de comunicarse con el otro. Por ejemplo, en un grupo se charló sobre generar mínimos acuerdos de convivencia con respecto a la distribución de los cigarrillos y/o ropa, sobre quién convida tabaco ante la falta o sobre quién presta la ropa y la devuel-

ve luego de su uso. O también, yendo más a lo profundo de sus necesidades, a quién buscan para consumir sustancias (tal vez al que saben que no consume en exceso, como una forma de cuidado mutuo).

Durante las actividades integradoras se resalta que el espacio brinda la posibilidad de "conocernos más" o incluso de "conocer los nombres de mis vecinos", llegando a la conclusión de que si puedo nombrar a mi vecino, ya no puedo "no verlo". Y si "lo re-conozco", puedo intentar entender su posición. Y esa interrelación necesariamente cambia.

Entre los referentes también surgen reflexiones y aprendizajes a lo largo de lo trabajado. Quizás la experiencia más llamativa es sobre la importancia del saludo como creador de lazos, como cuando un grupo se "ofendió" con su referente porque no los saludó individualmente cuando se fueron en la travesía después de la actividad.

Otro momento profundo de reflexión se da en las actividades de cierre. En una de ellas, luego de la proyección de un video, un grupo debatió sobre cómo poder proponerle a los demás grupos de su barrio, "grupos enemigos", la posibilidad de darse una "tregua" y poder compartir un rato de charlas, jugar un

picadito de fútbol o compartir la música favorita. En medio del debate se escucharon frases como "podríamos hablar con el Brian o Machete y juntarnos un rato con los pibes" o "capaz el Cacho podría ir a hablar, que es amigo del Mencho" (sic).

Es interesante poder observar que una violencia tan naturalizada para ellos, como la imposibilidad de transitar libremente por su barrio, por un momento se puede repensar y comprobar que existe la posibilidad de romper esas barreras simbólicas.

Como se puede apreciar, las realidades de los grupos son complejas y se dan en contextos que no ayudan demasiado. El programa es una herramienta que ellos poseen para intentar mejorar su situación. La participación de estas personas dentro de la ONG está orientada a mejorar la convivencia, tanto dentro del grupo como fuera del mismo, y, al mismo tiempo, a que puedan tener un lugar donde expresarse y trabajar diferentes temáticas en un lugar distinto.

Desde nuestro espacio, aún llevamos cargando una serie de prejuicios propios ante la recepción de cada nuevo grupo barrial. Esas dudas estarán siempre, aunque no dejamos de aprender en el día a día sobre cómo en-

carar las situaciones que aparecen. Debido a ello, hay una motivación especial para seguir capacitándonos y así poder intervenir con mayor eficacia en la facilitación de las problemáticas que atraviesan los distintos grupos.

Al mismo tiempo, hay una gran sensación de satisfacción por el hecho de que el trabajo se vuelve personalizado y nos obliga a salirnos del molde académico estándar para volcarnos a un molde más humano y social, generando un vínculo de retroalimentación constante tanto para cada grupo como para nosotros.

También podemos notar que durante el trabajo de taller, en el momento de la reflexión post actividad es cuando aparece la verdadera facilitación de conflictos, porque es allí donde pueden florecer las opiniones de los participantes, esas que salen de lo profundo de sí y que muchas veces quedan detenidas por el estigma social de la indiferencia. Creemos que para estos jóvenes, disponer de un lugar que los recibe y de oídos que los escuchan y re-conocen, hace la diferencia.

Nos damos cuenta de que nuestro trabajo cambió debido al quehacer con estos grupos. Pudimos romper muchos preconceptos que teníamos antes de su llegada, y esa ruptura

la transformamos en una nueva manera de llevar adelante la función de facilitadores.

Somos conscientes de que la labor que realizamos a diario junto a estos jóvenes no se encuadra estrictamente en la metodología de “facilitación de conflictos”. Sin embargo, a lo largo de este proceso que guiamos y acompañamos, logramos transformar relaciones, generar nuevas miradas, adquirir herramientas que mejoran la convivencia, prevenir situaciones violentas. Facilitar.





# CONFLICTO EN LA VECINAL PROGRESO

Silvina E. L. Savino.



## CONFLICTO EN LA VECINAL PROGRESO

### ABSTRACT

La Asociación Vecinal Progreso, en la ciudad de Gálvez, Santa Fe, construyó en una parte de su predio, dos canchas de fútbol 5 y las alquiló para su explotación a un tercero, quien además de las prácticas diarias organizó la realización de torneos los fines de semana.

Estos torneos generaron molestias a los vecinos del lugar, acostumbrados a la tranquilidad del barrio. Al ruido propio de las competencias y el griterío de los simpatizantes se le suma la gente reunida en la calle en los alrededores de las canchas, con conductas antisociales, el estacionamiento desordenado de autos y motos y la falta de horarios preestablecidos.

Las quejas se dirigieron primero a la Asociación y derivaron en denuncias al Municipio y a la policía pero sin resultados que les garantizara la tranquilidad barrial que habían perdido.

Por sugerencia de una concejal de la ciudad convocan a una mediación comunitaria multiparte que se lleva a cabo entre los meses de abril y octubre de 2017 y culmina en acuerdo.

### PRIMERA REUNIÓN

Fui convocada por una colega, Concejal de la ciudad de Gálvez, lugar donde se formó la primera Escuela de Mediadores del Interior de la Provincia de Santa Fe en el año 2014.

Debido al conocimiento que todos se tienen en la ciudad,, más de una vez he sido llamada para el ejercicio de la Mediación comunitaria, entre ellos el que voy a relatar.

Se trata de una mediación comunitaria multiparte, entre una Vecinal, las personas que alquilan el predio de la institución para explotar las canchas de futbol 5 y el bar y los vecinos del barrio.

El primer encuentro se realizó en el Centro Integral de Mediación de la Municipalidad de la ciudad de Gálvez (CIM Gálvez). Los requirentes fueron los representantes de la Comisión Vecinal (Presidente y Secretario) y los requeridos, los socios locatarios de las canchas de futbol.

Del primer encuentro donde se explicó lo que significaba la mediación y si conocían esta alternativa de resolución de conflictos,

comentaron los presentes que les había sido recomendada como una forma de poder generar un ámbito de diálogo constructivo.

Mi ubicación como mediadora, estar frente a ellos, usando la mesa en sentido horizontal.

Al preguntar el porqué del requerimiento, la comisión de la vecinal hizo los planteos de las quejas de los vecinos cada vez que había encuentros de fútbol y por sobre todo, los días de torneo los fines de semana.

Los locatarios del predio, tuvieron la palabra, comentando que durante los torneos, no podían controlar la cantidad de gente que acompañaban a los jugadores, y sobre todo, cuando los torneos eran de mujeres, la cantidad de niños que iban, y eran conscientes de que los acompañantes ocupaban parte de la vía pública, instalándose con sus sillones en las veredas, inclusive estacionando autos frente a entradas de cocheras de los vecinos lindantes.

Los locatarios del predio siempre tuvieron buena disposición en solucionar las cuestiones planteadas, proponiendo cubrir con lonas los tejidos de la cancha, logrando así que los espectadores ingresen al predio, como así también pedir colaboración a los

inspectores municipales para el control del estacionamiento de autos y motos.

Estando de acuerdo los representantes de la comisión, comentan transmitir al resto de los vecinos lo acordado y por ende se da por concluida la reunión de mediación.

Mi Primera sensación como mediadora, fue la de encontrar todo muy bien, sin problema alguno. Quedaron en comentar lo acordado a los vecinos y preguntar si estaban de acuerdo.

## SEGUNDA REUNIÓN

Pasado dos meses del encuentro de mediación, fui convocada nuevamente, pero esta vez la mediación se hizo en las instalaciones de la Vecinal.

Acudió un grupo importante de vecinos, fue presentada por la concejal que había ofrecido la alternativa de mediación.

Me presenté a los demás vecinos, hablé de la mediación como alternativa de solución de conflictos, pregunte si alguien había estado, si conocían como funcionaba, estando todos expectantes y queriendo colaborar en el proceso. Les pregunté además si habían sido convocados por la vecinal. Algunos muy comprometidos dijeron ser ellos quienes habían pedido la mediación.



Tuvieron la palabra representantes de la Comisión Vecinal, quienes participaron en la anterior reunión en el CIM y luego transmitieron a los vecinos el acuerdo arribado.

Hasta el momento no se había cumplido lo de colocar la lona negra, que cerraba el predio.

Los locatarios de las canchas dijeron que estaban averiguando aun los costos, por eso no estaban colocadas.

Se dio la palabra a los vecinos:

Vecino A: su casa está al lado de las canchas. Relata que en el jardín, además de arrojar basura, descartables, etc., quienes acompañaban a los jugadores hacían sus necesidades fisiológicas, que era un desastre y que los fines de semana el silbato de los árbitros le hacía imposible descansar.

Vecino B: es imposible los fines de semana sentarse afuera, salir en auto, tener que pedir que saquen los autos estacionados frente a las cocheras, el griterío, insultos y la basura que dejan.

Vecino C: se mudó a ese barrio que siempre fue muy tranquilo, de continuar así, se mudaría a otro lugar porque no hay ninguna clase de respeto a la normal convivencia. Es profesional y quiere los fines de semana invitar a

amigos pero debido al mal estacionamiento se les hace imposible llegar, y es imposible dormir siesta con el silbato en el oído.

Esta vez la reunión que se realizó en las instalaciones de la vecinal, un lugar que tienen destinado para eventos. Se pusieron en la mesa los verdaderos intereses. Fui preguntando a cada uno de ellos el tiempo que hacía que vivían allí en el barrio. Todos se conocían pero un señor mayor tomó la palabra y comentó que hacía más de 30 años que vivía en el barrio. Le pedí que contase como fue creciendo el mismo. Primero me hablo de los beneficios que trajo las instalaciones deportivas, para los chicos y también los grandes, las nuevas luminarias, el movimiento que generaba y el cuidado del barrio, mayor frecuencia de inspectores, como así también de policía generando seguridad. Como él es jubilado, lo contrataron los locatarios de las canchas para que cortara el césped, y limpiara las instalaciones después de los torneos, para él era importante las canchas, porque le reportaba un ingreso extra, como así también lo era para su hija, quien tomaba los turnos de uso de las canchas.

Cuando empezaron los problemas de estacionamiento el acomodó la vereda de un

terreno baldío de su propiedad para que estacionasen las motos y bicicletas.

El resto de los vecinos reside en el lugar desde hace menos tiempo. Todos coinciden en que es un lugar muy tranquilo. Varias casas de alrededor se construyeron luego de un loteo privado que con el tiempo se fue transformando en una zona residencial con mayoría de profesionales con distintos horarios de descanso.

De esta reunión surgió como acuerdo:

El cambio de horarios, de lunes a jueves culminando antes de las 23.30 hs.

Los días viernes hasta las 00.30 hs.

Los sábados comenzaría a las 16.30 hs. hasta las 22 hs.

En invierno se comenzaría a las 15.30 hs. para no culminar muy tarde

El día de torneo siempre ya sea verano o invierno, se comenzaría a las 16 hs.

Además, los vecinos pidieron que se descansen un mes de los torneos y que se ejerza el derecho de admisión al predio. Debido a que se encontraba uno solo de los socios locatarios, lo iba a consultar.

Me pidieron que redactase el acuerdo dejando en suspenso el tema del descanso para los torneos.

Al salir recorrí las instalaciones, muy bien cuidadas, el barrio con casas imponentes algunas, y otras más sencillas, pero todo muy ordenado, iluminado y tranquilo.

Algunos vecinos me pasaron sus correos para que les comunicase el día que iría para firmar el acuerdo, así de esa forma se estarían comunicando con el resto.

### TERCERA REUNIÓN

Creyendo haber llegado a un acuerdo para su firma, uno de los vecinos de profesión arquitecto, hizo las observaciones correspondientes. Para él los días de torneo era excesiva la cantidad de personas que se juntaban en el predio, que de ocurrir algún accidente no tenían salida al exterior, habiendo un solo portón ingreso abierto de los dos existentes. Esa misma cantidad de gente obligaba al resto a estar en la calle y el peligro que esto ocasionaba por los niños que circulaban sin control jugando.

Se pidió adicionales durante la reunión, se llamó a la policía preguntando el costo de los mismos, resultando ser elevado y entonces pidieron que los días de torneo sea más frecuente la patrulla policial por la zona.

Además, se pidió modificar los días sábados

los horarios, de 16.30 a 21 hs. ya sea verano o invierno sin ningún tipo de tolerancia.

Otra vez no arribamos a ningún acuerdo, dando las explicaciones y ante los cambios.

Quedaron en consultar con los vecinos que faltaban, si no, nadie firmaba,

Al punto de culminar la reunión, llega una persona, que desconocía, pero los vecinos le dieron la bienvenida, en un primer momento pensé que era un policía, debido a la llamada que habían hecho consultando precio por los adicionales, entonces pregunte quien era el Sr. Era un medicó anestesista de la ciudad, que además de llegar tarde, necesitaba otro tipo de acuerdo, que se ajustase a la ley, él no creía en la mediación, que no servía, que era una pérdida de tiempo, que nada vale si no tiene sanción. Desmoralizó a todos, entonces les hablé diciéndoles que ya la mediación había quedado desvirtuada, y yo no podía seguir en esas condiciones.

Antes de retirarme, hablaron de un código de convivencia, por ruidos molesto y otras faltas, para lo cual agregué que no era de mi competencia.

Consultaron con la concejal, que es abogada y mediadora, para ver como continuar. Ella

recomendó invitar al juez de faltas municipal, para ver cuáles eran las otras opciones y se concertó una cuarta reunión.

## CUARTA REUNIÓN

A la cuarta reunión asiste como invitado el Juez Municipal de Faltas de Gálvez. Los ánimos fueron otros, hablaban respetándose los turnos. Hubo momentos en los que se reconoció todo lo trabajado, sobre todo con respecto al público que ya no ocupaba las veredas sino que se quedaba dentro del predio, que no se quedaban después de los partidos comentando en voz alta las jugadas. Entonces les hice notar el reconocimiento que estaban teniendo los vecinos hacia los locatarios del predio. Se dejó abierto el otro portón por las dudas ocurriera un siniestro y la Vecinal abrió el espacio de juegos, donde los chicos incluso podrían jugar a la pelota.

Al final, después de mucho ir y venir nos comenzamos a entender. Uno de los vecinos trajo pautas para elaborar el acuerdo, las que habían tratado en reunión con la Vecinal. Leído el mismo se trató cada punto del convenio de mediación, que quedó redactado de la siguiente forma:

“En fecha 10 de Abril de 2017, en el C.I.M. de la ciu-

dad de Gálvez, Pcia. de Santa Fe, se reúnen, por un lado, la Junta Vecinal Barrio Progreso, representada por su Presidente, otros miembros integrantes de la misma, como el Sr. 'A' y por el otro lado, los Sres. 'B' y 'C', que conforme al contrato de locación que acompañan, alquilan un predio a la vecinal para la instalación de tres canchas de fútbol 5.

Ante reiteradas quejas de los vecinos por uso indebido de espacios públicos, veredas, mal estacionamiento y ruidos molestos, la Junta Vecinal Barrio Progreso, presentó sus inquietudes a los locatarios, quienes tomaron el recaudo de controlar el estacionamiento de los vehículos de los usuarios, como así también pedir la colaboración a Inspectores Municipales, todo lo cual se llevó a cabo con resultados positivos. Sin embargo, ante la insistencia de los vecinos, ambas partes, en el marco del presente proceso de Mediación Comunitaria han convenido acordar un régimen de horarios para una mejor convivencia y normal funcionamiento de las actividades;

1º) Lunes a jueves, cierre de las Instalaciones a las 23.00 hs;

2º) Viernes, conforme el contrato vigente, hasta las 24.00 hs. sin tolerancia. Se apagan las luces y los adicionales de seguridad obligan a retirarse a los visitantes;

3º) Sábados, de 15.30 hs. hasta las 20.00 hs. en invierno como en verano;

4º) Los días de Torneos se comienza a las 15,30 hs. hasta las 20 hs. culminado un torneo se descansa un mes para luego reanudar el mes si-

guiente. Los días de torneo según se convenga con los participantes podrá comenzar la primera fecha durante la semana, respetando los horarios fijados para el día correspondiente;

5º) El régimen acordado es sin perjuicio de lo que dispongan las Ordenanzas Municipales respecto de horarios de descanso y ruidos molestos;

6º) Los adicionales deben estar treinta (30) minutos antes del inicio de las actividades y hasta treinta (30) minutos después o hasta que sea retirada la totalidad del público;

7º) Los locatarios se comprometen a cercar el predio con lona para evitar la presencia de público fuera del predio, como así también se reservan el derecho de admisión;

8º) El portón que vincula el predio con la sede vecinal, deberá quedar sin candado.

9º) El estacionamiento sobre calle Corrientes, frente al predio, será exclusivamente para motos. Los autos deberán estacionar en calles laterales;

10º) Los propietarios de las canchas se comprometen a reducir la cantidad de equipos para los torneos;

11º) Control y Puesta en práctica del Acuerdo: El control del cumplimiento del acuerdo quedará a cargo de la vecinal y los vecinos del Barrio Progreso, y se llevará a cabo del siguiente modo: en caso de que se detecte algún incumplimiento de las obligaciones aquí asumidas por parte de los locatarios, se labrará un acta circunstanciada que deberá ser suscripta por dos vecinos y un integrante

de la Comisión Directiva de la Vecinal, o bien por un vecino y dos integrantes de la Comisión Directiva. En dicha acta se tomará nota detallada de los incumplimientos detectados y firmaran quienes intervengan;

La redacción de tres actas dará lugar a la presentación de las mismas al Juzgado Municipal de Faltas de la ciudad de Gálvez que procederá a dar intervención al área que corresponda:

Las partes se comprometen a someter eventuales nuevas diferencias en la relación entre la Comisión Vecinal Barrio Progreso, los vecinos y los locatarios del predio, al procedimiento de mediación comunitaria.

Firman el presente de común acuerdo a los 19 días de octubre de 2017.

## CONCLUSIÓN

Lo que caracterizó esta mediación multi-parte es la representación de cada una de las partes en conflicto. El requirente es la Comisión de la Asociación Vecinal en tanto los requeridos fueron, por un lado los locatarios de la cancha de fútbol cinco y por otro, “los vecinos”. Estos últimos no conformaron un grupo homogéneo, ya que entre ellos mismos no había un criterio único sino que iban presentando cada cual su queja particular y solo algunos de ellos estuvieron presentes en

las cuatro reuniones. Desde la segunda reunión pude observar que la tensión era entre quienes estaban a favor y quienes en contra de la actividad de fútbol 5 y los torneos y a partir de ese esclarecimiento, que el conflicto de convivencia estaba dado por los torneos de los fines de semana por el público que congregaba y el descontrol en las inmediaciones de la cancha. Y en esta problemática, la tarea del mediador fue dirigir las preguntas hacia el antes y el después del mejoramiento de las instalaciones de la Vecinal con la incorporación de las canchas iluminadas en lo que antes era un terreno baldío, sobre lo cual todos descubrieron estar de acuerdo. Luego de este avance, la generación de propuestas no tuvo grandes dificultades, salvo por la intervención de un solo vecino disconforme con la mediación como medio de solución de conflictos, pero que no influyó en el grupo que ya se encontraba encaminado en la propuesta definitiva.





**NOS DICEN “LOS METIDOS”  
FACILITANDO LA PAZ PARA  
TRANSFORMAR LA REALIDAD**

Pablo J. Alegre; Mariana Chamorro;  
Graciela Rodríguez y María J. Clutet.





## NOS DICEN “LOS METIDOS” FACILITANDO LA PAZ PARA TRANSFORMAR LA REALIDAD

El siguiente trabajo está enmarcado en los procesos de construcción de paz en territorios con alto nivel de conflictividad social a través de los procesos de interrupción de la violencia que utiliza técnicas y metodologías propias de la mediación comunitaria y facilitación de la palabra.

Las prácticas que se desarrollarán a continuación no están enmarcadas en procesos rígidos, sino más bien flexibles donde en ocasiones la oficina es la calle o casa de alguien de la comunidad, donde no existe rigidez de actas y notificaciones. Se trata de un trabajo que se viene realizando en el marco de un convenio entre la ONG Cauce Ciudadano<sup>1</sup> y la Secretaría de Seguridad Comunitaria de la Provincia de Santa Fe.

Partimos de la concepción de que tratar a la violencia con más violencia es condenar a

las personas y a las comunidades a la vulnerabilidad. La acción punitiva sólo contribuye a perpetuar las injusticias y posee baja incidencia preventiva. Creemos que los modelos restaurativos resultan más eficientes, ya que buscan reparar el daño en lugar del castigo. Siendo ello notablemente más beneficioso para una comunidad donde sus integrantes deberán seguir conviviendo juntos. Esto último, recobra una importancia mayor cuando hablamos de interrumpir el espiral de violencia cuyo punto desencadenante es imposible de determinar. A menudo se trata de diferencias previas que se mantienen a lo largo del tiempo en grupos familiares y de pertenencia territorial.

En una realidad como la nuestra, no habrá mejor salida que la que permita desplegar y construir la vida a través de la atención pre-

---

<sup>1</sup>Cauce Ciudadano es una Organización de la Sociedad Civil que nace en México. Busca invertir en la formación integral y la construcción de alternativas pacíficas para el desarrollo de personas resilientes, mediante intervenciones que entrelacen, fortalezcan y recuperen el tejido social en el ámbito comunitario y educativo.

ventiva, la potenciación de resiliencias y la integración de víctimas y víctimas-victimarios en los procesos de construcción de paz.

A continuación se desarrollarán dos relatos que han sido destacadas dentro del grupo de interruptores de la violencia que trabajan a diario en los barrios. Con frecuencia los casos donde debemos mediar llegan en circunstancias extremas donde hay picos de violencias con serias consecuencias negativas para los integrantes de la comunidad como lesiones y hasta homicidios. Sin la interrupción y la facilitación estos casos llegarían a dichos efectos indeseados con respuestas punitivas.

### MEDIANDO EN LA EMERGENCIA.

Estaba en el barrio y me encontraba en la casa de mi mamá cuando escucho gritos. Salgo a la esquina donde los chicos del barrio se juntan. Ahí veo que un muchacho –a quien llamaremos A.- estaba golpeando con patadas y puños la reja de la casa de una vecina.

A. había vuelto de trabajar con su quincena y el motivo de su enojo era que se la habían robado, siendo que los golpes a la reja obe-

decían a descargar su frustración. Golpeaba la reja cada vez más fuerte, tenía la cara lastimada y lloraba desconsoladamente al grito de *"me robaron la quincena"*. Todos los vecinos estaban mirando pero nadie hacía nada, entonces decidí acercarme. Primero le dije que me contara bien que le había pasado pero él sólo lloraba y decía que le había robado. Sabía que para ayudarlo tenía que tranquilizarlo y lograr empatía con él pero la situación era cada vez más compleja y note que había consumido pastillas con alcohol. Ante esto mi decisión fue mantenerlo en calma hasta que bajaran los efectos de las sustancias.

El conflicto se produce cuando pasa en moto un muchacho –a quien llamaremos B.- con quien A. tenía viejas disputas. Comienzan a agredirse verbalmente, incluso A. pretende irse a los puños. Es ahí cuando B se retira amenazando que volvería con un arma. Regresa a los pocos minutos con un arma de fuego al grito de *"¿Qué te pasa ahora? Te voy a matar"*. Pero A lejos de tranquilizarse y tener miedo, lo desafía señalándose el pecho al grito de *"Vení pégame acá si quieres, yo estoy liso"*.

En esa situación tuve que mediar. Lo pri-

mero que hice es hacerle entender a B que A no estaba bien, no estaba en sus cabales. Que los insultos no habían sido dirigidos especialmente a él sino que A estaba fuera de sí por una situación que lo tenía frustrado.

Mientras tanto, familiares asistían a A en la casa de mi mamá donde funciona un Centro Comunitario. Sólo restaba darle agua y mantenerlo tranquilo hasta que se pasaran los efectos de las sustancias que había consumido. En ese momento logramos parar la situación y bajar la violencia y B se fue pero al día siguiente regreso a para continuar con las amenazas. Sabía que debíamos seguir mediando la situación ya que todo no había quedado en aquel día y probablemente continuaría con consecuencias fatales.

La confianza es el sustrato básico de nuestra intervención. Si no existe confianza entre la comunidad y el equipo de trabajo, será sumamente difícil implementar cualquier intervención. Yo era consciente que había logrado ese nivel de confianza con A pero no con B. Incluso aparecer identificada con A no me legitimaba ante B para llegar a un acuerdo. Como se trataba de interrumpir un espiral de violencia muy alto no era conveniente mediar convencionalmente con las

dos partes en el mismo sitio. El único modo posible era hacerlo por separado y con personas distintas. Busque un aliado en la comunidad que estuviera legitimado ante B y allí logramos mediar el conflicto.

Hicimos un pacto de confianza entre las partes donde ellas se comprometieron a parar todo tipo de agresiones mutuas. Ambos se disculparon y ello ayudo a reparar el vínculo dañado. Resulto fundamental reconstruir dicho vínculo porque ambos continúan siendo vecinos. Si bien no son amigos, ahora pueden convivir en la misma comunidad sin agredirse.

## **MEDIANDO EN CONFLICTOS FAMILIARES.**

Estaba caminando el barrio cuando escuché gritos provenientes de una casilla. Golpee la puerta porque los gritos se escuchaban cada vez más fuerte. Se trataba de una discusión entre madre e hija. Como nunca me abrieron, decidí ingresar a la casa por mi cuenta. La situación era desesperante: encuentro a una joven -a quien llamaremos C- con un botella cortada en la mano intentando agredir a su madre -a quien llamaremos D-.

Ambas discutían a los gritos. C le recriminaba a su madre que la mandaba a prostituir y le pedía el dinero de su trabajo para cubrir los gastos de mantenimiento de sus hijos presos. La situación de marginalidad de la familia es alta y la situación a mediar era altamente angustiante. La discusión entre ambas tenía fuerte contenido emocional. Se trataba de una situación de muchos años y de una relación madre-hijo totalmente rota.

C le recriminaba a su madre que le había arruinado su vida y esta respondía al grito de *"vos no sos mi hija, sos una bastarda"*.

Lo más importante antes de mediar era tranquilizar a C para evitar que agrediera a su madre ya que la misma estaba dispuesta a responder con más violencia. Con mucha dificultad logro separarlas y apartar a C para tranquilizarla. Se había producido cortes en el brazo con la botella y había consumido pastillas con alcohol.

Cuando pensé que tenía la situación controlada, todo comenzó a complicarse más con la llegada del hermano de C. quien me interpela diciendo que yo no tenía nada que hacer ahí. Afortunadamente C. me defiendo y permite que continúe mediando. Había logrado estar legitimado ante ella y generar

confianza. En ese momento C se sentía escuchada por mí y era todo lo que necesitaba.

Pensé que todo estaba más tranquilo y listo para mediar cuando aparece en la escena el hijo de 4 años de C. llorando y afectado por toda la situación. C estaba desbordada y no estaba en sus cabales debido al consumo de las sustancias, empieza a agredirlo al grito de *"este me arruino la vida, yo no quería tenerlo"* tomándolo del cuello. La situación me shockeo pero actué rápido, sacándole la mano a C. Hasta entonces había hablado con un tono normal de voz pero en ese momento la alcé y eso llamo la atención. *"Date cuenta es tu hijo y él no tenía la culpa de todo esto. Mira como está sufriendo"*, le dije.

C estaba muy desbordada y había sufrido marginalidad a lo largo de toda su joven vida. Hablé con ella, le hice ver lo joven y linda que es. Que no era necesario seguir llevando esa vida si ella no quería. Que su hijo era muy importante y por ello debía amarlo y cuidarlo.

Logramos llegar a un acuerdo donde C. se iba de su casa y se independizaba de la relación con su madre. Si bien dicha relación continua siendo tensa porque las heridas emocionales no se curan de un día para el

otro, lo cierto es que no hubo nuevos episodios de violencia entre ambas. C. se fue de su casa, vive en su propia casita con su hijo, a quien ama y cuida.

Continúo trabajando con C para desarrollar con resiliencia y autoestima. Para que no repita la historia que a ella la hizo sufrir.

## CONCLUSIÓN FINAL

Los relatos mencionados son sólo una muestra de un trabajo que se construye a diario en los barrios, caminándolos y hablando con los vecinos para generar lazos en la comunidad. De eso modo, no es sólo tarea de unos pocos sino que es compromiso de todos/as construir territorios más pacíficos.

Se trata además de contribuir al desarrollo de habilidades psicosociales, conductas protectoras, resiliencia (individual y comunitaria) y a la participación crítica de las personas y comunidades en sus procesos de transformación.

No es una tarea sencilla, pero sin dudas vale la pena ser “metidos”..





**“SÍ, MEJOR ES HABLAR”**

Stella M. Sciretta, y Marta M. Martino.





## “SÍ, MEJOR ES HABLAR”

### ABSTRACT

Las autoridades de una localidad de la Provincia de Santa Fe han decidido alquilar una casa a la que se dará el uso de pensión para los estudiantes de dicha localidad que vengan a estudiar a Rosario.

*Los aspirantes deben comprometerse para poder vivir en esa propiedad mientras estudian carreras terciarias o universitarias, a lo siguiente: el pago a prorrata de los servicios (luz, gas y teléfono). Esta idea, si bien es brillante se encuentra con la siguiente dificultad: el primer año los postulantes fueron 8, el segundo año se agregaron 6 más y el tercer año comenzaron a vivir 8 estudiantes más.*

*Si bien la casa tiene numerosas habitaciones que permite alojar a tanta gente, la primera dificultad comienza con el uso de los baños, además de los turnos para cocinar, los horarios de descanso y de estudio. El presidente comunal y los abogados de la comuna, decidieron reunirse con los estudiantes y le aconsejaron que entre ellos negocien un acuerdo de convivencia el cual se cumple aproximadamente durante un año.*

• *Establecen el porcentaje de materias que deberá aprobar por año calendario, y el límite de edad para poder mantener el beneficio de ocupar o permanecer en la casa y contribuir con los gastos a prorrata (tasas y servicios).*

### Contexto de activación del conflicto

#### I.- ACTORES PRIMARIOS

I-1- Presidente Comunal

I-2- Abogados de la comuna

I.3 Aspirantes a los beneficios para ocupar la casa de estudiantes.

#### II- ACTORES SECUNDARIOS

II- 1- Actuales ocupantes de la casa arrendada por la comuna

Algunos de los nombres y edades promedio de un total de 24 ocupantes, a la fecha de la Mediación: Samanta (Sami-19 años), Guadalupe (Guada-21 años), Martina (18 años), Lorena (Lore-22 años), Ezequiel (Eze- 19 años), Ignacio (Nacho-24 años) y Santiago (el Santi-30 años)

**Contexto en que emerge la disputa.**

*Pasado un año del acuerdo, el mismo no se cumple y origina múltiples roces entre los estudiantes, lo que determina que el Intendente del pueblo deba tomar cartas en el asunto.*

*Uno de los abogados de la comuna, conocía a las mediadoras por experiencia profesional y se lo comenta al Jefe comunal, quien convoca a las Mediadoras, a que lo asistan en el camino a emprender.*

*Viaja a la ciudad donde se encontraban los jóvenes y junto con las mediadoras realizan una reunión general para que los jóvenes expongan sus problemas al presidente comunal y permitir algún intercambio de preguntas con los estudiantes.*

**Nombre de las Mediadoras**

Marina y Susana, en adelante "Las M"

**Estrategia de planificación previa a la Mediación**

Se planificó el trabajo de Mediación dentro de sus alcances y características contando con la información que se otorgó en la reunión con el presidente comunal. En consecuencia, los operadores primarios de la disputa si bien son terceros en la negociación de los estudiantes, pertenecen al marco institucional

del que no se podrán apartar los ocupantes de la vivienda.

Por ello las Mediadoras decidieron diseñar una estrategia que contara en forma previa con información necesaria, del marco jurídico e institucional, conocer sus alcances y límites, y designar una primera reunión de Mediación, la cual se celebró en el living comedor de la vivienda en cuestión.

**PRIMERA REUNIÓN****Las abejas enojadas**

Cuando llegamos las Mediadoras en el horario previsto tuvimos la sensación de ingresar dentro de un panal, pero un panal alborotado. Todos parecían enojados, hablando en simultáneo e incapaces de mostrar elementales normas de convivencia. Es más, se atribuían responsabilidades a los demás y a las autoridades.

La mayoría se mostraba disgustada entre sí, no obstante podían percibirse dos bandos enfrentados y un personaje – a las resultas- el estudiante consuetudinario llamado el "Santi" por Santiago, quien con su lejanía en la reunión y no participación, dijo gestualmente que no estaba dispuesto a participar.

Nosotras, las Mediadoras, en nuestro esquema de trabajo y conociéndonos desde hace muchísimos años, cruzamos rápidas miradas y nuestro saludo inicial a todos..."Buenos Días"!!! fue firme, sin titubeos.

- Las M. (por las Mediadoras) reiteramos los Buenos Días! Y nos presentamos, y recordamos que veníamos a colaborar en el trabajo pedido por el presidente comuna!

Mientras nos escuchaban ya que Marina continuaba con "búsqueda de habilidades sociales", preguntas e identificaciones de cada uno; Susana generó rápidamente el "manejo de espacio" reservando para las Mediadoras un lugar en el que todas pudieran vernos y escuchar. Esta técnica de manejo de espacio y aplicación de estímulo diferente, en una escalada de violencia, desactivó el círculo de la misma y nos permitió continuar con el trabajo de encuadre y legitimación de nuestra intervención.

Las M. -"quien puede o quiere decir cuál es el tema por el que estamos reunidos para trabajar"?

Eze- "Tenemos un acuerdo que nadie cumple ¡asi vivimos peleados ...asi no se puede vivir ni estudiar!"

Las M- "*Entonces escuchamos que tienen un acuerdo que no se cumple"... y que necesitan estudiar*"

Sami - "*Si es cierto y el problema es que siempre es lo mismo con Santi ¡todos cumplimos , y él se hace el zonzo, se borra siempre!*"

Las M. - "*¿en que se borra?*"

Sami- (sin responder lo anterior, insiste) "..."*y no ven que es un viejo! Me parece que ya cumplió los 30!*"

Las M.. (ante la molestia evidente de Sami) dicen: -"*Te percibimos molesta e incómoda con esta situación,- ¿Qué es lo que Santi no aporta cuando se borra?*"

Sami- ... "*debe respetar las exigencias para poder venir a vivir a esta casa!!!. El paga los impuestos, pero se cree que con eso alcanza. ¡No se recibe nunca!!! Y lo tenemos acá de florero, porque está ocupando una plaza.... hace más de cuatro años que debió haberse recibido.*"

*Encima no está nunca, no colabora con otros quehaceres y NO VINO A LA REUNIÓN!!!*

Las M- "*por qué es tan importante que se cumplan las reglas!*"

Guada: - "*porque si todos colaboramos, es en beneficio de todos los que estamos y los*

*que necesitan venir. Además no nos andaríamos peleando entre nosotros-*"

Las M.- *"es decir que cumpliendo y colaborando todos, estarían dando respuesta a necesidades de cada uno de los que puedan estar en la casa y además para evitar conflictos entre uds."*

Entre todos: *"Si claro, es cierto, necesitamos tranquilidad y compromiso de todos"*

Las M - *"Cómo se podría pensar en llegar a esa buena convivencia?"*

Martina - *"Haciendo un pacto entre todos y que todos lo respetemos!!! Pero todos!!! El Santi también por supuesto!!!"*

Las M- *"Qué aspectos debería contener el acuerdo para la buena convivencia?"*

Voces varias- *"Horarios- uso del baño- higiene...y todo por lo que nos peleamos, que esté todo aclarado para cada quien"*

Las M- *"Para una próxima reunión, nos gustaría que trajeran una lista de propuestas para acordar esos temas y las prioridades de cada uno de ustedes, al respecto."*

Todos asintieron y acordamos la segunda reunión, a la que especialmente consideramos la asistencia de SANTI.

## SEGUNDA REUNIÓN

En la fecha y hora acordada, los recibimos con reconocimiento de sus nombres, en su mayoría, y advertimos que en un costado estaba parado SANTI.

Todos trajeron su propuesta, y acomodamos un rotafolio para poner en común las ideas de todos.

Les agradecemos a todos por asistir y a SANTI por haberse sumado, haciéndole un resumen de lo que trabajamos en la reunión anterior y el objetivo de esta nueva reunión. Se mostró dispuesto a participar y le hicimos saber que necesitábamos tener una reunión privada con él, antes de seguir con la reunión.

Ya en el caucus, Santi, se disculpó por no asistir a la reunión anterior diciendo: - *"Dicen tantas cosas de mí, que no creo que me escucharan. No tengo problema con ninguno de mis compañeros, pago mis cuentas, trabajo y estudio!! Tengo algunos tropiezos en el estudio porque trabajo muchas horas."*

Las M- *"Que hace que tus compañeros se sientan molestos?"*

Santi. *"Creo que sobre todo la edad que tengo ya cumplí 30 el mes pasado. Estoy en un rollo, trabajo muchísimo y no me puedo recibir"*

. Tengo que mandar plata a mi familia y me recibo tengo que dejar la casa. No tengo donde ir!!!"

Las M- "Te escucho decir Santi, que trabajas muchas horas y eso te complica los estudios, que cumplís con los gastos de la casa, y que sentís que tus compañeros se encuentran molestos con vos. Es así?"

Santi: "Sí, es muy duro no tener donde ir. No soy un aprovechador".

Las M. " -que te quisieras llevar de esta Mediación?"

Santi- "Reconozco que debo dejar la casa, pero necesito tiempo! no soy vago ni aprovechador, es que no tengo donde ir! Que me entiendan y no me ofendan

Las M.- "Cuál es tu aporte para conseguir lo que necesitas?"

SANTI.- "Conversar con ellos, explicarles y les firmo que a fin de año me voy : recibido o no."

Las M.- Cómo te sentís ahora?

Santi -" Mejor, por lo menos hablar con uds. Me sentí escuchado sin agresiones. Gracias. Estuvo bueno venir. Sí, es mejor hablar."

## NUEVAMENTE EN LA SEGUNDA REUNIÓN

En nuestra estrategia de trabajo, imprescindiblemente abordamos las cuestiones que interfieren en lo interrelacionar, tanto más en este caso, que aspira a resolver la "Buena Convivencia" . Comenzamos invitando a Santi, a que expresara lo que nos había manifestado en la Reunión Privada.

Ante nuestro pedido SANTI , se manifestó a sus compañeros , pidiendo disculpas por no participar en otros compromisos que no fuere el pago de los gastos, y expresó cuáles eran a el "vacío y los desprecios/agresiones" que recibía. Que su deseo y compromiso era participar con frecuencia en todas las decisiones que se tomaren y con un límite de tiempo preciso de este fin de año sin falta " me voy " dijo, recibido o no.

Lorena, Eze y Nacho- *Es mejor hablar, no? No sabíamos de tus necesidades, y lo contado nos ayuda a entender.*

Este reconocimiento explícito nos allanó el camino, El resto de los compañeros de Santi, aceptaron lo dicho por éste, y se predispusieron a nuestro propósito de celebrar un acuerdo reconocido y construido por todos, del que

se fue dando cuenta en el rotafolio, en buena colaboración de todos.

Con este diseño estratégico de reuniones y conversaciones los estudiantes arribaron a acuerdo consensuaron que se plasmó primeramente en el rotafolio y luego se imprimió para colocarlo en forma visible en el lugar común de la casa, siendo así de recordatorio para los actuales ocupantes y los venideros.

## CONCLUSIONES DE LA INTERVENCIÓN DE LAS MEDIADORAS

En este caso lo interesante fue lograr un convenio de convivencia entre los actuales beneficiados por la habitación de la casa alquilada por la comuna santafesina para aquéllos estudiantes que estudiaran en Rosario y necesitaran habitación en dicha urbe.

En estos casos es muy importante poder deslindar y explicitar sobre qué cuestiones son las personales y cuales las normas y disposiciones legales o administrativas que debe respetarse o darse respuesta-

Se trabajó en un proceso de clarificación y conciencia que sentó las bases para el futuro, sustentado en convivencia pacífica y en el

marco de la norma social y legal.

La planificación estratégica de las operadoras en Mediación (Las Mediadoras) propició su intervención con amplia flexibilidad y logrando la participación de los involucrados conforme el objetivo expresado por los operadores en facilitación (Presidente comunal y Abogados de la comuna) asumiendo el compromiso asumido y la legalidad.

Se utilizaron técnicas de buenas prácticas en administración de disputas, herramientas comunicacionales conforme la narrativa de los participantes, recuperación y fortalecimiento de las relaciones y redes sociales, recuperando la confianza, la escucha activa y legitimación de todos los operadores.

El Equipo de Autoridades, logró su objetivo y recuperó su legitimación permitiendo consensos sucesivos en áreas en que no se comprometía la autoridad y la ley.

Se recuperó y entrenó la coordinación de las tareas con la autoridad Comunal en mediación arribando a un convenio de "Normas de convivencia para los estudiantes" que aspiren a obtener los beneficios de la casa de la Comuna, el que dio respuesta a las necesidades de los estudiantes, en su momento y sentó bases para el futuro.

Si bien los operadores de otros niveles diferentes al espacio de Mediación podrían ser considerados como terceros en cuanto a las normas de convivencia que se acordaron, éstas los involucran y consideran por cuanto le pertenecen, por ejemplo las autoridades comunales y los nexos de interacción con los estudiantes.

La intervención de las Mediadoras se concretó específicamente en los diferentes niveles de sus intervenciones específicas, mediante el liderazgo del proceso de Mediación, tal que habilitó espacios constructivos para el restablecimiento de las relaciones interpersonales y sentó las bases de integración y convivencia pacífica, mediante el protagonismo respetuoso de los involucrados.

## EN SÍNTESIS

El proceso de intervención en abordaje de situaciones complejas conflictivas mediante las herramientas descritas propició y desarrolló buenas prácticas de pacificación y estableció un modelo de integración, participación y administración de situaciones en las que debe primar la comunicación, el respeto y el bienestar de sus integrantes, con miras al bien común.

\*Las mediadoras nos apoyamos en la siguiente bibliografía:

-*"Diez Francisco y Tapia Gachi- Herramientas para Trabajar en Mediación"* ed. Paidós, 4ta reimpresión- Buenos Aires 2006.

-*"Manual Construcción de consensos: Los procesos colaborativos"*, de la Fundación Cambio Democrático.

CONCURSO DE RELATO DE CASOS DE MEDIACIÓN/FACILITACIÓN

SEUDÓNIMO: "MAR DE ESTRELLAS"

CONCURSO DE RELATO DE CASOS DE MEDIACIÓN/FACILITACIÓN

SEUDÓNIMO: "MAR DE ESTRELLAS"

DATOS REALES DE AUTORES Y SÍNTESIS DE C.V.





The image features a background of abstract shapes in various shades of red and pink. A large, semi-transparent pink circle is in the top left. A dark red, rounded rectangular shape is in the top right. A medium-sized, rounded pink shape is in the center. A large, solid pink rectangle occupies the bottom half of the image. The text is centered within this pink rectangle.

**TAN LEJOS Y  
TAN CERCA DE CASA**  
UNA HISTORIA DE MADRES E HIJAS

Mariana Beldoménico y María Marelli.



# TAN LEJOS Y TAN CERCA DE CASA

## UNA HISTORIA DE MADRES E HIJAS

### CÓMO NOS LLEGA EL CASO:

El legajo nos llega del Ministerio público de la acusación MPA Rafaela, por una denuncia de impedimento de contacto y desobediencia.

### PRESENTACIÓN DE LOS ANTECEDENTES PREVIOS Y CONTEXTO DEL CONFLICTO:

La denunciante<sup>1</sup> es GRACIELA (bibliotecaria, esposa de HÉCTOR DÍAZ y mamá de JUSTINA SANCHEZ, 14 años, y MARGARITA DÍAZ, 8 años).

Los denunciados son LILIANA (ama de casa, madre de ANA 31 hija de su primera pareja y de apellido paterno SANCHEZ, media hermana de JUSTINA) y ALBERTO, (segunda pareja de Liliana, empleado de la Municipalidad).

Graciela denunció que la pareja de Liliana y Alberto y Ana (hija de Liliana), impedían y obstaculizaban el acercamiento con su hija Justina.

Cuando llegó el legajo a la OMP, Graciela y su familia (su marido Héctor y su hija Margarita) hacían más de un año que no veían a Justina, que vivía en la casa de Liliana, Alberto y Ana.

### 1. LA MIRADA DE GRACIELA

En la primera reunión privada preliminar Graciela nos cuenta que la relación con Liliana surge porque en distintos momentos temporales, ambas fueron pareja de Antonio Sánchez, y tuvieron cada una, una hija con él con 17 años de diferencia. Que ellas antes de nacer su hija no se conocían, pero que ya tenían en común haber sufrido desilusiones amorosas de Antonio, que, era algo inestable laboralmente, mujeriego y en su momento, a las dos las abandonó tanto moral como económicamente, con sus hijas pequeñas.

Tanto Liliana como Graciela lograron rehacer sus vidas. Liliana junto Alberto, cuando su hija Ana era adolescente, y éste asumió el

---

<sup>1</sup> Todos los datos, nombres, profesiones, edades y demás especificaciones fueron cambiados a los fines de mantener la confidencialidad del caso.

roll que su padre biológico no supo o no quiso asumir. Graciela por su parte, cuando Justina tenía tres años, conoció a Héctor, con quien se casó y formó una nueva familia y años después tuvieron una hija en común, Margarita.

Justina al nacer fue reconocida por Antonio Sánchez, pero nunca tuvo una relación con él, porque ellos se separaron apenas nació la bebé.

El vínculo con Liliana se inició cuando Ana (hija de Liliana) que en ese momento tenía 17 años, toma conocimiento que iba a tener una hermanita. A pesar de no tener ella tampoco relación con su padre Antonio, cuando se conoce esta situación, decidió acercarse a Graciela y a su futura hermana Justina. Este acercamiento hizo que las mujeres se conocieran y con el tiempo construyeran una relación de amistad y colaboración mutua, casi familiar.

Durante los primeros tres años en los que Graciela estaba sola con su hija, Liliana y Ana la ayudaban mucho con ella. Incluso, Graciela mencionaba que tenía a Liliana como referente respecto del rol de madre, porque había criado a su hija sola y con muchas carencias.

Esto hizo que se fortalecieran los lazos entre ambas familias y entre ambas parejas. A tal

punto el vínculo era de familiaridad y amistad, que Alberto (segunda pareja de Liliana) fue elegido como padrino de Margarita, la segunda hija de Graciela y Héctor.

A pesar de esta buena relación, con el correr del tiempo Graciela empezó a sentir que Liliana y sobre todo Ana tenían una gran influencia en Justina y Margarita, y se entrometían mucho en su intimidad. Ellos sabían todo lo que pasaba en su hogar y daban sus opiniones sin reservas.

Graciela, por aquellos años, trabajaba dos veces por semana en la localidad de San Vicente como bibliotecaria de un colegio nocturno, por eso esos días pernoctaba en esa localidad. Ante la insistencia y el deseo de las niñas, esos días en que ella se ausentaba por razones laborales, se quedaban en la casa de Liliana y Ana; además favorecía para que Héctor pudiera trabajar más tranquilo.

Cuando Graciela regresaba de sus días de trabajo, empezaron a surgir conflictos cuando iba a buscar a las niñas. Ellas querían quedarse porque allí tenían ciertas comodidades y libertades que en la casa no tenían, y ellos incitaban a las niñas a que se queden, lo que empezó a volverse una situación tensa y repetitiva.

Pero el mayor conflicto se desató, cuando la

pareja de Graciela y Héctor sufre una profunda crisis matrimonial. Según los dichos de Graciela, Héctor fue aconsejado por Alberto para que haga una denuncia de violencia familiar contra ella. Después de la cual Graciela fue excluida de su hogar. En esa situación de caos familiar y de intervención de oficiales de justicia, asistentes sociales, y emociones desbordadas, Graciela sin dudar recurre a Liliana y Ana para que se lleven a sus hijas a su casa. Le pareció la mejor decisión. Las niñas estarían tranquilas y contenidas. Margarita tenía 6 años en ese momento, y Justina 11.

Al judicializarse el conflicto entre Graciela y Héctor el Juzgado decidió que las menores no podían quedarse con ninguno de ellos, por lo que les otorgo la guarda temporal a Liliana y Alberto, teniendo los padres días de visita por separado. La situación pudo sostenerse por las partes por un tiempo. Hasta que Graciela, comenzó a sentir que la influencia que ejercían (Liliana y Ana) sobre sus hijas era cada vez más grande y en un punto la perjudicaba, sentía que deterioraba su vínculo con las nenas. Esto ya no era una ayuda para ella, al contrario. Además sospechaba que Alberto tenía influencias que incidían en forma directa sobre el accionar judicial.

Luego de siete meses Graciela y Héctor se reconciliaron , y fueron a buscar a sus hijas. Y allí es donde en forma clara y manifiesta se encontraron con negativas, resistencias y evasivas para entregar a las chicas.

Empezaron los trámites legales en el Juzgado de Familia para recuperar la tenencia de las nenas y obtuvieron la sentencia de restitución. Todos fueron sometidos a pericias psicológicas y seguidos por asistentes sociales. Margarita volvió a la casa en forma inmediata, pero Justina no aceptaba lo ordenado por el Juez. Ella quería seguir en la casa de su hermana Ana. Justina cuando iba a su casa materna se escapaba, y esta conducta era protegida por Alberto, Liliana y Ana. Esto enfurecía a Graciela, y la distancia era cada vez mayor, el conflicto escalaba.

Esta situación se repitió varias veces, y cuando Graciela lograba que Justina se quedara en su casa unos días, notaba que ella estaba mucho tiempo escribiéndose con Ana, que tenía comportamientos agresivos con ellos y era un caos la convivencia, por lo que terminó accediendo a que se quede en esa casa. Graciela sentía que le habían quitado el rol de madre, porque si bien ellos decían que querían el bienestar de toda la familia, no colaboraban

activamente para que Justina volviera, todo lo contrario. De ahí que el último recurso de Graciela fue iniciar una denuncia penal.

Desde el inicio del conflicto, hasta que el mismo se comenzó a trabajar en la oficina, casi todas las decisiones en la vida de Justina fueron tomadas por Ana y Liliana.

### **MIRADA DE LAS MEDIADORAS SOBRE ESTA PERSPECTIVA:**

Cuando Graciela llegó por primera vez a la Oficina estaba en un estado de mucha angustia y desequilibrio emocional. Por eso se trabajó mucho en reuniones privadas, en virtud que ella estaba muy enojada y dolida con Liliana, Ana y Alberto. Sentía que le habían robado a su hija, que obstaculizaban cada contacto que ella quería tener con Justina, que la habían desplazado de la vida de su hija. No podía hacerse cargo de sus limitaciones a la hora de generar y mantener esa relación.

Ante la complejidad del conflicto antes de realizar una reunión conjunta, buscamos empoderarla en su rol de mamá, exploramos con ella su historia para que encuentre herramientas con las que pudiera relacionarse con su hija en esas condiciones. Intentamos que pudiera moverse de su posición de víctima, para que lograra hacerse cargo de lo aportado por ella a

este conflicto y así, de a poco, reconstruyera la relación con su hija.

## **2. LA MIRADA DE LA FAMILIA DE LILIANA, ALBERTO Y ANA**

De la reunión privada preliminar con la pareja, y otra a solas con Ana, todos manifestaron reconocer a Graciela como mamá y que querían que vuelvan a estar todos juntos, pero la que debía tomar la decisión final era Justina. Mientras tanto, manifestaban que las puertas de su casa estaban abiertas para que tanto Graciela como Héctor y Margarita pudieran ver a Justina.

Estaban muy molestos por las denuncias y todos los juicios que inició Graciela contra ellos, para recuperar a su hija ya que desde su punto de vista, nadie la retenía. Manifestaron que se hacían cargo económicamente de la manutención de la menor porque Graciela no aportaba ni dinero, ni presencia.

Cuestionaban a Graciela, la veían inestable e inconstante y que no se esforzaba por reconstruir el vínculo con su hija, por ganarse la confianza de Justina. En más de una oportunidad le prometía que iría y no lo hacía, lo que generaba desilusión en ella y la retraía aún más. Por lo que manifestaban que era la propia

conducta de la madre la que hacía que Justina se alejara, no la de ellos que la contenían y ayudaban.

A su vez, tenían una mirada crítica sobre la reconciliación de Graciela y Héctor, sobre el trabajo de Graciela fuera de la ciudad, lo que provocaba que las nenas debían quedarse solas mucho tiempo al cuidado de Héctor, con el cual Justina estaba enojada y no tenía mucha relación luego de todos los conflictos que habían vivido.

Pensaban que Graciela era la única con el poder para recuperar a su hija. Dejaron de manifiesto que ellos de ninguna manera iban a obligar a Justina a irse de su casa, porque era ella la que tenía que decidir.

No tenían ninguna comunicación con Graciela y Héctor, porque con ellos “no se podía dialogar”. Mientras tanto tomaban todas las decisiones en la vida de Justina, o dicho por ellos, “le daban toda la libertad de acción y decisión sobre su vida”.

### **MIRADA DE LAS MEDIADORAS SOBRE ESTA PERSPECTIVA:**

Se podía apreciar que Liliana y Alberto querían mucho a Justina, y que Ana tenía una relación de hermana muy especial. Ana tenía 31 años y Justina 14 años, sin embargo, eran muy

compinches y con una relación de admiración de la menor a la mayor.

Del relato de los tres surgía una gran descalificación al rol de Graciela como madre. Liliana también tenía una relación cómplice con Justina y tanto ella como Ana, le daban mucha libertad.

Ellos consideraban que era la menor la que tenía que decidir donde quedarse, sin darse cuenta que tomar esa decisión para ella era muy duro.

Luego de las reuniones privadas y la conjunta con Graciela, lograron hacer un movimiento en su posición y empezaron a colaborar más activamente, por ejemplo llevando a Justina a la casa de Graciela, o buscándola cuando ella quería volver.

## **3. LA MIRADA DE JUSTINA**

El primer acuerdo de los participantes del proceso, fue que Justina fuera escuchada en privado por las mediadoras. De la primera entrevista privada surge que la niña deseaba que todo fuera como antes, cuando las familias se llevaban bien y compartían momentos, pero no quería volver a la casa.

Manifestaba sentirse cómoda donde estaba, que hablaba mucho con Liliana, pero que

extraña mucho la relación con su hermanita Margarita.

En todo momento manifestó que quería a su mamá, a su hermana y a Héctor, que lo veía desde siempre como su papá, pero que estaba algo enojada, porque cuando ella iba a visitarlos sentía que no le prestaban mucha atención, no le hablaban y creía que les daba lo mismo que esté o que no esté en la casa. A su vez pensaba que Graciela le ocultaba cosas y no le decía todo lo que pasaba, mientras que su hermana Ana sí lo hacía, no le mentía.

Justina estaba muy enojada también por las denuncias que pesaban sobre Liliana y Alberto, porque ellos no se lo merecían.

#### **LA MIRADA DE LAS MEDIADORAS SOBRE ESTA PERSPECTIVA:**

En virtud del notorio interés superior del niño, siendo Justina menor de edad, entre nosotras acordamos que era prioridad velar por su protección dentro del proceso, como parte más vulnerada del mismo, por lo que se trabajó con el mayor de los cuidados para ayudar a las partes a acercarse.

Cuando la escuchamos, al principio nos pareció que había estudiado su discurso, muy similar a los relatos de Ana y Liliana. Pero a

medida que seguíamos explorando su historia, logramos que se abra y dejó entrever que en el fondo tenía miedo que si volvía a su casa, su hermana Ana no le volviera a hablar.

Sentía que se peleaban por ella, y estaba disgustada con su madre por haber puesto abogados y hecho denuncias (idea coincidente con lo que pensaban Ana y Liliana. Justina nos mostraba que necesitaba a su mamá, que la extrañaba, igual que a su hermanita Margarita. Luego de conversar con ella, nos dio la impresión que por primera vez se empezaba a dar cuenta que su mamá intentaba recuperarla con las herramientas que tuvo en ese momento, que tal vez no sabía de qué otra forma hacerlo o le costaba, pero que la quería.

#### **MIRADA SOBRE EL PROCESO DE MEDIACION:**

Cuando el caso nos llega, la oficina de mediación hacía apenas cinco meses que estaba funcionando, por lo que para nosotras este conflicto significó un gran desafío profesional dada la complejidad del mismo.

Los protagonistas eran muchos, la vida del conflicto tenía una antigüedad de más de 4 años, con todas las características propias del desarrollo del mismo, latencia, manifestación



y escalada. En el momento que llegó a nosotros estaba muy judicializado y con una ruptura absoluta de la comunicación entre las partes, principalmente madre e hija.

En ese tiempo teníamos poca experiencia en el ejercicio de la mediación, estábamos comenzando el camino, necesitábamos trabajar todas las reuniones en comediación (incluso las privadas). Esto nos facilitó por un lado el ejercicio de la neutralidad y la empatía, así como también fortalecer el trabajo en equipo con la amplitud de miradas.

Para lograr reuniones conjuntas entre las partes, fueron necesarias varias entrevistas privadas con cada una de ellas. No estaban en condiciones de poder dialogar, escucharse y reconocerse, porque no asumían cada uno su grado de responsabilidad y participación en el conflicto, todos se sentían víctimas.

Luego de varias entrevistas, por fin logramos que Graciela, Liliana y Alberto mantuvieran una reunión conjunta. Héctor no estaba en condiciones emocionales para participar de la misma (tenía mucha ira y no quería escuchar); razón por la cual no se lo por eso no se lo convocó, ni se insistió al respecto, a pesar que se lo escuchó varias veces en reuniones privadas.

De esa conjunta surgieron algunos acuerdos,

el primero fue reconocer el sufrimiento de Justina y que estaba en el medio de una batalla de adultos, lo que los llevó a acordar que sería beneficioso para ella, que escuchemos su versión de lo que estaba viviendo y sintiendo, si así lo quería.

El segundo fue que Liliana y Alberto colaborarían para que Justina empiece a pasar algunas tardes con su madre. Para ello intercambiaron sus números telefónicos acordando un pacto de comunicación no violenta y se dieron la oportunidad de hacer una tregua judicial.

La segunda reunión conjunta que se logró concretar, fue entre Graciela y Justina, luego de escuchar a la menor.

Fue un encuentro cargado de emoción, donde se realizaron caucus con las partes para bajar los niveles emotivos. En el transcurso del encuentro además de angustia, hubo humor e ironía. Se pudo acordar que iban a empezar a realizar alguna actividad juntas y que los fines Justina de semana se empezaría a quedar a dormir en lo de su mamá.

Luego de este primer encuentro hubo dos más en el espacio de la oficina a solicitud de las partes. Nosotras hacíamos un seguimiento para ver si Justina estaba viendo a su familia. Así tomamos conocimiento que habían com-

partido un viaje juntos, que empezaron a ir juntas al gimnasio, y que las estadías en la casa de Graciela y Héctor eran cada vez más prolongadas, hasta que se mudó en forma definitiva.

## CONCLUSIÓN

Se eligió presentar este relato de los 1300 que se trabajaron y se trabajan en la oficina, porque nos permitió ejercitar y desplegar muchas técnicas y herramientas aprendidas y estudiadas. Nos condujo a “ponerle el cuerpo” al proceso. A pesar de la intensidad del caso, tuvimos que buscar maneras creativas de abordar cada encuentro, lo que nos llevó a ejercitarnos mucho en lo personal.

A lo largo de este conflicto, que se trabajó no menos de 6 meses, pudimos confirmar que con flexibilidad, escucha activa, empatía, confidencialidad, informalidad, compromiso de las partes, responsabilidad de todos los participantes en el proceso se pueden lograr movimientos y cambios de comportamientos para satisfacer cada uno sus necesidades.

El proceso culminó por la voluntad de Graciela de cerrar la instancia de mediación y la acción penal en curso, esto significaba que a pesar de no haberse concretado una segunda reunión conjunta entre los adultos, lograron

con en el transcurso del tiempo y con la sucesión de hechos que habían avanzado, hacer los movimientos necesarios para cerrar el conflicto penal y que deje de pesar ese fantasma sobre ellos, que tanto los perturbaba. Se acercó a firmar el acta final de mediación y nos hizo el pedido, que se lo comunicáramos a Liliana y Alberto.

De esta forma, tal como lo solicitó Graciela, llamamos a Liliana y Alberto, para contarles la novedad, lo que los tranquilizó mucho, y nos manifestaron que si bien aún no podían mantener una comunicación fluida, el conflicto se calmó, y todos estaban predispuestos a colaborar para que las cosas sigan así.

Necesitaban curar algunas heridas, pero los participantes pudieron ver su autogestión en el proceso, asumir responsabilidades en la formación del conflicto, cambiar de posición, lo que naturalmente derivó en un cambio de conducta.

Todos deseaban vivir tranquilos y en paz, y comenzaron un camino para lograrlo.





The image features a white background with several overlapping purple shapes. A large, light purple circle is in the top left. A dark purple circle is in the top center. A light purple rounded rectangle is in the top right. A dark purple rounded rectangle is in the middle. A large, solid purple rectangle occupies the bottom half of the image. The word "ANEXOS" is written in white, bold, uppercase letters on the purple rectangle, with a thin white vertical line to its right.

**ANEXOS**



# ANEXO I

## CURRICULUM VITAE DE LOS MIEMBROS DEL JURADO

### **NILDA SANTORO DE HERNÁNDEZ**

Licenciada en Química, Mediadora e Instructora en Negociación capacitada por el Ministerio de Justicia de la Nación, la Corte Suprema de Virginia y Conflict Management Inc. (Escuela de Leyes de Harvard) (1993/94/95

Profesional de reparticiones de Ambiente y Salud y del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Provincia de Santa fe desde el año 1973-2014.

Docente de Mediación, Negociación, Facilitación y Participación Ciudadana.

Docente de Grado y Postgrado en temas socioambientales y de salud.

Integrante del Centro de Estudios y Práctica de Resolución de Conflictos y Desarrollo de Recursos Humanos de Fundación Fraternitas Rosario. Servicios de Capacitación, Mediación, Negociación. Desde 1995 a la fecha.

Directora Provincial de Gabinete de Asistencia Técnica (2004-2007)

Directora General de Desjudicialización de

la Solución de Conflictos Interpersonales, de 2009-2014.

Facilitadora de Conflictos de Multi-partes-múltiples, Mesas de Concertación y Audiencias Públicas.

Co-Autora del Estatuto de Audiencias Públicas de Santa. Fe.

Integrante y Capacitadora del Equipo de Facilitadores del Plan Estratégico de Santa Fe.

Nodo Rosario de la Fundación Mediadores en Red.

Directora del Equipo de abordaje de problemáticas de violencia en Hospitales Públicos de Rosario. Diciembre 2012/Setiembre 2014.

Consultor externo: Dr Alejandro Nato. Presentación de Informes y Matriz de Impactos; Ponderación de Conflictos dentro de cada Institución

Integrante del equipo de Formación de Policía Comunitaria de Santa Fe. 2013-2014

Integrante del Equipo de Formación de Facilitadores de la Convivencia en ámbitos de Salud Pública de Rosario. 2014.

Integrante del Equipo de Abordaje de Conflictividad y Violencia de los Hospitales Públicos de la Provincia de Santa Fe de Octubre/14 a Noviembre/15. Presentación de Informes y Matriz Final de Impacto y Ponderación de Conflictos dentro de cada Institución. Consultor externo: Dr Alejandro Nató.

Coordinadora y co-autora del Manual para el Promotor Comunitario de Atención Primaria Ambiental. OPS/OMS. Año 2005.

Desde 2015 a la fecha, contratada por:

Municipalidad de Rosario para tender a la armonización de la convivencia, en Centros de Salud de Atención Primaria, y

Hospitales de Salud Pública de la Provincia de Santa Fe, para el abordaje de conflictos puntuales.

## IRINA CHAUSOVSKY

Abogada (UNL, 2001) y Mediadora (Escuela de Capacitación Oyanguren, Rabinovich y Asociados, 2002).

Coordinadora del Centro de Mediación de la Defensoría del Pueblo de Paraná desde 2012 (por concurso de oposición y antecedentes). Integrante de dicha institución desde sus inicios (noviembre 2003), primero

como mediadora ad-honorem, luego como Jefa de Sección del Servicio de Mediación (2008-2012 a cargo de la Articulación de los Programas y Actividades del Centro).

Dicta regularmente talleres sobre abordaje pacífico de conflictos, convivencia y habilidades comunicacionales destinados a organismos municipales, docentes, policía, entre otros y público en general. Ha participado como asistente y ponente en numerosas jornadas, congresos y cursos de mediación, especializándose en mediación comunitaria, conflictos públicos y mediación educativa.

En septiembre de 2009 obtuvo el Primer Premio en el Concurso realizado en el Primer Congreso del NEA y del Mercosur “Más allá de la mediación: desarrollos, avances y desafíos” por su trabajo “Lo que el Estado propone y la voluntad mediadora dispone. La experiencia del Centro de Mediación de la Defensoría del Pueblo de Paraná”.

Junto a Martha Arrías constituyen el Nodo Entre Ríos de la Fundación Mediadores en Red, y entre 2012 y 2014 fue la encargada del Área de Prensa y Difusión de dicha Fundación. Integra asimismo la Red de Mediación de la Asociación de Defensores del Pueblo de la República Argentina.



En el ámbito privado integró “Punto de Encuentro. Mediación Interdisciplinaria”, equipo dedicado al estudio, difusión y desarrollo de la mediación. Diseñaron y coordinaron el Proyecto Piloto de Mediación Escolar en la Escuela Scalabrini Ortiz de Paraná, (junio 2003/diciembre 2004) llegando a formar un grupo de alumnos mediadores. Entre los años 2006 y 2012 organizaron cursos de formación de mediadores con las escuelas Intermed de Santa Fe (Marta Paillet, Jorgelina Amstutz) y Aréchaga, Brandoni, Finkelshtein, así como otros cursos de actualización para mediadores y temas afines. En el año 2014 se dedicaron a la asistencia técnica y capacitación para la creación del Centro de Mediación del Colegio de Corredores Públicos Inmobiliarios de Entre Ríos.

Facilitadora junto a la Prof. Pamela Villarraza de Talleres sobre “Conflicto y Juegos Cooperativos” y del Curso “¿Y si jugamos a otra cosa? Recursos para el abordaje cooperativo de conflictos”, organizado por Fundación Bica en las ciudades de Santa Fe y Paraná en el año 2012.

En octubre de 2013 fue designada “Embajadora de Paz”, distinción otorgada por la Fundación Mil Milenios de Paz y Fundación

Paz, Ecología y Arte, por su labor al frente del Centro de Mediación de la Defensoría del Pueblo de Paraná.

Desde 2015 organiza desde la Defensoría del Pueblo el Ciclo de Talleres Abiertos “Diálogos en la Comunidad”, que propone distintas temáticas para reflexionar y brindar herramientas sobre habilidades sociales para la convivencia y la prevención de la violencia.

### **JORGE ALBERTO GIANDOMÉNICO**

Se desempeñó como Secretario de la Corte Suprema de Justicia de los Tribunales de Rosario desde 1985 hasta el 2013.

Coordinador de Mediación Judicial, designado por Acuerdo de la Corte Suprema de Justicia de Santa Fe, 09/09/98 y a cargo de la capacitación y entrenamiento de los Jueces Comunes y funcionarios como Mediadores Judiciales. Continúa como Coordinador Académico responsable de la capacitación, supervisión y control de calidad y actualización a través de cursos de más de 300 mediadores judiciales.

Fue integrante de la comisión creada por el Ministerio de Justicia de la Nación, para reformar y actualizar la legislación de arbitraje

en el año 1990, y ante la pérdida del estado legislativo de dicho proyecto participó de las primeras reuniones que dieron impulso al Decreto Nacional 1480/92 que declaró de interés nacional la mediación.

A partir del año 1992, comenzó su formación recibiendo capacitación específica, en la escuela de Harvard, circular narrativa de Sara Cobb, transformativa, de Folger, estratégica de Calcaterra y asociativa de Pesqueyra.

Miembro de la comisión redactora de la primera ley de mediación de la Provincia de Santa Fe (Ley 11.622 29-11-98).

Miembro de la Comisión del Plan Estratégico para la Reforma de la Justicia Santafesina encargada de presentar el Proyecto de Ley Provincial

Por el Poder Judicial de Santa Fe, es el representante en los encuentros, que se realizan anualmente de Responsables de Mediación de las Provincias Argentina en la JUFEJUS, Junta Federal de Cortes y Tribunales de Justicia de las Provincias Argentinas y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Miembro fundador del Foro Mundial de Mediación, socio fundador desde el año 1995 expositor y a cargo de distintos talleres, como

así del Congreso Mundial de Mediación y fundador del Club de Negociadores de la República Argentina.

Director académico del C.U.M. (Centro Universitario de Mediación) de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Rosario, a cargo de los cursos de mediación entidad formadora autorizada por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación n° 21 y Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Provincia de Santa Fe, n° 1, habiendo formado desde el año 1995 a la fecha más de mil mediadores con la respectiva especialización en esta Universidad Nacional.

Recientemente fue contratado como Experto en Mediaci3n de Países Iberoamericanos COMJIB, para su programa EUROSOCIAL cuyo objetivo es la promoción de los RAD en la Justicia de Paz. Docente invitado de la UNL y de la Facultad de Derecho y ciencias Sociales de Rosario dependiente de la pontificia Universidad Católica Argentina

Colaborador de distintas revistas jurídicas y de mediación en el país.

Se desempeñó como Docente de Estrategia de Negociación en la Licenciatura de Relaciones Laborales de la UCEL

Responsable y docente de las especializaciones en Mediación Penal y de Familia que se dictan como formación continua en la UNR

Expositor permanente sobre negociación, mediación y las leyes de Brasilia, mediación y mala praxis médica, mediación penal, mediación familiar, mediación escolar y facilitación en conflictos sociales, en el país, en España e Italia.. expositor y participante invitado los Congresos Mundiales de Mediación que se celebraron en Salta, Génova, Lima, Bogotá, Dakar.

### **MARTA N. PAILLET**

Marta Paillet es santafesina, nacida en la ciudad de Santa Fe, abogada, mediadora egresada de AIRAD (Escuela Argentina de Mediación) de Buenos Aires y de la Mediation Center Inc. de Miami, Florida, USA –Especializada en Mediación Medioambiental en la FLACSO, Especializada en Mediación Educativa y Pedagogía de la Paz. Consultora Permanente del PNUD Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo desde el año 2004 hasta la fecha. Co-autora del libro “Pedagogía de la Paz. Fundadora del Centro Interdisciplinario de Mediación (INTERMED). Docente de nivel superior en el país


en las Universidades Nacional de Salta, Universidad Tecnológica y en el extranjero en varios países latinoamericanos como República Dominicana, Honduras. Coordinadora de diversas capacitaciones en el país y en el extranjero; “Talleres de desarrollo de competencias para la función directiva. Negociación, trabajo en equipo y abordaje constructivo del conflicto” de la Subsecretaría de Recursos Humanos y Función Pública del Ministerio de Economía de la Provincia de Santa Fe; “El rol de los gobiernos locales en la construcción de la seguridad” el Programa Provincial “Vínculos para la prevención social de la violencia y el delito en gobiernos locales” Ministerio de Seguridad de la Provincia de Santa Fe. “Taller de Fortalecimiento del rol de los dirigentes de clubes de barrio para desarrollo local y regional” Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Santa Fe”. Taller sobre Proceso de mediación y otros medios de resolución no violenta de conflictos, en el Tribunal Superior de Justicia de República Dominicana. “Intervenciones simples y complejas en el Proceso de mediación”. Colegio de Abogados de Barquisimeto Estado de Lara, Venezuela. Curso de Formación en Pedagogía de la Paz auspiciado por

la Cátedra de Paz de la UNESCO, dictado en la Escuela Subburry School de Maguas Puerto Rico. Cursos de Pedagogía de la Paz Nivel I y II (Mediación Educativa) de 100hs. Caracas, Venezuela. Auspiciado por el Centro Carter, el PNU para el Programa Fortalecer la Paz en Venezuela. Formadora de Mediadores de la Provincia de Salta, Ministerio de Justicia. Miembro del Foro Miembro del Foro Mundial de Mediación. Participó en el Foro Mundial de Mediación “Construir una Coexistencia Pacífica, Negociación y Mediación en un mundo en crisis” como expositora de la propuesta “Mediación Educativa: Prevención, Resolución y Contención de Conflictos en la comunidad educativa. Pedagogía de la paz; construir la convivencia manejando adecuadamente los conflictos”, VI Conferencia Internacional (mayo 2003). Ha publicado diversos capítulos de libros y artículos en revistas. En la actualidad se desempeña como asesora en el Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe, coordinando programas de Construcción de Convivencia, Prevención de Adicciones y Violencia y Calidad Educativa en las escuelas secundarias de la Provincia con la Ruedas de Convivencia en todas las escuelas secundarias de la

provincia y el acompañamiento situado a los Consejos Escolares de Convivencia en todo el territorio provincial. . Participa en la Formación de Mediadores de Intermed Salta (de la que es cofundadora) como Directora de la Formación que se dictó en 2017 y lo hace anualmente desde 2010. Actualmente lleva la Conducción Pedagógica de la Formación en Mediación Comunitaria del Convenio entre la Defensoría del Pueblo y la Casa de la Pax Cultura del curso de mediación comunitaria para integrantes de comunidades vulnerables e integrantes de organizaciones no gubernamentales F.O.S. Docente de la Universidad de Salta en la especialidad de Mediación Educativa, creadora del postgrado. Dicta conferencias, seminarios y talleres vinculados con el Abordaje Constructivo de Conflictos y situaciones problemáticas.

## ANEXO II

### RESOLUCION N 66/18 DE LA DEFENSORIA DEL PUEBLO DE LA PROVINCIA DE SANTA FE

  
Provincia de Santa Fe  
Defensoría del Pueblo

RESOLUCIÓN N° **066**  
SANTA FE, **08 FEB 2018**

VISTO:  
El Expediente N° 01004-143640/1 del registro de la Defensoría del Pueblo de la provincia de Santa Fe, y;

CONSIDERANDO:

Que, en el presente expediente obra Memorandum de Entendimiento suscripto entre el Instituto de Mediación de México y la Universidad de Sonora y la Defensoría del Pueblo de la provincia de Santa Fe, cuya celebración tuvo como objetivo la cooperación institucional, académica y técnica para la organización y programación del XIV Congreso Mundial de Mediación y Cultura de Paz a realizarse en la Argentina en el segundo semestre de septiembre de 2018;

Que, con motivo de la organización del mencionado Congreso Mundial adherimos más de 30 Instituciones que se comprometieron a la difusión de las actividades y de sus pronunciamientos;

Que, la práctica de la mediación en la provincia de Santa Fe, lleva más de 30 años y reconoce características específicas y una gran variedad de cauces de ejercicio y desarrollo, tanto institucionales como no institucionales. Esa riqueza y variedad se expresa, en lo concreto, en una gran cantidad de mediadores ejerciendo la profesión y trabajando en casos reales en diversos contextos;

Que, en virtud de realizarse el XIV Congreso Mundial de Mediación en Argentina en septiembre de 2018, y habiendo la Defensoría del Pueblo de Santa Fe firmado su adhesión como referente provincial, consideramos oportuno promover, difundir y desarrollar mediante acciones concretas que tiendan a visibilizar trabajos de mediación y facilitación que se han desarrollado exitosamente en la provincia de Santa Fe;

Que, conforme a lo expuesto y considerando importante y movilizador la participación de mediadores/facilitadores, se propone la realización de un "Concurso de

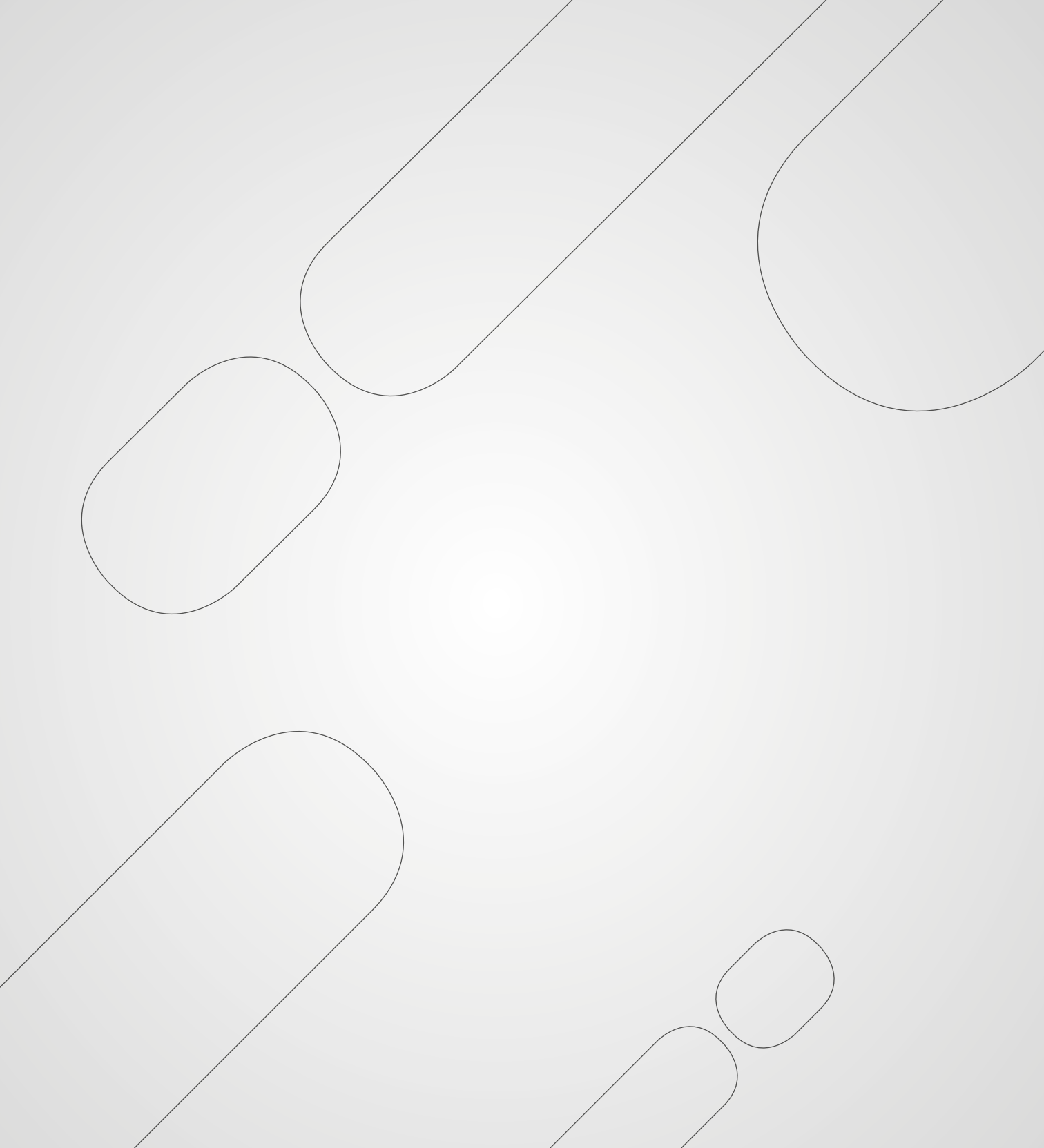
PL













**DEFENSORÍA DEL PUEBLO**  
Provincia de Santa Fe

[www.defensoriasantafe.gob.ar](http://www.defensoriasantafe.gob.ar)

   @defensoriaSF