



SENADO DE LA NACIÓN  
COMISION DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES

Formulario de Presentación		
RECONOCIMIENTO A LA BUENA GESTIÓN MUNICIPAL 2008		
Organismo: MUNICIPIO DE MORON		Provincia: BUENOS AIRES
Responsable para contactar: Carmen Mc Cormack		Fecha de Llenado del Formulario: 22 de septiembre de 2008
Calle: Almirante Brown	N° 946:	CP:1708
Localidad: MORÓN	Municipio: MORÓN	Cantidad de habitantes: 331.000
Teléfonos: 11-4489 7846		Fax: 11 4489 7700/01/02
Sitio web: <a href="http://www.moron.gov.ar">http://www.moron.gov.ar</a>		E-Mail: resolucion.conflictos@moron.gov.ar
Título de la experiencia:  Los Métodos de Resolución Alternativa de Conflictos en el Municipio de Morón		

AVAL DEL INTENDENTE		
Apellido y Nombres: Martín Sabbatella	Sello:	Firma:

- EL AVAL DEL INTENDENTE CERTIFICA ADEMÁS LA VERACIDAD DE LOS DATOS PRESENTADOS.
- RECUERDE QUE TODOS LOS CAMPOS DEL FORMULARIO DEBERÁN ESTAR COMPLETOS.
- NO ALTERE EL ESPACIO PREVISTO (MÁXIMO UNA CARILLA POR ASPECTO) PARA CADA UNO DE LOS PUNTOS DE EVALUACIÓN A CONSIDERAR.
- PARA CUALQUIER CONSULTA, DIRIGIRSE A:  
COMISIÓN DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES del H. SENADO DE LA NACIÓN  
Hipólito Yrigoyen 1708 6° piso, oficina 624 (C1089AAH) TEL. (011) 4010-3000 int. 7644 / 7646 FAX: (011) 4010-3375  
MAIL: [alalfons@senado.gov.ar](mailto:alalfons@senado.gov.ar) / [salisio@senado.gov.ar](mailto:salisio@senado.gov.ar)

NO LLENAR ESTOS CAMPOS		
Fecha de Recepción:	Cat.:	N° de Registro:



UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUELERN  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO



FEDERACIÓN ARGENTINA DE MUNICIPIOS

I · F · A · M  
INSTITUTO FEDERAL de ASUNTOS MUNICIPALES

MINISTERIO DEL INTERIOR  
SECRETARIA DE ASUNTOS MUNICIPALES



SECRETARIA DE POLITICAS SOCIALES  
MINISTERIO de DESARROLLO SOCIAL  
PRESIDENTIA de LA NACION



Dirección Nacional de Proyectos con Organismos Internacionales de Crédito  
Ministerio de Economía y Producción

FOSIP



UNSAM  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN

CEDeT

**Síntesis o resumen del proyecto:** El Proyecto consistió en la implementación de los métodos de Resolución Alternativa de Conflictos mediante la creación de un área nueva en el ámbito del gobierno municipal para el tratamiento de los reclamos, denuncias y conflictos entre partes que usualmente ingresan al municipio. En el año 2001, comenzó a implementarse en el Municipio de Morón el Programa de Resolución Alternativa de Conflictos que promueve formas constructivas y pacíficas de abordar diversas situaciones de conflicto, utilizando diferentes métodos de resolución y/o gestión constructiva de conflictos. Este proyecto, fue presentado por una organización de la comunidad, Mediando Metálogos Asociación Civil, en el año 2000, y presentó varios aspectos novedosos:

- **La forma de contratación:** ejecución mediante un convenio entre el Municipio y una organización de la comunidad (Mediando Metálogos Asociación Civil).
- **El enfoque:** se puso especial énfasis en la visualización del servicio como un recurso *para* el municipio. Este enfoque permitió tanto la revisión de los circuitos administrativos de los reclamos y denuncias que ingresan al municipio y la creación de nuevos circuitos tendientes a optimizar la calidad de la gestión, como la articulación y la coordinación de acciones con las diversas áreas intervinientes según el caso a tratar.
- **La forma de trabajo:** basada principalmente en los principios de celeridad y participación mediante la utilización de diferentes modos de abordaje como mediación, facilitación, mesas de diálogo, etc., implementando tecnologías administrativas y prácticas de gestión propias e innovadoras.

El Programa se hizo acreedor al Primer Premio de la categoría Experiencias del Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública 2004. La temática fue: La agilización y/o simplificación de trámites. En el trabajo presentado con el título *Aportes innovadores de los métodos de resolución alternativa de conflictos a las practicas tradicionales de gestión de los reclamos en el ámbito municipal*, se desarrolló la revisión y creación de nuevos circuitos administrativos, y el consecuente ahorro y optimización de los recursos del municipio, como también los beneficios a la comunidad, a partir de la rapidez y pertinencia de la respuesta a los reclamos presentados.

Después de siete años de funcionamiento del Programa, con rango de Dirección desde el año 2004, han ingresado a los Centros aproximadamente 8.000 casos. En la actualidad se han abierto siete Centros acompañando el proceso de descentralización municipal en las siete Unidades de Gestión Comunitaria (UGC), y uno en las cercanías al Barrio Carlos Gardel, El Palomar. Contamos con un sistema de monitoreo y evaluación continua a partir de los datos proporcionados por las planillas de estadísticas con indicadores cuantitativos, y de la evaluación y capacitación continuas del equipo interdisciplinario de mediadoras, que nos suministra información de tipo cualitativo para realizar los ajustes necesarios a fin de mejorar la calidad del servicio. En el ejercicio de una función pública de calidad, es imprescindible contar con herramientas que permitan atender las nuevas realidades sociales, escuchar y comprender las necesidades de quienes reclaman y brindar soluciones más adecuadas a sus reclamos. En este contexto, los Métodos RAC, constituyen una herramienta eficaz para la prevención y solución temprana de los conflictos a fin de anticiparse a la escalada de violencia y promover la solidaridad, la participación y el ejercicio de una ciudadanía responsable.

**Caracterización del municipio en que tuvo lugar la experiencia:** El Partido de Morón está ubicado en el centro del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), en el conurbano bonaerense, al noreste de la provincia. Tiene una superficie total de 55.56 Km<sup>2</sup> y una densidad de 5.957,5 habitantes por Km<sup>2</sup>. Ubicado a 20 Km. de la ciudad de Buenos Aires (Capital Federal) y a 88 Km. de La Plata (Capital provincial), con una población estimada de 331.000 habitantes y una superficie de 55.56 Km<sup>2</sup>, divididos en 3.597 manzanas, Morón limita al norte con el partido de Hurlingham, al oeste con Ituzaingó, al noreste con Tres de Febrero, al sudoeste con Merlo y al sudeste con La Matanza.

La comuna está compuesta por cinco localidades: Castelar, El Palomar, Haedo, Morón y Villa Sarmiento. Su actual conformación data de diciembre de 1994, año en el cual entra en vigencia la Ley provincial 11.610, mediante la cual el entonces partido de Morón cede parte de sus tierras para la creación de los partidos de Ituzaingó y de Hurlingham.

Es una zona netamente urbana, integrada al contexto del GBA y a la Ciudad de Buenos Aires por numerosas vías de comunicación y medios de transporte. El Intendente de Morón es Martín Sabbatella quien se encuentra cumpliendo su tercer mandato. Fue electo por primera vez en 1999, integrando la Alianza por parte del Frepaso, siendo reelecto en 2003 y en 2007 por el Partido Nuevo Morón (vecinal).

Se encuentran radicados 11 mil comercios y 910 industrias de diversos rubros (productos de caucho y plástico, de metal –no maquinarias-, textiles, muebles manufacturados y alimentos). Las principales áreas comerciales del Municipio se ubican en las cercanías de las estaciones ferroviarias, formando un eje Este – Oeste, siendo la más importante la situada en la estación de Morón. Como reflejo de esta intensa actividad comercial e industrial, existen en el Municipio alrededor de 46 sucursales de bancos privados y oficiales.

Además del Estado municipal, en la comuna tienen sede numerosas dependencias del Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires –que integran el Distrito Judicial de Morón- y juzgados federales, que conforman parte de la estructura de Justicia nacional. En el ámbito educativo, funciona a nivel local el Consejo Escolar de Morón, cuyos miembros son elegidos por voto directo y ejercen la representación de la población en lo referente a los asuntos educativos del distrito. En materia de Salud, además del Sistema Único de Salud Municipal, se encuentra el Hospital Nacional “Profesor Alejandro Posadas”, el Hospital Interzonal de Agudos “Profesor Luis Güemes” y la Unidad de Vías Respiratorias “Dr. Argerich”, estos últimos dependientes de la Provincia de Buenos Aires.

En cuanto al nivel socioeconómico, el 61 por ciento de la población de Morón se sitúa en las categorías de nivel socioeconómico (NSE) “media-baja” (33%) y “baja” (28 por ciento); el 22.7 por ciento se ubica en la categoría “media” y el 16.3 por ciento en la categoría “alta”. El porcentaje de población con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), de Morón se sitúa muy por debajo de los porcentajes de población con NBI del GBA y de la provincia de Buenos Aires. Según datos de 2001, el 7,7 por ciento de la población y el 6,8 por ciento de los hogares del partido de Morón tienen Necesidades Básicas Insatisfechas. El partido de Morón se caracteriza por presentar tasas de escolarización superiores a las del total de la provincia de Buenos Aires en todos los niveles de enseñanza. Según datos de 2001, del total de la población de 15 y más años del partido, un 10 por ciento carece de instrucción o no terminó sus estudios primarios y un 46 por ciento tiene el primario completo. Alrededor del 1,6 por ciento del total de la población de 10 y más años es analfabeta.

El Presupuesto aprobado por la Ordenanza 10047/07 para el año 2008 es de \$232,463,218.00. El 50% del Presupuesto se destina a gastos de personal (\$115,667,691.00), para cubrir un total de 4253 cargos del Departamento Ejecutivo (Planta Permanente y Temporaria), y 120 cargos en el Honorable Concejo Deliberante.

**Objetivos propuestos** (objetivo principal y secundarios; explícitos e implícitos) **y metas del proyecto o políticas del municipio:**

**Políticas del Municipio:** Uno de los ejes transversales de las políticas públicas del Municipio son *los derechos humanos*. El Art. 1 de la Declaración Universal de Derechos Humanos sostiene que “Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos, y dotados como están de razón y conciencia deben comportarse fraternalmente los unos con los otros”. Desde este marco, toda demanda los es, en tanto el sujeto la percibe como su necesidad. Otorgar poder al conjunto de la sociedad, supone reconocer la existencia de un campo de poder del cual la ciudadanía es constitutiva, siendo un derecho de todos. Sus demandas deben ser consideradas, incorporando el punto de vista de sus actores, y resueltas mediante una tarea “dialogada” donde ambos interlocutores (la ciudadanía y el estado, frente a la cual ésta efectúa sus reclamos) procuren dar solución a las dificultades que se presentan de manera conjunta

El *principio de participación* es fundamental para identificar las necesidades y prioridades desde la visión de los propios actores, a través del ejercicio efectivo de su ciudadanía, de sus derechos y obligaciones, como condición previa para la democratización de la sociedad en su conjunto.

La **Secretaría de Relaciones con la Comunidad y Descentralización**, fue creada en 1.999 y consta actualmente de cuatro Direcciones: La Dirección de Atención al Vecino, la Dirección de Defensa de Usuarios y Consumidores, la Dirección de Organizaciones de la Comunidad y Participación y la Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos.

**Misiones:**

- Diseñar políticas públicas que tiendan a fortalecer los vínculos entre la sociedad civil y el Estado local, fomentando la participación ciudadana en todo el territorio del Partido de Morón y en concordancia con la línea programática municipal.
- Fortalecer la trama social, consolidar el vínculo con la sociedad.
- Dirigir el Programa de Descentralización, Desconcentración y Participación Ciudadana del Partido de Morón aprobado por Ordenanza N° 7033/05, promulgada por Decreto N° 1775/05.

Desde este marco, la experiencia que se presenta, desarrollada por la actual Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos, se propuso los siguientes objetivos:

**Objetivos generales:**

Promover dentro del ámbito municipal y en la comunidad formas constructivas y pacíficas para la prevención, gestión y resolución de los conflictos entre partes, que desarrollen el protagonismo y la participación responsable.

**Objetivos específicos:**

**Explícitos:**

- Implementar Centros de Resolución Alternativa de Conflictos (CRAC) un espacio de atención personalizada a fin de dar respuesta adecuada a las situaciones de conflicto, reclamos, denuncias o diferentes cuestiones que planteen los actores sociales.
- Diseñar y evaluar instrumentos de recolección de datos para las estadísticas del CRAC, a fin de realizar los ajustes necesarios para obtener información relevante que permita el mejoramiento del servicio.
- Proporcionar a los vecinos, grupos e instituciones que concurren, la información necesaria (normativas vigentes) y la orientación sobre los pasos a seguir en los casos que lo requieran.
- Optimizar los circuitos existentes de tratamiento de los reclamos vecinales (ingreso, derivaciones internas, etc.) dentro del municipio, y, mediante el análisis y evaluación de los mismos, dar lugar a la creación de nuevos circuitos

**Implícitos:**

- Disminuir la violencia
- Promover la colaboración
- Facilitar el acceso a la información
- Promover la participación
- Aumentar la confianza en el municipio
- Promover la construcción de ciudadanía
- Fortalecer los lazos sociales

El cumplimiento de estos objetivos responde también a la Declaración sobre una cultura de paz, de las Naciones Unidas (53/243, del 6 de octubre de 1999), recordando la Carta de las Naciones Unidas, la Constitución de la UNESCO y la Declaración Universal de los Derechos Humanos, que comienza “*reconociendo* que la paz no sólo es la ausencia de conflictos, sino que también requiere un proceso positivo, dinámico y participativo en que se promueva el diálogo y se solucionen los conflictos en un espíritu de entendimiento y cooperación mutuos”. Y inicia la Declaración con el fin de promover y fortalecer una cultura de paz en el nuevo milenio, donde el *Artículo 1 define*: “Una cultura de paz es un conjunto de valores, actitudes, tradiciones, comportamientos y estilos de vida basados en: a) El respeto a la vida, el fin de la violencia y la promoción y la práctica de la no violencia por medio de la educación, el diálogo y la cooperación”, y en el inciso d) propone: “El compromiso con el arreglo pacífico de los conflictos”. (Se adjunta en el anexo la Declaración completa). En esta línea se trabaja apoyando el PROGRAMA DE ACCIÓN SOBRE UNA CULTURA DE PAZ, que comienza como sigue:

“*La Asamblea General, Teniendo en cuenta* la Declaración sobre una Cultura de Paz aprobada el 13 de septiembre de 1999,

*Recordando* su Resolución 52/15, de 20 de noviembre de 1997, en que proclamó el año 2000 “Año Internacional de la Cultura de la Paz” y su resolución 53/25, de 10 de noviembre de 1998, en que proclamó el período 2001-2010 “Decenio Internacional de una cultura de paz y no violencia para los niños del mundo”, *Aprueba* el siguiente Programa de Acción sobre una Cultura de Paz:

**A. Objetivos, estrategias y agentes principales**

1. El Programa de Acción constituiría la base del Año Internacional de la Cultura de la Paz y del Decenio Internacional de una cultura de paz y no violencia para los niños del mundo.
2. Se alienta a los Estados Miembros a que adopten medidas para promover una cultura de paz en el plano nacional, así como en los planos regional e internacional.” (Se adjunta en el anexo el Programa de Acción completo).

**Problema que la experiencia intenta resolver. Caracterización:**

El Municipio, como organismo de gobierno cercano a los ciudadanos, es el receptor de múltiples situaciones que afectan a la comunidad. La creciente complejidad actual y la crisis cultural y social que atraviesa la sociedad afecta profundamente tanto las relaciones entre la sociedad civil y el estado como las relaciones de convivencia en los medios urbanos. En este contexto los ciudadanos presentan a los gobiernos locales, por su proximidad, numerosos reclamos, denuncias, quejas y conflictos. Desde los municipios, la respuesta tradicional a estas situaciones ha contribuido en ocasiones, al agravamiento del conflicto o a la no resolución del mismo, generando una marcada insatisfacción en la población. Este fenómeno de gran complejidad se puede analizar, sin la pretensión de un análisis exhaustivo, desde algunas de sus causas y desde diferentes actores:

Desde los ciudadanos:

**Causas:**

- El desconocimiento de la población de las incumbencias y límites de la gestión municipal.
- Las formas culturales instituidas de resolver los conflictos, que habitualmente privilegian las basadas en una creencia en el uso de la fuerza (p. e.: la amenaza), de la autoridad (p. e.: llamar un inspector).
- La sospecha de corrupción y la falta de confianza en las instituciones, son la paradoja implícita de reclamar respuestas de quien se sospecha.
- La imposibilidad en diferentes situaciones de acceder a la justicia

**Consecuencias:**

- Realizan el mismo reclamo o denuncia en diferentes áreas o lo reiteran en diferentes oficinas.
- Insatisfacción con el Municipio
- Agravamiento de la situación y riesgo de escalada de violencia

Desde el municipio:

**Causas:**

- Los circuitos administrativos tradicionales para la gestión de reclamos, denuncias y conflictos vecinales resultan a menudo inadecuados para dar una respuesta eficaz y pertinente a las necesidades planteadas por el reclamante, dado que el enfoque utilizado para el tratamiento de los mismos tiene como objetivo último la verificación del cumplimiento de las normas.
- La vigencia del paradigma “burocrático”:
  - Control de estricta legalidad.
  - Fiel cumplimiento del procedimiento
  - Jerarquía muy acusada
  - Alejamiento de posiciones participativas.
  - La satisfacción del ciudadano no es lo importante
- Falta de coordinación entre las diversas áreas que intervienen, generando superposición de acciones.
- Desconocimiento mutuo entre las diferentes áreas (actuando como “islas”), operando en forma desarticulada.

**Consecuencias:**

- Ingresan casos que no tienen solución desde el municipio.
- Demora innecesaria en la toma de decisiones, por lo que no hay resolución de la situación
- Desaprovechamiento de los recursos, que, por otra parte, siempre resultan escasos.
- Costo emocional de los inspectores que se ven ante situaciones para las que no están instrumentados.

**Caracterización del área del municipio en la que se llevó a cabo el programa:** Características generales de dicha dependencia teniendo en cuenta principalmente misiones y funciones de la unidad, objetivos de la unidad, grado de formalización de la unidad y de los procedimientos, tipo de departamentalización (rígida o flexible):

**Unidad:** Dirección de Resolución Alternativa de Conflictos (Decreto N° 480/06 ).

El 25 de Agosto de 2000, por Decreto N° 1193/00: se creó el PCRAC (Programa Comunitario de Resolución Alternativa de Conflictos).

En el mes de febrero de 2001, el Programa comenzó a funcionar dentro de la Dirección de Programas de Participación Comunitaria como Coordinación.

Desde el mes de mayo de 2006 la unidad tiene la categoría de Dirección.

### **Misión**

Promover dentro del ámbito municipal y en la comunidad formas constructivas y pacíficas para la prevención, gestión y resolución de los conflictos entre partes, que desarrollen el protagonismo y la participación responsable.

### **Funciones**

- Brindar a la comunidad a través del Centro Comunitario de Resolución Alternativa de Conflictos (CRAC) un espacio de atención personalizada a fin de dar respuesta adecuada a las situaciones de conflicto, reclamos, denuncias o diferentes cuestiones que planteen los actores sociales.
- Diseñar y evaluar instrumentos de recolección de datos para las estadísticas del CRAC, a fin de realizar los ajustes necesarios para obtener información relevante que permita el mejoramiento del servicio.
- Proporcionar a los vecinos, grupos e instituciones que concurren, la información necesaria (normativas vigentes) y la orientación sobre los pasos a seguir en los casos que lo requieran.
- Conformar redes con otras instituciones que participen de los circuitos existentes de resolución de conflictos de la comunidad, a fin de realizar abordajes en red o derivaciones efectivas en los casos que lo requieran.
- Optimizar los circuitos existentes de tratamiento de los reclamos vecinales (ingreso, derivaciones internas, etc.) dentro del municipio, y, mediante el análisis y evaluación de los mismos dar lugar a la creación de nuevos circuitos
- Brindar asistencia técnica a los centros de mediación vecinal en funcionamiento y prever la apertura de nuevos centros de mediación vecinal.
- Difundir, promover y capacitar en formas de resolución alternativa de conflictos en los ámbitos comunitario, escolar, y de gestión municipal.
- Brindar soporte técnico en los conflictos multipartes.
- Representar al municipio en eventos nacionales e internacionales de resolución alternativa de conflictos.
- Elaborar y difundir informes anuales sobre la actividad que desarrolla el programa.

### **Objetivos:**

Los objetivos de la dirección son:

- Facilitar el acceso al servicio a través de la apertura de Centros en las Unidades de Gestión Comunitaria del Municipio y en los barrios de acuerdo a las evaluaciones que se realicen desde la Dirección.
- Brindar asistencia en la resolución constructiva de conflictos,
- Desarrollar proyectos de prevención de la violencia y promoción de la salud social.
- Optimizar la calidad de la implementación de los métodos RAC (Resolución Alternativa de Conflictos) como herramienta de gestión en el ámbito del gobierno municipal.

La Dirección no posee departamentos, se trabaja por proyectos que se desarrollan en dos áreas:

1. Asistencia: atención en los Centros de Resolución Alternativa de Conflictos
2. Prevención de la violencia y promoción de la salud social: Proyectos de capacitación y otras iniciativas tendientes al desarrollo de una cultura de paz.

En cuanto a los procedimientos, se desarrollan en el marco de la Ordenanza N° 7219 /2005.y siguen los principios de confidencialidad y voluntariedad enunciados en la Ley Nacional de Mediación N° 24.573, Por otra parte, y dado que se trata de una experiencia novedosa, los procedimientos están sujetos a las modificaciones que surgen de la evaluación continua que se realiza con el fin de optimizar la gestión..

**Marco normativo de la experiencia:** ordenanzas, decretos y toda otra norma que sustenten jurídicamente la experiencia (ADJUNTAR COPIAS A LA PRESENTE):

**Antecedente:**

Decreto N° 2453, suscripto por el Señor Gobernador de la Provincia de Buenos Aires Dr. Eduardo Duhalde el 18 de Julio , 1996

**Marco jurídico de la experiencia**

**Ordenanza 7219/2005:** Establece los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos como herramienta de gestión en el ámbito del Gobierno Municipal de Morón, a partir de la evaluación de los resultados obtenidos y el positivo impacto en la comunidad del Programa Comunitario de Resolución Alternativa de Conflictos.

**Antecedentes de la Ordenanza N° 7219/2005**

25 de Agosto de 2000 : Decreto N° 1193/00: Decreto de creación del PCRAC ( Programa Comunitario de Resolución Alternativa de Conflictos)

23 de febrero de 2001: Firma del 1° Convenio Marco de Colaboración para la implementación del PCRAC con Mediando Metálogos Asociación Civil ( Expediente 4079-32003/1 )

Año 2004: Ordenanza 179/04: Declaración de Interés Deliberativo la capacitación, implementación, desarrollo, difusión y promoción de los métodos alternativos de resolución de conflictos

Año 2004: Ordenanza 6074/04: 26 de diciembre Día del/la mediador/a comunitario/a, tomando la misma fecha declarada como tal, por el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Año 2005: El 23 de junio de 2005, se promulgó la Ordenanza 7219/05.

2006: Decreto 480/06: La unidad adquiere la categoría de Dirección.

**Caracterización de la situación previa:**

No existía el área previamente. Si embargo, si bien el tratamiento que se le daba a estas situaciones fue expuesta anteriormente, vamos a ilustrar este punto describiendo uno de los tantos casos testigo (antes de la implementación del nuevo circuito administrativo), implementado desde esta Dirección, conjuntamente con la Dirección de Obras Particulares y la Dirección de Atención al Vecino, Oficina de OIR. OIR es la Oficina de Informes y Reclamos que posee un teléfono 0-800 (gratuito) donde los vecinos pueden realizar reclamos, denuncias, etc. La operadora que lo atiende envía el reclamo por sistema al área de incumbencia. Esta es una manera muy efectiva de agilizar los trámites y facilitar al vecino la posibilidad de reclamar o de informarse.

El caso:

- Asunto: Árbol cercano a medianera
- Número de despachos por los que circuló el expediente: 25
- Número de visitas domiciliarias realizadas por inspector: 5
- Lapso de tiempo transcurrido: 3 años
- Grado de resolución del conflicto: nulo
- Grado de disconformidad del vecino: alto

Otro dato de relevancia suministrado por la Dirección de Obras Particulares consignó que el 45% de los casos que ingresan al área correspondían a conflictos entre vecinos. Nos derivó 54 casos entre abril de 2001 y diciembre de 2002.

El cálculo estimado de visitas de inspectores que insumen estas cuestiones estaría entre 108 y 162 visitas, siempre y cuando haya encontrado o haya sido atendido por los dos propietarios. Tomando el caso testigo, se realizaron 5 visitas, que, si se multiplica por 54 (el total de casos derivados), llevaría a 270 visitas, número que se incrementaría en los casos en los que haya tenido que volver por no encontrar a alguno de los propietarios.

En la actualidad, con el Nuevo Circuito Administrativo, que comenzó a funcionar en 2003, se mantienen los tiempos de resolución con el 51% de los casos resueltos antes de un mes (ver anexo Duración de las Intervenciones). Este dato nos permite establecer la significativa reducción de los costos operativos que insumía en otras áreas el tratamiento de estas cuestiones.

Tomemos otro ejemplo, un reclamo vecinal por humedad en la medianera. El inspector, se dirige al domicilio del reclamado y si ve una obra en construcción lo primero que solicita son los planos aprobados, que es su obligación. Puede suceder que los planos no estén actualizados, o que nunca se hayan presentado. Si esto sucede, el inspector intima al vecino a presentar planos, lo que implica que el vecino denunciado debe realizar un gasto que, tal vez no esté en condiciones de afrontar y culpa al vecino denunciante por haber llamado a un inspector. Como consecuencia el problema entre vecinos se agrava y lo de la humedad no se soluciona. El inspector, en este caso indicaría la paralización de la obra, hasta tanto se presenten los planos.

Existen en este caso varios indicadores sobre la forma de gestión tradicional y las consecuencias para el municipio y el vecino denunciante y denunciado. Tomando los más relevantes, resaltamos algunas dimensiones del problema:

**Expectativas:** Las expectativas del vecino reclamante (lo llamamos A) son coherentes con las formas de resolución de conflictos instituidas en la comunidad: “que la autoridad obligue o decida o castigue al culpable” del problema. El vecino atribuye al municipio el poder de solucionar todos los problemas, y, si no lo hace, comienza la sospecha. Esta desproporción de las expectativas al presentar un reclamo, da cuenta de la falta de información del vecino sobre las incumbencias y alcances de las acciones del municipio. El organismo puede multar o sancionar a los particulares, pero no lo puede obligar a arreglar el problema de humedad en este caso, solo un juez del fuero civil puede hacerlo. Es habitual que las expectativas del vecino resulten inadecuadas con relación a la respuesta que el Municipio puede dar a su problema.

**Costo:** a los costos mencionados debemos agregar los no menos importantes costos emocionales de los vecinos y de los agentes municipales.

**Tiempo:** Este factor resulta de gran importancia en estas situaciones. En el municipio el tiempo destinado por funcionarios y empleados a cuestiones a las que no se les puede dar una respuesta satisfactoria para el reclamante, en el mejor de los casos, no es menor de 3 meses. En los vecinos, el paso del tiempo suele aumentar el nivel de conflictividad de la situación e incrementar la falta de confianza en el gobierno local (Ver Anexo: Cuadro ” Duración de las intervenciones”).

**Efectos no deseados:** Estos efectos son consecuencia del enfoque centrado en la aplicación de la norma que a menudo, no guarda relación con el motivo del reclamo planteado. En el ejemplo mencionado, observamos una desviación del reclamo inicial, la humedad, hacia otro encuadre del problema, la falta de planos.

Este encuadre lo da el inspector, cumpliendo con su función, que es hacer cumplir las normas. Tanto el reclamo como la acción del inspector son igualmente legítimas.

Seguramente la intención del vecino (A) denunciante no era poner al otro vecino (B) en gastos que no solucionan su problema, que es la humedad en la medianera.

Si a estoas cuestiones, que el municipio ya trataba, agregamos algunas situaciones que el municipio no atendía, como por ejemplo: incumplimiento de contratos, cuidado de los hijos, deudas, conflictos entre Sociedades de fomento, Clubes, etc. y vecinos, uso de espacios comunes, etc., se puede observar que eran muy variadas las situaciones que no tenían un espacio formal de tratamiento.

Por otra parte, cabe destacar que el tiempo de resolución de los casos antes de esta experiencia era desde un mínimo de 6 meses hasta años (hemos recibido casos que llevaban más de 10 años, ver cuadro tiempos de resolución en el anexo)

**Características generales de la iniciativa:** actividades originales y definitivas; población beneficiaria original y definitiva; cantidad de beneficiarios; tipo de articulación; nivel de participación ciudadana:

El proyecto fue presentado al Municipio de Morón por Mediando Metálogos Asociación Civil en el mes de enero de 2000, en la Secretaría de Relaciones con la Comunidad. Allí fue derivado a la Dirección de Programas de Participación Comunitaria, donde, después de considerar otras propuestas, se seleccionó este proyecto. Después de varios meses de gestión interna, se incluyó el tema en la Agenda Pública contando con el apoyo y asesoramiento de la institución. Un año después, se aprobó el proyecto y se firmó el convenio, mediante el cual la institución quedaba como responsable de llevarlo adelante. (Ver en anexo el Decreto de creación del Programa y modelo de contrato)

El objetivo general del Proyecto fue instalar la resolución alternativa de conflictos como una herramienta de gestión en el municipio, y fue diseñado en 3 etapas:

- I. Análisis institucional y diseño y ejecución del plan estratégico
- II. Apertura del Centro
- III. Funcionamiento del Centro

### **I. Análisis institucional y diseño y ejecución del plan estratégico**

El objetivo estratégico de esta etapa fue que el Centro se constituya en un recurso para el municipio mediante un trabajo intra-municipio. Durante esta etapa se establecieron contactos con referentes de cada área, y se relevó información sobre los circuitos administrativos existentes. Pero también se consideró esta etapa como una intervención en la cultura organizacional en varios aspectos, principalmente en la medida en que se hicieron visibles los sistemas formales y modos informales instituidos de resolución de conflictos, promoviendo el cuestionamiento del mito de que “esto es así y no se puede cambiar”, implícito en las conversaciones.

Se invitó a los funcionarios a seleccionar personal del área que esté en contacto con el vecino o con la recepción administrativa de reclamos para concurrir a una capacitación que se realizaría antes de la apertura del Centro, consistente en metodología de entrevista y derivación de casos al Centro,

Como síntesis de esta etapa se identifican estos puntos:

- Se construyó un mapeo de los conflictos, con las rutas y procedimientos administrativos,
- Quedó planteada la posibilidad de articular acciones Inter. áreas,
- Se diseñó un formulario de derivación interna,
- Cada área se comprometió a seleccionar al personal que recibiría la capacitación.

### **II. Apertura del Centro: diseño del funcionamiento y de la documentación**

Simultáneamente con la primera etapa se fue desarrollando la segunda etapa que consistió en el diseño del funcionamiento del Centro y la elaboración de la documentación a utilizar. Se recabó la siguiente información:

1. Los tiempos administrativos existentes,
2. Con quiénes estaríamos en contacto continuo en el tratamiento de los casos
3. El tipo de documentación que se manejaba.
4. Estimado del número de casos a derivar

Con esta información se definieron líneas de acción a seguir:

- Simplificar al máximo la papelería interna del Centro
- Agilizar al máximo los circuitos administrativos Inter-áreas.
- Trabajar sobre la coordinación de acciones.
- Trabajar sobre formas posibles de articulación
- Realizar evaluaciones continuas a partir de las planillas de estadísticas.

#### **a. Tecnologías administrativas:**

La idea central fue crear **actos administrativos propios y característicos del área**, y se creó el **soporte administrativo**.

### **III. Funcionamiento del Centro**

#### **a. Prácticas de gestión**

Las prácticas de gestión son propias del área y surgen como consecuencia del marco ideológico conceptual de los métodos RAC que involucran una nueva cosmovisión del conflicto y sus modos constructivos de abordaje (Ver Anexo: Marco Ideológico Conceptual).

Contacto personal directo: Con relación a la forma de trabajo, no existe una *mesa de entradas* sino que cada mediadora lleva los casos desde el momento en que ingresan al área hasta su finalización.

Estrategia metodológica de contacto y/o entrevista: Considerando la importancia del primer contacto hemos desarrollado una metodología de entrevista que promueve el protagonismo de las partes y permite la oportuna orientación y/o derivación del caso.

Gestión de la información: Las partes están continuamente informadas de la marcha del proceso. En el momento inicial se brinda información sobre el Centro y el modo de trabajo, sobre las incumbencias del municipio y toda otra información que se considere relevante según el caso.

Coordinación de acciones: Se investigan los antecedentes del caso para tomar contacto con otras áreas involucradas a fin de establecer una comunicación fluida para realizar trabajos en conjunto o en red, y/o para coordinar acciones con las otras áreas intervinientes.

Intervenciones técnicas de terceros: Esta práctica consiste en solicitar la colaboración de personal calificado del municipio en calidad de expertos neutrales para el asesoramiento de las partes.

Cierre: Los casos se cierran como **Resueltos** en aquellas cuestiones que hayan encontrado una solución a través de un proceso de mediación o facilitación, como **No Resueltos**, en el caso contrario, como **Orientados** cuando se les brinda información sobre otras instancias y como **Derivados**. A estos últimos se les hace una *derivación efectiva* que consiste en establecer un contacto previo personal con el área o institución a la que se deriva el caso, con un seguimiento posterior para verificar la efectividad de la derivación.



**Etapas de implementación y grado de avance:**

Actualmente la experiencia ya está formalizada por Ordenanza, y los métodos RAC se aplican como herramienta de gestión desde los Centros, a toda situación de conflicto que involucre a los vecinos, previamente a realizar otras actuaciones, siempre y cuando no estén involucradas cuestiones de orden público. En estos casos se promueve la creación de espacios de diálogo para consensuar las acciones a seguir.

En los casos que ingresan a los centros por vía administrativa, donde las áreas de incumbencia ya están interviniendo, se realiza una suspensión de actuaciones, que se informa a los actores; si éstos aceptan la intervención del área, las actuaciones de las otras áreas sólo continúan si el caso no se resuelve.

Se han creado nuevos circuitos administrativos con la Dirección de Inspección General. También el Honorable Concejo Deliberante deriva a este Centro las cuestiones planteadas en las Audiencias Públicas por los vecinos cuando se tratan solicitudes de aprobación por vía de excepción. Se continúa trabajando en la articulación y coordinación de acciones con las intervenciones de otras áreas.

En la actualidad se ha ampliado la cobertura territorial para facilitar el acceso de la población al servicio, mediante la apertura de 7 Centros, uno en cada UGC (Unidad de Gestión Comunitaria), acompañando el proceso de Descentralización del municipio y 1 Centro en las cercanías del Barrio Carlos Gardel, El Palomar.

Desde el año 2001, han ingresado cerca de 8.000 casos (se anexan estadísticas)

En cuanto a la prevención y promoción de la salud social, se están implementando diferentes acciones:

- Educación para la paz: se ha desarrollado un plan de capacitación docente en los Jardines y Jardines Maternales Municipales, en técnicas de comunicación no violenta y resolución alternativa de conflictos.
- Por convenio con el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, se ha brindado capacitación a las instituciones educativas del distrito de todos los niveles, priorizando las escuelas públicas, en Mediación escolar, capacitación que culmina con la formación de alumnos mediadores por parte de los docentes capacitados. Ya se han formado 80 alumnos mediadores y más de 250 docentes.
- Asimismo se han realizado iniciativas para prevenir la violencia, como el proyecto “Tarjeta roja a la violencia”, con el objetivo de reflexionar sobre la violencia en los ámbitos deportivos, particularmente el fútbol, y en las escuelas, destinada a Escuelas de Educación Secundaria Básica del Distrito, de la que participaron 550 alumnos
- En el marco del convenio ya citado, se realizan capacitaciones destinadas a vecinos y agentes municipales, en técnicas de comunicación y resolución alternativa de conflictos.
- Capacitaciones en negociación, mediación, resolución alternativa de conflictos, conflictos públicos, destinadas a funcionarios y agentes municipales, dictadas por el área y/o docentes invitados.

Las prácticas de gestión implementadas invitan a la participación y el protagonismo de los vecinos en asuntos que les competen, y este es un valor intrínseco a los métodos RAC (ver Anexo Marco Ideológico conceptual de los métodos RAC)

Cabe señalar la generación de espacios de diálogo para conflictos multipartes, y procesos participativos que se han iniciado a partir de casos llegados al Centro. En todos los casos se convocan a todos los actores directamente involucrados y se contactan a los indirectamente involucrados, con la certeza de que la sustentabilidad de los acuerdos, verbales o escritos y de los compromisos asumidos en los espacios de diálogo generados, surge de la participación plena.

**Recursos humanos involucrados:** características y cantidad de personal; máximo nivel educativo promedio de los integrantes del equipo:

Composición actual del personal de área:

- 1 Directora
- 1 Coordinadora de los Centros de Resolución Alternativa de Conflictos
- 8 mediadoras tiempo completo
- 4 mediadoras part time
- 1 Secretaria administrativa.

El nivel de estudios promedio es el nivel terciario.

Cabe destacar la composición interdisciplinaria del equipo, ya que se encuentra integrado por abogadas, psicólogas sociales, Licenciada en Psicología Social, Terapeuta Familiar. Más allá de las profesiones de base, el requerimiento fundamental es que se encuentren formados en RAC y cuenten con experiencia en el ámbito comunitario; además, todas las mediadoras del Centro están capacitadas en facilitación, mediación familiar y violencia familiar. Esta última formación permite la detección precoz e intervención preventiva en situaciones de riesgo.

Las principales tareas son: recepción de casos, armado del legajo, contacto con las partes, entrevistas telefónicas, entrevistas personales en el Centro o en domicilio, facilitaciones, encuentros de mediación, consultas técnicas, recolección de datos y de información necesaria para el tratamiento del caso, contactos con dependencias de derivación (otras áreas municipales, fiscalía, defensoría, etc.), redacción de acuerdos, contactos de seguimiento de los acuerdos, coordinación de acciones ínter áreas, informes de actuaciones a requerimiento de las áreas.

Con relación a la forma de trabajo, no existe una mesa de entradas sino que cada persona que se acerca a los Centros es atendida por una mediadora, quien lleva los casos desde el momento en que ingresan hasta su finalización. El promedio de casos que atiende cada mediadora en forma simultánea asciende a 20 aproximadamente. Debe tenerse en cuenta que esta cifra es variable como toda aquella situación que proviene del campo de lo social.

Todas las semanas se realiza una reunión de supervisión con 4 mediadoras más experimentadas que son responsables de 1 o 2 centros. Estas mediadoras a su vez supervisan conjuntamente con la coordinadora de los centros los casos que ingresan y su seguimiento.

Cada 15 días se realiza una reunión con el resto de las mediadoras

Una vez por mes se realiza una reunión de todo el equipo para ateneo de casos, capacitación, evaluación del funcionamiento y trabajo de equipo.

El equipo de mediadoras concurre todos los años a cursos de formación continua dictados por instituciones especializadas en cuestiones afines, o se invitan a docentes externos a actividades de formación exclusivas para el equipo.

En el área de prevención y promoción de los métodos RAC, se realizan actividades de formación mediante el Convenio de Colaboración Mutua con el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, y también con docentes contratados para tal fin.

.

**Financiamiento:** Fuentes de financiamiento público y/o privado; costo total de la experiencia; recursos propios o compartidos:

Financiamiento :

La fuente de financiamiento son los recursos propios del Tesoro Municipal.

Antes de presentar el actual presupuesto del área, se detallan algunas características iniciales que se han modificado a partir del crecimiento del área:

Presupuesto inicial especificado en el contrato con Mediando Metalógos Asociación Civil, vigente desde el 23 de febrero de 2001 hasta el 31 de diciembre de 2003: ( Expediente 4079-32003/1)

- Total del primer año por el diseño, puesta en marcha y funcionamiento del Centro de R.A.C: 13.360\$
- Al renovarse automáticamente el convenio el costo ascendió a 21.600\$ por año por el convenio con la institución que incluyó a dos profesionales, quedando a cargo del Municipio los gastos de infraestructura y logística.

A partir de diciembre de 2003, no se renovó el contrato con la institución, y los Centros fueron conducidos por personal contratado directamente por el Municipio.

Cabe destacar que la implementación de **Nuevo Circuito Administrativo** no generó erogación alguna a la erogación presupuestaria prevista para el área, y sí podría afirmarse, aunque los medios de verificación son más dificultosos, que contribuyó al descenso de las erogaciones de otras áreas municipales anteriormente afectadas a la atención de estas cuestiones.

**Presupuesto 2008**

El costo total de la tarea del área asciende a: **\$ 67.021,18**

En personal (retribuciones del cargo, retribuciones que no hacen al cargo, sueldo anual complementario, contribuciones patronales, asignaciones familiares): **\$ 26.021,18**

Contratos por locación de obra: **\$28.800**

Correo: **\$800**

Viáticos y traslados: **\$7.400**

Bienes de consumo (papel, impresiones, cartuchos de impresión, útiles de escritorio, etc.): **\$4.000**

**Potencial de réplica.**

Esta experiencia es perfectamente replicable siempre y cuando se cuente con la voluntad política para llevarla a cabo.

La creciente complejidad del contexto social impone a los gobiernos locales el desarrollo e implementación de nuevas modalidades de abordaje para las cuestiones que afectan la convivencia pacífica de los ciudadanos.

### **Proceso de negociación y conflictos que hayan surgido durante el diseño o implementación del programa:**

Los obstáculos identificados fueron clave para optimizar el servicio y la gestión, y redundaron en aprendizajes de todos para la implementación de esta nueva herramienta. Si bien los desafíos continúan, por una cuestión de espacio explicitaremos sólo los iniciales:

#### **Dentro del municipio:**

1. Los métodos RAC implican un nuevo paradigma para el abordaje de situaciones de conflicto que entró en aparente contradicción con las prácticas usuales por parte de los inspectores tanto de Obras Particulares como de Inspección General. Fue necesario que participen de algún modo de la experiencia para lograr articular ambos enfoques.

Se pensó la implementación de manera no invasiva de otras áreas:

- Se las hizo parte en todas las etapas (diagnóstico, implementación)
- No se invadieron competencias
- Permanentemente, se mantuvo un perfil bajo, una actitud de colaboración.
- Se les ofreció la herramienta como un facilitador, una solución nueva, ya que por las variaciones del entorno las soluciones tradicionales resultaban inadecuadas e insuficientes.

2. Obstáculos administrativos: La oficina de informes y reclamos del Municipio de Morón (OIR), que se encarga de la recepción de las inquietudes y peticiones de los vecinos, detectaba un alto grado de demanda relacionada con problemas entre particulares que si bien eran derivados a diferentes áreas de la gestión, éstas no podían dar una respuesta adecuada porque la resolución excedía su competencia, y la derivaban al Centro de Resolución Alternativa de Conflictos. Estos pasos por los circuitos tradicionales impedían una rápida respuesta. Ante esta situación, se realizaron estudios de caso desde el Centro. Se analizaron las áreas de derivación y los temas de los reclamos. Sobre esta base se determinó que la mayoría de los casos se relacionaban con la Dirección de Obras Particulares. Se realizaron reuniones con OIR y la Dirección de Obras Particulares y se diseñaron los pasos para la creación de un Nuevo Circuito, que permitió que dichos reclamos ingresen al Centro *antes* de que ingresen al Depto de Inspecciones Técnicas de Obras Particulares.

Nuevos obstáculos surgieron a partir de la creación del nuevo circuito relacionados con la inadecuada toma de datos en OIR, que llevaba a una inadecuada recepción del caso pues en ocasiones faltaba información sobre el reclamante, ya sea porque este no los suministraba o se produjo la omisión del requerimiento, también se detectó la necesidad de requerir otros datos de relevancia para el abordaje de estos casos. Por ejemplo, la necesidad de requerir al reclamante (A) también algún dato que permita la ubicación o el contacto con el reclamado (B).

También se detectó que el diseño de la planilla de recepción de casos era inadecuado. Los datos de monitoreo propiciaban la ratificación de estas afirmaciones, pues permitieron comprobar que en el resto de los casos atendidos que no llegan al Centro por el Nuevo Circuito los porcentajes de resolución se elevaban, ya que correspondían a presentaciones espontáneas o derivaciones de otras áreas municipales (vía expediente administrativo), en los que la toma de datos era más adecuada y completa. Para debilitar este nudo crítico se mantuvieron reuniones de articulación con las autoridades de OIR y entre ambos equipos de trabajo, a fin de evaluar la situación y co-construir un nuevo diseño de planilla de relevamiento de datos, que permitió consignar toda la información necesaria para el adecuado abordaje del caso y que permitieron el contacto efectivo con el reclamante. (Ver anexo “Cuadro Nuevo Circuito primero y ultimo semestre”).

3. Otros circuitos: se realizaron reuniones de negociación y articulación de acciones para la atención de situaciones específicas con: la Dirección de Inspección General, la Dirección de Seguridad y Defensa Civil (desde donde se toman Exposiciones Civiles), con la Dirección de Protección y Promoción de Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes, con Secretaría Privada, los Secretarios de cada UGC, el Honorable Concejo Deliberante.

4. Coordinación de acciones: si bien esta tarea se sigue realizando con casos específicos, fue necesario legitimar el espacio para coordinar acciones de varias áreas implicadas.

5. Neutralidad y transparencia: Además de construir un espacio de estas características con los usuarios del servicio, también fue necesario construirlo dentro de la gestión de gobierno.

6. Paralelamente a estas acciones y para superar estos obstáculos se dictaron cursos y charlas de sensibilización sobre la temática dirigidas a agentes municipales, funcionarios y a los vecinos.

#### Obstáculos con los usuarios

La primera dificultad que se presentó al iniciar el Nuevo Circuito fue la necesidad de **revertir las expectativas del reclamante**. El vecino realiza su reclamo a OIR y espera como primer contacto la visita del inspector, en cambio recibe la llamada de un mediador quien luego de escuchar en qué consiste su reclamo, lo invita a acceder a un espacio de diálogo y cooperación. Esta primera acción se relaciona con la necesidad de construir viabilidad al ámbito de resolución de conflictos, es fundamental “persuadir” al reclamante y al reclamado de los beneficios de acceder a este espacio para el logro de la intervención, dado que es un espacio voluntario. La resistencia inicial es el emergente o la parte que se hace visible de un sistema de creencias, de una cultura que nos es propia. El reclamante demanda y delega en la autoridad la potestad de impartir “justicia”, de dictaminar quien es el “culpable” y “castigarlo” y si así no sucede, da cuenta de la ineficacia del Estado y del estado de desprotección que siente el reclamante. Es por esto que esta primera acción del mediador cobra una importancia relevante, incidiendo en la visión jerárquica de la realidad hacia una visión más horizontal basada en redes de cooperación y participación. Esto a su vez provocó en un comienzo, un considerable incremento del esfuerzo de los profesionales y del insumo de gran cantidad de tiempo extra y energías. Esta dificultad se refleja en los datos estadísticos, que arrojan que en los primeros seis meses de la implementación del Nuevo Circuito el porcentaje de los casos en los que no se logró el acuerdo del reclamante para acceder al ámbito de la RAC era elevado comparativamente con los últimos seis meses (Ver anexo “Cuadro Nuevo Circuito , primero y último semestre”) y los casos fueron derivados a Obras Particulares para su intervención. ( Ver anexo “Cuadro Casos SVM y No Concurrencia). Cabe aclarar que el personal de OIR que recepcionaba las demandas, no suministraba información sobre la posibilidad de acceso a un ámbito de RAC, por una cuestión de disponibilidad de tiempo, y además este diálogo debe ser mantenido o conducido por especialistas en la materia, para lo que es necesario desplegar una serie de estrategias comunicacionales propias de su formación. Se realizaron entonces prácticas internas del equipo para desarrollar estrategias a fin de construir el ámbito para la RAC, se ensayaron nuevas estrategias comunicacionales, se discutió sobre la información que era necesario suministrar al reclamante para que tome la decisión de acceder al ámbito propuesto. Para ello se utilizaron diferentes dispositivos: role playing, trabajo con escenarios futuros, etc.

**Evaluación del impacto de la experiencia:**

No se ha implementado un sistema de evaluación del impacto por algún ente externo, esto está todavía pendiente.

En el curso del corriente año se van a realizar llamadas telefónicas al azar, y sobre la base de un cuestionario como instrumento de evaluación, y se obtendrá información para realizar análisis estadístico.

Sin embargo, el Municipio cuenta con una herramienta de medición de ciertos impactos denominado el Barómetro de Gestión Municipal, donde se muestra la Evolución de Indicadores de Evaluación de la Gestión Municipal. En el ítem 2 se establece el conocimiento y uso de políticas municipales. En el ítem 2.2 Conocimiento de oficinas y políticas municipales, el Servicio de Mediación ocupa el tercer lugar (se anexa hoja). Esta medición abarca desde febrero de 2003 hasta agosto de 2008.

De todos modos, desde la Dirección se realizan evaluaciones continuas a partir de la planilla de estadísticas que nos permiten tener una visión de la marcha de la experiencia a partir de distintos indicadores.

**Reincidencia:** Entre los ítems de la planilla de ingreso de casos (se adjunta modelo), el “legajo”, existe un casillero donde se establece la **reincidencia**, ya sea por incumplimiento del acuerdo o porque los problemas continúan. En nuestras estadísticas estos casos ingresan como reincidentes. En el año 2007 con el siguiente resultado:

Reincidente	65 casos	<b>3,6%</b>
-------------	----------	-------------

**Boca a boca:** otro casillero del “legajo” de recepción indica la procedencia del caso, y entre las opciones se encuentra el casillero “boca a boca”. Es nuestro segundo lugar de procedencia, después de OIR.

**Usuario:** son aquellas personas que, habiendo pasado por el Centro, vuelven a utilizar el servicio porque han quedado satisfechos. En 2007 con los siguientes resultados:

OIR	368 casos	<b>20,5%</b>
Usuario	147 casos	<b>8,2%</b>
Boca a boca	119 casos	<b>6,6%</b>

Sumando estos dos últimos ítems vemos el alto grado de aceptación y de satisfacción con el servicio: 14,8 %, en segundo lugar después de OIR que es la principal fuente de derivación.

En el anexo se adjuntan los resultados del año 2007, con un total de 1798 casos ingresados.

## Mecanismos de seguimiento y evaluación implementados:

### Sistema de información para el monitoreo y evaluación

La principal fuente de nuestro sistema de información es la planilla de estadísticas en Excel en la cual se vuelcan los datos proporcionados por el formulario diagramado para tal fin, que las mediadoras completan al recibir, durante el proceso y al cierre de cada caso.

Cada uno de los campos de la planilla de estadísticas responde a cada uno de los casilleros a completar. Ambos instrumentos son dinámicos y vamos realizando ajustes a partir de las reuniones de monitoreo.

Mediante filtrados aplicados a la planilla surge la información relativa a los casos de cada mediadora, lo que nos permite obtener informes de avance o progreso de cada caso para los monitoreos individuales, y también para la detección de logros y obstáculos. Los indicadores que fuimos tomando también han variado dependiendo de las necesidades de información que se fueron presentando. Al principio los campos eran solamente 32 y actualmente son 68, muchos de ellos no se han utilizado aun como indicadores de análisis.

Para los informes presentados desde el año 2001 al 2007, se han tomado distintos indicadores como:

- Cantidad de casos
- Quiénes requieren el servicio
- Cuestiones planteadas
- Tiempo del proceso
- Resultado
- Zonas geográficas
- Áreas municipales derivantes
- Presencia de violencia.
- Nuevo Circuito Administrativo.

Además de la información cuantitativa descripta, otra fuente de información son las reuniones semanales de monitoreo, de índole cualitativa, de las que surgen datos significativos para realizar ajustes, como ya mencionamos.

La herramienta de evaluación por excelencia son las estadísticas que son fuente de consulta permanente. Esta planilla está al día y actualizada.

- *Seguimiento:* Con posterioridad a la resolución del caso, cuando sea necesario por sus características, se realiza un seguimiento de carácter preventivo. En todos los casos en que hay un acuerdo escrito se incluye un cláusula que compromete a las partes a concurrir al centro en caso de que surjan dificultades en la implementación del acuerdo.

- *Control del proceso:* El monitoreo continuo permite la obtención de datos que retroalimentan la información para evaluar el proceso de intervención. Para ello se realizan reuniones semanales de equipo para realizar los ajustes necesarios en los dispositivos, las estrategias empleadas. También se realizan reuniones individuales con cada profesional a fin de identificar logros y obstáculos.

### ¿Qué aprendizaje institucional significó el desarrollo de la experiencia? (en términos de gestión, estrategias políticas, identificación de déficit de capacidad institucional, etc.?) ¿Este aprendizaje, ha dado lugar a iniciativas específicas?

La apertura de un espacio para tratar tanto las situaciones de conflictos que tradicionalmente llegan al municipio como otras que comenzaron a ingresar, trajo como aprendizaje institucional varios puntos:

- Comprender que la complejidad de los conflictos excede el marco normativo, lo que implica otro enfoque conceptual para el análisis y la comprensión de los procesos para gestionar los conflictos y transformarlos en procesos constructivos para el cambio.
- Valorar la importancia de las acciones coordinadas entre diferentes dependencias para optimizar recursos y evitar la superposición de acciones.
- La toma de conciencia de que el abordaje de los conflictos requiere personal con habilidades y capacidades específicas.
- La importancia de la respuesta rápida y eficaz para la eficiencia en la gestión.
- El valor de que los equipos técnicos estén altamente capacitados.
- Este aprendizaje ha dado lugar a la creación de nuevos circuitos administrativos para mejorar la calidad de la gestión.
- La posibilidad de abrir un “paréntesis” en las actuaciones que pueden llevar a una escalada de violencia, para dar lugar a la intervención utilizando los métodos de RAC.
- La posibilidad de mejorar los sistemas de resolución de conflictos dentro del municipio, con los aportes que se realizan desde el área, que en estos casos actúa como un “observatorio” de estos procesos.

Creemos que es de fundamental importancia incrementar la capacidad del Estado para generar políticas públicas oportunas y eficaces, acordes a los desafíos que se presentan y tendientes a satisfacer las necesidades y demandas de la comunidad en general y que a su vez permita avanzar hacia la pacificación social, promoviendo la participación responsable en la construcción de consenso dentro del marco de la vida democrática.

Esto será posible en la medida en que cobre protagonismo y se propicie el desarrollo de un nuevo paradigma de gestión: en el que la agenda pública se centre en las necesidades de la gente para alcanzar una mejor calidad de vida.

Desde este marco también será condición necesaria la disposición de los gobernantes para revisar las propias prácticas.