



Universidad de San Andrés

Departamento de Derecho

Abogacía

***APLICACIÓN DE NUEVOS MODELOS COMO VÍAS EFICIENTES PARA LA
RESOLUCION DE CONFLICTOS***

Autor: Tomás Gonzalo Delía

Legajo: 25018

Mentor: Dr. Raúl Calvo Soler

Buenos Aires, julio-2019



Universidad de
San Andrés

Universidad de

San Andrés

Universidad de San Andrés

Departamento de Derecho

Abogacía

**APLICACIÓN DE NUEVOS MODELOS COMO VÍAS EFICIENTES PARA LA RESOLUCION
DE CONFLICTOS**

Autor: Tomás Gonzalo Delía

Legajo: 25018

Mentor: Dr. Raúl Calvo Soler

Buenos Aires, julio-2019

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
a. Eficiencia en el Proceso Judicial.....	6
b. La Eficacia del Proceso Judicial.....	7
c. La Satisfacción del Proceso Judicial.....	7
d. La Confianza en el Proceso Judicial.....	8
2. MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	8
a. Arbitraje.....	8
i. Conclusiones Preliminares.....	9
b. Mediación.....	9
i. Conclusiones Preliminares.....	10
c. Negociación / Conciliación.....	11
i. Conclusiones Preliminares.....	11
3. EJEMPLIFICACIÓN.....	12
a. Arbitraje.....	14
i. Participación de las partes.....	14
ii. Órgano decisor.....	15
iii. Duración del Proceso.....	16
iv. Proceso Preestablecido.....	17
v. Conclusiones Preliminares del Arbitraje.....	18
b. El Proceso Judicial.....	20
i. Proceso contradictorio.....	21
ii. Representación legal.....	22
iii. La duración del Proceso.....	23
iv. Conclusiones preliminares del Proceso Judicial.....	24
c. Conciliación / Mediación Prejudicial Obligatoria.....	25
i. Órgano decisor.....	25
ii. La figura del mediador.....	26
iii. Libertad de las Partes.....	27
iv. Confidencialidad del Proceso.....	28
v. Igualdad de las Partes.....	29
vi. Mutuas concesiones.....	29
vii. Conclusiones preliminares de la Mediación.....	30

4. EL INTERROGANTE.....	33
a. Una solución.....	33
i. De la culpa al daño.....	34
ii. Reconocimiento frente a imputación, prueba y confesión.....	34
iii. La responsabilización.....	35
iv. El sentirse obligado.....	35
v. La participación.....	35
b. Resumiendo.....	35
5. EL PROGRAMA DE JUSTICIA PENAL JUVENIL RESTAURATIVA.....	37
6. CONCLUSIONES.....	42
7. BIBLIOGRAFÍA.....	45



Universidad de
SanAndrés

1. INTRODUCCION

“De las quejas del pueblo sobre la justicia, la que con más frecuencia se oye es la relativa a la lentitud con la que se la administra”

Arthur T. Vanderbilt (1959)

El proceso de enjuiciamiento es la manifestación por excelencia mediante la cual el Poder Judicial realiza la aplicación de justicia.¹ Opera de este modo como un agente regulador entre aquellas partes que se encuentren en disputa.

A los ojos de este trabajo, se entenderá que el objetivo del Proceso Judicial es la resolución de conflictos creados entre los individuos. Se conoce la argumentación en contra de dicho aspecto, pero en miras a lograr una mayor comprensión de este trabajo, se tomará a la resolución de conflictos como el propósito del Proceso Judicial.

La situación que aquí contemplaremos se origina en torno a la confianza y eficiencia que se le tiene a la Justicia por parte de los individuos. El Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia (Fores) de la mano de la Escuela de Derecho de la Universidad Torcuato Di Tella y junto a la Fundación Libertad aportan datos acerca de dichos aspectos por medio de su Índice de Confianza en la Justicia (ICJ). Este último busca *sondear en forma sistemática la confianza de la sociedad argentina en la Justicia*.² En cuanto al nivel de confianza, marzo del 2010 representó la cúspide de la misma desde julio del 2004, elevándose hasta 50,5 siendo 0 el mínimo y 100 el máximo, presentando así un aumento, en lo que venía siendo un período irregular, en comparación con la medición previa efectuada en noviembre del año anterior.³ El mencionado índice posee una división interior donde se considera la dimensión conductual por un lado y la perceptual por el otro. La primera está orientada a contemplar si los individuos encuestados ante una situación irregular o perjudicial acudirían a un abogado para que su caso llegue a la Justicia y por ende acabe en desenvolverse bajo el proceso judicial como manifestación por excelencia de la aplicación de Justicia. La dimensión perceptual se enfoca en

¹*Constitución de la Nación Argentina* (Buenos Aires, Argentina: Producciones Mawis, 2003), 54.

²*Índice de Confianza en la Justicia*, (Argentina: Fores y Universidad Torcuato Di Tella, marzo 2010), 1.

³*Índice de Confianza en la Justicia*, (Argentina: Fores y Universidad Torcuato Di Tella, marzo 2010), 2.

una mirada al nivel de eficiencia que se percibe por parte de la Justicia, el cual radica en la aplicación de soluciones a los conflictos considerados en la dimensión conductual.

Esto nos demuestra que, a pesar del aumento mencionado, los valores se encuentran fuertemente por debajo de los líderes en estos aspectos. La organización *WorldJustice Project* por medio de su *Rule of Law Index* se encomienda a la medición de la percepción por parte del público general de la aplicación de Justicia. En 2016, esta medición otorgó a la Argentina un valor de 0,55 siendo los países escandinavos los indiscutidos victoriosos contando con valores entre 0,87-0,89 (midiendo a 0 como el mínimo y 1 como el máximo).⁴ A pesar del bajo valor que se le otorga en comparación con los países escandinavos, en el sector latinoamericano se posiciona en cuarto lugar con Uruguay, Costa Rica y Chile encabezando el listado con valores de 0,72-0,68-0,68 respectivamente.⁵

Al considerar la Dimensión Conductual se nota una tendencia de entre el 55% y el 68% de encuestados que frente a una situación irregular y/o perjudicial acudirían a un abogado para que su caso llegue a instancias judiciales.⁶ Esto demuestra que la mayoría de los individuos perseguiría una solución judicial a su conflicto. Sería lógico asumir que, con semejantes resultados en la Dimensión Conductual, la Dimensión Perceptual se acercaría a los mismos dado que está última considera la percepción de los individuos de la Justicia a la que buscarían acudir. Sin embargo, en materia de eficiencia, el ICJ realiza una sección de su cuestionario bajo la premisa: *en términos de capacidad y eficiencia, para Ud. La Justicia argentina es: Nada confiable; Poco confiable; Confiable o Muy confiable*. Los datos de marzo del 2010 indicaron que el 77% de los encuestados encontraban “poco” o “nada” confiable a la Justicia en términos de eficiencia (55% y 22% respectivamente) mientras que únicamente el 18,7% la veía como “confiable” o “muy confiable” (17% y 1,7%).⁷

Ya habiendo señalado los niveles de confianza de los miembros de la sociedad en la “eficiencia” de la Justicia, cabe cuestionarse ¿qué se entiende por eficiencia? El Diccionario de la lengua española la define como “*la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado*”.⁸ Siguiendo dicha definición sería menester contemplar la eficiencia de la Justicia como la capacidad de disponer de esta para obtener un efecto

⁴*World Justice Project, Rule of Law Index 2016.*

⁵*World Justice Project, Rule of Law Index 2016.*

⁶*Índice de Confianza en la Justicia, (Argentina: Fores y Universidad Torcuato Di Tella, marzo 2010), 9.*

⁷*Índice de Confianza en la Justicia, (Argentina: Fores y Universidad Torcuato Di Tella, marzo 2010), 11.*

⁸«eficiencia», *Diccionario de la lengua española* (vigésima segunda edición), Real Academia Española, 2014.

deseado, a ser en este caso la justa resolución del conflicto madre que haya ocasionado la necesidad de acudir a ella. Para los economistas Samuelson y Nordhaus “*eficiencia significa la utilización de los recursos de la sociedad de la manera más adecuada posible para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos*”.⁹ En este escenario la definición se concentraría en la manera más adecuada de utilizar los recursos de la Justicia para satisfacer la necesidad y deseo de los miembros de la sociedad, a ser en este caso la impartición de la justa decisión sobre la situación originaria que diera fundamento al pedido de la misma. Otros economistas como Kotler consideran que “*la eficiencia consiste en producir la respuesta deseada al menor coste*”, lo que aplicado a la Justicia simbolizaría la producción de la respuesta a la situación conflictiva al menor coste.¹⁰

Considerando tales acepciones del concepto se podría argumentarse que la Justicia es eficiente cuando hace el mejor uso de los recursos a su disposición para alcanzar el fin que persiga, en este caso la aplicación de justicia por medio de la resolución del caso.

Es menester hacer referencia a ciertos aspectos y características que se tienen en consideración por los individuos miembros de la sociedad al momento de analizar el Proceso Judicial. Tales aspectos y consideraciones serán contemplados especialmente en su relación al alcance y problemas que se podrían concebir al tener al Proceso Judicial como único método de resolución de conflictos.

1.a. Eficiencia en el Proceso Judicial.

En primer lugar y respecto a la eficiencia del Proceso Judicial, se puede establecer que nos vemos frente a un Proceso Judicial eficiente cuando este, al igual que la Justicia, dispone de sus recursos de la mejor manera para procurar la resolución del conflicto. Esta disposición, en algunas circunstancias, no logra ser cumplida. En aquellos casos donde hay otro método para resolver el mismo conflicto donde se emplee los mismos recursos de un modo más apropiado, nos forzaría a calificar al Proceso Judicial como no eficiente, dado que no representaría el mejor uso de los recursos a su disposición en ese escenario.

Este uso de recursos puede medirse en términos económicos, en materia de costos, en lapso de tiempo y otras variables que hagan a la calificación del “mejor uso” de dichos recursos. A modo ejemplificativo, en término económicos, la aplicación de un Proceso Judicial representa

⁹Samuelson & Nordhaus, *Economía* (Mc Graw Hill, Nueva York, decimoctava edición, 2002), 4.

¹⁰ Philip Kotler, *Marketing places: attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. (Free Press, Estados Unidos, 1993), 312.

ciertos gastos en cuanto a los oficiales y funcionarios intervinientes, mientras que en, por ejemplo, una mediación, son las partes privadas las que actúan sin la necesidad de tomar tanto tiempo de múltiples funcionarios públicos.

En materia de costos, suponiendo el caso donde las partes se vean en una disputa comercial, la aplicación de un arbitraje regulado que se extiende en un menor lapso de tiempo, podría representar menores gastos en término de honorarios para las partes que un Proceso Judicial que se extienda en el tiempo.

Si se enfoca la mirada en el tiempo que conlleva la resolución del conflicto, un proceso reducido, como una mediación por una disputa de un bajo monto, reflejaría una resolución en pocos días mientras que se deberían circular todas las instancias del Proceso Judicial llevando a una extensión que, aunque no fuese excesiva, sería mayor.

Estos tres supuestos reflejan escenarios donde la calificación del Proceso Judicial como eficiente no tendría cabida, y tal calificación debería ser otorgada a otra figura.

1.b. La Eficacia del Proceso Judicial.

Al trasladar el concepto de eficacia hacia el Proceso Judicial, diremos que éste es eficaz cuando logra alcanzar el objeto deseado, siendo en este caso la resolución del conflicto. A diferencia de la eficiencia, no importa aquí la cantidad de recursos empleados o el uso que se les otorgue, sino que el enfoque está en el cumplimiento del propósito particular. En múltiples casos, el Proceso Judicial es eficaz, pero se ve enfrentado con ciertas complejidades en aquellos casos donde el daño percibido por alguna de las partes no es mensurable. Casos de ésta índole son aquellos donde el daño del afectado es emocional o afectivo. Una resolución judicial no puede resolver dicho conflicto, ergo, es ineficaz en esos supuestos.

1.c. La Satisfacción del Proceso Judicial.

El contemplar la satisfacción de cualquier individuo para con cualquier objeto, simboliza la medición de un aspecto puramente subjetivo del individuo en cuestión. Siendo esto así, la interpretación del Proceso Judicial como “satisfactorio” se debe analizar desde la idea de que este lo será siempre y cuando el individuo o individuos que acudan a él, se consideren satisfechos al haber adquirido la totalidad de sus pretensiones existentes al momento inicial de acudir al Proceso Judicial.

En su contracara podríamos posicionar la insatisfacción que el individuo pueda percibir al considerará que alguna de sus pretensiones no haya sido concedida. Este supuesto puede darse en situaciones donde el sujeto pretende el castigo, la humillación o una lección moral a su contraparte, escenario donde es común que dicho sujeto no quede satisfecho dado que su Señoría no se encuentra para dicha tarea. Ciertamente es que son múltiples las cosas que uno busca y pretende, más que las mismas no se encontrarán en el camino transcurrido dentro del Proceso Judicial.

Situaciones incluso más directas y sencillas son aquellas donde uno pretende una particular suma de dinero y la resolución, aunque a favor, no concede tal monto. Estos son algunos meros ejemplos de escenarios donde la satisfacción que el individuo pretende del Proceso Judicial no logra hacerse presente.

1.d. Confianza en el Proceso Judicial.

La confianza, al igual que la satisfacción, radica en un aspecto netamente subjetivo. Se la puede interpretar como la esperanza firme de que algo suceda o alguien lo haga suceder. Particularmente en el caso que aquí concierne, sería la firme esperanza de que el Órgano Judicial resuelva de la mejor manera el caso en cuestión. La idea de un simple supuesto donde el individuo no posea la confianza en que el Proceso Judicial pueda resolver su conflicto mientras que, con que únicamente sea su idea, considere que un arbitraje o una conciliación presentan mejores oportunidades, su confianza recaería sobre estos últimos.

2. MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

El proceso judicial, al que se viene haciendo referencia en este trabajo, no es la única vía de acción posible. Con el propósito de resolver sus disputas, los individuos poseen la potestad de acceder a la resolución de sus diferencias por medio de lo que se conoce como los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos (en adelante "MARC"). Estos *"constituyen una herramienta fundamental para la construcción de una sociedad con base en el diálogo y en el consenso"*, según los servicios informáticos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Presidencia de la Nación.¹¹ En Argentina, los principales MARC empleados son el Arbitraje, la Mediación y la Negociación.

¹¹ <https://www.justicia2020.gob.ar/eje-acceso-a-la-justicia/expansion-los-metodos-alternativos-resolucion-conflictos-marc/>

2.a. Arbitraje.

Nuestro Código Civil y Comercial de la Nación entiende al arbitraje como un proceso en el cual las partes en disputa deciden someterse a un tercero designado como árbitro, el que será encargado de resolver el conflicto.¹² Dentro de las principales diferencias con el proceso judicial clásico se encuentra la libertad de decisión para la selección de dicho árbitro así como la estipulación del proceso a seguir, es decir conlleva una participación más activa en manos de las partes. Una publicación de agosto de 2018 del Estudio Marval, O'Farrell y Mairal, hace referencia a las principales modificaciones al régimen vigente, establecidas por la nueva Ley de Arbitraje Comercial Internacional aprobada el 4 de julio de 2018, entre las que se destacan: la libertad en cuanto al número deseado de árbitros y la determinación del procedimiento.¹³ Se trata de un avance en el camino hacia una mayor eficiencia y menor coste en el intento de resolver conflictos. Al tratarse de una figura donde las partes gozan de una cierta libertad en cuanto al proceso a seguir en situaciones de conflicto, una mayor certeza y seguridad es acarreada para los contratantes.

2.a.i. Conclusiones preliminares.

El Arbitraje representa una vía alternativa de resolución de conflictos donde, en comparación con el proceso judicial, se le otorga una mayor libertad a las partes, quienes podrán disponer de grandes cuestiones al momento de estipular el camino a seguir al optar por este proceso. De este modo, las partes pueden potencialmente alcanzar una solución en un tiempo más acotado y bajo las condiciones de actuación que ellas deseen. Sin embargo, la decisión final no se ubicará en sus manos ya que es el árbitro (o árbitros) quien dictaminará la solución que considere oportuna y justa. Esto último se asemeja al proceso tradicional donde es el Juez quien decide, removiendo también, la decisión del poder de las partes.

2.b. Mediación.

Se trata de un método que tiene por finalidad el arribo a una solución entre las partes, evitando de este modo el proceso judicial. Puede tratarse tanto de una mediación voluntaria como

¹² Art. 1649. Código Civil y Comercial de la Nación.

¹³ <https://www.marval.com/publicacion/nueva-ley-de-arbitraje-comercial-internacional-en-la-argentina-13212>

obligatoria. La Ley 13.951 dictamina los recaudos de la mediación prejudicial obligatoria, donde las partes deben necesariamente pasar por esta para poder iniciar el litigio judicial.¹⁴ Esta vía se caracteriza por la confidencialidad, neutralidad, imparcialidad y consentimiento. Cabe destacar que, en los casos de mediación obligatoria, ambas partes gozan del derecho de retirarse de la misma en el momento que deseen. Toda decisión tomada en esta instancia goza de carácter final y es a su vez completamente consensual. La figura del mediador podrá y deberá proponer soluciones que necesariamente requerirán la aprobación de ambas partes. Este proceso busca evitar las complejidades e incertidumbres del litigio judicial dejando en manos de los disputantes la posibilidad de solucionar sus diferencias por medio de acuerdos confidenciales y consensuados. Detalle no menor es la imparcialidad del mediador, quién deberá estar entrenado en el arte de favorecer un acuerdo imparcial que logre la aceptación de los involucrados.

Al igual que en el Arbitraje, se les otorga mayor libertad a las partes que, aunque se vean en ciertos casos obligadas a acudir a la mediación prejudicial obligatoria, gozan del derecho de retirarse de la misma, y pueden en esta lograr un acuerdo que sea más beneficioso para ambas. Mientras que en el Arbitraje es la figura del árbitro quien dictamina la solución que se crea merecida, en la Mediación son las partes quienes gozan de la libertad absoluta de aceptar o no aquellas propuestas del ente mediador. En ningún escenario se le puede obligar una solución a las partes en etapa de mediación.

Es menester mencionar que la Ley 13.951 en su Art. 4 enumera taxativamente las causas o situaciones que se ven exceptuadas de la Mediación Previa Obligatoria, entre las que, por temas a tratar más adelante, se distinguen: *“las causas penales, (...) acciones de separación personal y divorcio (...), patria potestad, alimentos, guardas y adopciones.”*¹⁵

2.b.i. Conclusiones preliminares.

La opción de este método alternativo de resolución de conflictos no siempre simboliza la solución del mismo, pero presenta ciertas ventajas y beneficios que hacen a la eficiencia de su desempeño. Son los propios implicados quienes gozan del poder de alcanzar un acuerdo que se ajuste a sus deseos y a su vez idear el mismo acorde a sus necesidades. La confidencialidad del proceso fomenta a la honestidad de las partes quienes pueden dar a conocer sus intereses y problemas con mayor facilidad, logrando así una mejor percepción de

¹⁴ Ley 13.951.

¹⁵ Ley 13.951, Art. 4 Inc. 1-2.

la situación que a su vez lleva a mejores resoluciones y propuestas. El tiempo de duración de una mediación queda supeditado a la voluntad de las partes y el coste de la misma es considerablemente menor al del proceso judicial.

2.c. Negociación/Conciliación.

A diferencia de los métodos previamente mencionados, la negociación no se encuentra regulada en nuestra legislación. Son múltiples las definiciones que se le fue dando al concepto de negociación y el enumerarlas en estas hojas no es el propósito de este trabajo. Entre todas ellas se selecciona aquella propuesta por William Ury, quien la interpreta como “*un proceso de mutua comunicación encaminado a lograr un acuerdo con otros, cuando hay algunos intereses compartidos y otros opuestos*”.¹⁶ En esta simple concepción se nota la presencia de algunos factores esenciales para lograr una eficaz negociación. Primero debe tratarse de un proceso mutuo; una negociación no puede darse nunca unilateralmente, no puedo negociar conmigo mismo. Al ser un proceso mutuo requiere la comunicación entre aquellas personas que lo compongan, dado que de no existir comunicación entre estos no habría posibilidad de llevar adelante la negociación. La negociación solo puede florecer si los involucrados tienen en sus intereses la obtención de un acuerdo, de lo contrario la búsqueda de uno carecería de sentido. En cuanto a los intereses, se trata de la necesidad de intereses en común y a su vez contrapuestos. El simple hecho de buscar un acuerdo entre ambas partes demuestra el primer interés compartido de solucionar la situación que da a lugar a la negociación. No necesariamente se trata de situaciones negativas ya que las negociaciones son necesarias para múltiples aspectos de la vida cotidiana, incluso en materia legal que aquí nos concierne puede tratarse de negociación de acuerdos de compraventa donde no se requiere un conflicto para dar lugar a la negociación. Del mismo modo se necesitan intereses contrapuestos como puntos lógicos donde la negociación tendrá lugar. De haber coincidencia de intereses total la negociación iniciaría y concluiría en el mismo momento.

A diferencia de la Mediación, la cual se asemeja más a esta figura que el Arbitraje, se trata de un proceso no reglamentado donde las partes tienen total libertad de idear un acuerdo entre ellas para solucionar el conflicto o la situación inicial. No se requiere la presencia de un tercero

¹⁶ Fisher, Roger. Ury, William., Patton, Bruce. *¡Sí, de acuerdo! Como negociar sin ceder.* (Argentina: Vergara. 2018). 37.

que obre como intermediario o mediador, sino que las partes propias pueden hacerlo individualmente o con presencia de sus abogados.

2.c.i. Conclusiones preliminares.

Este último método presenta una vía extrajudicial donde las partes por su propia voluntad pueden encontrar una solución a su conflicto sin acudir a ninguna instancia de litigio o de presencia regulada. Es la más libre de las mencionadas y su tardanza en la solución solo se encuentra a merced de la velocidad de las negociaciones. Sin embargo, solo tiene lugar en aquellos marcos donde ambas partes poseen el interés de no acudir al proceso judicial para solucionar sus diferencias y hay situaciones donde no puede tener lugar a raíz de importantes incompatibilidades en poder de negociación. Materias que se disputen bajo áreas como la relación laboral encontrarían grandes complicaciones en la negociación dada la disparidad en el poder de las partes.

3. EJEMPLIFICACIÓN

En miras a lograr una ejemplificación de los inconvenientes y ventajas que pudieran surgir en cada situación, idearemos casos ficticios a ser resueltos por los diversos métodos planteados previamente.

ESCENARIO (A)

Juan Sánchez y Mateo Beccar son dos argentinos de 52 y 54 años respectivamente. A comienzos del 2003 ambos se decidieron a realizar su emprendimiento personal en conjunto. Optaron por la compra de un considerable terreno de 1.000 hectáreas en las afueras de la ciudad de Colonia, Uruguay para destinarlo a la actividad ganadera. Desde la compra del inmueble comenzaron el proceso de adquisición de cabezas de ganado para su crianza y posterior comercialización. Al momento de asociarse les solicitaron a sus respectivos abogados la redacción, en conjunto, de un contrato donde se regulase el funcionamiento de la sociedad a la que denominaron “La Nona Vaca”.¹⁷ Dentro del contrato social que regulaba su funcionamiento, se destacaba una clausula en particular, la que establecía: las partes involucradas solo mantendrán y realizarán actividades ganaderas por medio de “La Nona

¹⁷Todos los nombres y denominaciones utilizadas son de carácter ficticio y no hacen referencia a ninguna situación del mundo real. Toda asociación con personajes reales es pura coincidencia.

Vaca”, no pudiendo en ninguna circunstancia hacerlo por sus propios medios por fuera de la actividad de la Sociedad y que ante cualquier controversia que pudiera surgir la resolverían frente a un comité de 3 árbitros internacionales aplicando las normativas vigentes en Argentina. A su vez se estipulaba que, en caso de violación del contrato, la indemnización correspondiente equivaldría al doble de la factura anual de mayor monte.

Los primeros años de “La Nona Vaca” transcurrieron sin grandes connotaciones. Ambas partes provenían de una situación patrimonial elevada por lo que adquirieron una cantidad de cabezas de ganado que les permitió un rápido ingreso al mercado y un alto número de ventas, las cuales repercutieron en considerables ganancias. Con el pasar de los años su facturación anual continuó aumentando velozmente y tanto Juan como Mateo se convirtieron en referentes del sector ya que se les reconocía el importante éxito que representaba “La Nona Vaca”. El crecimiento fue ininterrumpido hasta mediados de 2017, donde después de 14 años de trayectoria, “La Nona Vaca” se encontró frente al primer mes sin un resultado positivo. A pesar de la falta de ganancias, la pérdida que represento ese mes de mayo no era de un valor considerable, pero fue lo suficientemente impactante para Mateo que este salió a buscar nuevas propuestas para volver al camino del crecimiento. Al cabo de unas semanas, se vio frente a una nueva posibilidad de crear una nueva sociedad con un conocido del sector donde se orientarían a la tercerización de terrenos para la crianza de ganado. Esto presentaba una oportunidad muy favorable para Mateo ya que el modelo de negocio que planeaban les estimaba unas ganancias muy relevantes en una época de estancamiento en el sector. El modelo que habían ideado sólo funcionaría si era aplicado y puesto en efecto en la situación actual del mercado, por lo que, tras firmar la documentación necesaria, Mateo le informó a Juan de sus planes y le aseguró que de todos modos continuaría con el trabajo de “La Nona Vaca” en la misma capacidad que antaño.

Para sorpresa de Mateo, la respuesta de Juan no fue tan amena como el pretendía. Al día siguiente de haberse notificado de lo realizado por Mateo, Juan le solicitó a su abogado que inicie acciones legales para responder a lo acontecido.

ESCENARIO (B)

Pedro es un joven argentino que supuestamente irrumpió en la propiedad de Carlos tarde en la noche. Pedro estaba seguro de que no había nadie dentro, por lo que optó por ingresar tarde

en la noche para robar algunos artefactos que le pudiesen dar la cantidad de dinero que él deseaba. Tras haberse procurado todo lo que pudo cargar en su mochila se decidió a partir. En el momento que estaba saltando la reja se cruzó con Carlos, un hombre de 67 años que regresaba de un evento. Frente a la situación inesperada, Pedro en su afán de escaparse lo empujó hacia el costado e irrumpió en una veloz corrida sin mirar atrás.

Carlos, tras recuperarse de la caída y atender a su brazo fracturado procedió a realizar la correspondiente denuncia a las autoridades. Estas lograron dar con el supuesto perpetrador del acto y lo aprehendieron.

Es en base a estos dos casos ficticios donde se ejemplificarán y abarcarán los puntos que se consideran relevantes a la finalidad de este trabajo.

3.a. Arbitraje.

Contemplando la situación descrita en el escenario "A", se hace evidente la decisión de ambas partes, al comienzo de su relación contractual, de someterse a un proceso de arbitraje en caso de que surjan controversias entre ambos. Tras el planteamiento inicial de Mateo, es lógico asumir que el asesor legal de Juan facilitaría todo lo necesario para dar inicio al reclamo por medio del método preestablecido. Las diversas etapas del procedimiento se adecuarían a lo pautado por ambas partes al momento de constitución de "La Nona Vaca". La intención aquí es ponderar tanto las ventajas como desventajas o puntos de mejora que podría representar este método alternativo de resolución de disputas y, de ser posible, realizar una comparación con como hubiese sido una resolución por otra vía.

3.a.i. Participación de las partes.

Ambas partes gozan en los casos de arbitraje de una considerable mayor influencia en el diseño de los pasos a seguir. Dentro de sus facultades pueden diseñar ciertos aspectos del procedimiento. Aquí radica una de las principales diferencias con el proceso judicial donde los pasos a seguir y los requisitos a cumplir se encuentran fuertemente detallados y delimitados por la normativa vigente y las partes no pueden influenciar en la modificación de los mismos, sino que se ven obligadas a aceptar las regulaciones y actuar acorde a ellas, siendo de alguna forma partícipes pasivos del procedimiento.

Gran parte de la atracción a la figura del arbitraje se debe a la amplia potestad en manos de las partes, quienes, en sus acuerdos previos, pueden crear y delinear grandes aspectos del procedimiento. Esto les da la potestad de ubicarse en roles más participativos y no tan ajenos a sus conocimientos y costumbres. En la contracara del procedimiento judicial, las partes por más que desearan una participación más activa, esta se ve atacada por la falta de habilidad en las acciones a tomar y las formas a seguir. Son los abogados quienes gozan del estrellato donde sus actuaciones son de las principales influencias en la decisión del proceso. Las partes, en un juicio, no se ven capacitadas de plantear sus argumentos por ellos mismos, de manifestar sus opiniones y dialogar entre ellas. Todo esto se hace por medio de escritos o por boca de sus representantes. Aun cuando se logre la mejor representación y manifestación de los deseos y opiniones de las partes, siempre será por medio de un intercesor. El arbitraje, por otro lado, presenta la posibilidad de que las partes decidan por la implementación de actos o etapas donde se les dé una mayor potencialidad de hacerse escuchar.

El simple hecho de tratarse de un método en el que son ellos quienes idean el procedimiento, manifiesta una participación sin precedentes en el proceso judicial. Suponiendo que incluso se decidiese por un camino de excesiva semejanza con los pasos del procedimiento judicial, se trata de una decisión de las partes; fueron ellas las que optaron por esa vía, por lo menos tuvieron la potestad de elegirla y que no sea impuesta a la situación en la que se encuentran.

Tanto Juan como Mateo se verán facultados de manifestar sus opiniones y argumentos de una manera más deseada por ellos. Esto es consecuencia de su capacidad de decidir algunos aspectos del procedimiento donde podrían estipular su expresa participación activa.

3.a.ii. Órgano decisor.

Como se mencionó en el apartado 2.i., en los casos de arbitraje son las partes quienes optan por quienes conformarán el órgano decisor de la cuestión. Este pequeño pero considerable factor ejemplifica un deseo de gran parte de los individuos que optaron, optan y optarán por este método alternativo. Sucede que en el tradicional proceso judicial las partes no tienen influencia al momento de elección del juez. Este último nunca es opción de las partes, sino que es impuesto acorde a la legislación aplicable al caso y esto deviene en un tercero siendo instituido como decisor final de la situación. Hay ciertos beneficios inherentes ante la situación de un proceso judicial, de los cuales se puede destacar la imparcialidad del decisor, su experiencia en materias similares dado que normalmente se trata de jueces expertos en el tema, la formación del mismo, su comprensión de las formas de los abogados participantes y

su capacidad de no ser seducido ni manipulado por los mismos en sus métodos de oratoria o escritura. Estos factores deberían conllevar cierta confianza para las partes, pero como se mencionó en la introducción de estas páginas, los miembros de la sociedad no poseen un alto nivel de confianza en la Justicia, lo que se ve reflejado en su pobre visión de los jueces y sus respectivas habilidades.

Es así que la posibilidad de elección puesta en poder de las partes es un factor primordial al momento de contemplar este método de resolución. Gozan, de este modo, de una amplia posibilidad de elección donde pueden darle prioridad a los factores que ellos deseen y consideren oportunos de tener en las personas que conformarán en órgano decisor. Al elegir a los miembros del órgano decisor, se deviene, lógicamente, en una mayor confianza en los mismos, ya que fueron optados por los que luego juzgarán su propia confianza en ellos. Sería carente de sentido la elección de árbitros que no generasen confianza en las partes, por lo que asumir mayor confianza en estas situaciones en comparación con el proceso judicial sería un razonamiento lógico. Se ven así ciertos beneficios inherentes a la posibilidad de elección de los componentes del órgano decisor.

Mateo y Juan, en nuestro supuesto, elegir un decisor que posea grandes conocimientos en la materia o incluso una reputación que garantice su imparcialidad e idoneidad para la tarea.

3.a.iii. Duración del Proceso.

Llegado este punto de consideración, es menester hacer referencia a los puntos anteriores donde se establece la posibilidad de las partes de regular las etapas e instancias del proceso. Consecuentemente, si las partes pueden regular el proceso a seguir, dentro de ciertos parámetros, pueden también pactar un procedimiento que se reduzca en su duración. De este modo, de ser deseo de Juan y Mateo, al momento de estipular la aplicación del arbitraje como método de resolución, pueden pautar ciertos aspectos que llevarían la duración de todo el proceso a un lapso razonable de tiempo ante sus ojos. Este punto podría ser crucial, dada la situación de Mateo, quien desea que se solucione todo el conflicto lo más rápido posible para no perder la oportunidad económica de la nueva propuesta que le había surgido, por lo que la extensa duración del conflicto acarrearía un relevante inconveniente ante sus ojos y necesidades. Incluso al verlo en un marco más amplio, es difícil concebir que frente a una época de crisis “La Nona Vaca” pudiese resurgir si además tiene a sus socios en disputa. Los mencionados son algunos de los factores que llevan no solo a las partes de nuestro escenario,

sino a múltiples partes que se ven frente a la necesidad de un procedimiento de escasa duración para no sufrir las consecuencias negativas de la situación conflictiva.

En la contracara de este aspecto se encuentra la cuestionable duración de un proceso judicial, en el que las partes no tienen poder de influencia de los pasos a seguir. A diferencia de esta imposibilidad de afectación al procedimiento, en el arbitraje las partes, pudiendo regular esta duración perjudicial para ambos, poseen la facultad de eliminar el inconveniente de la duración y procurar alcanzar una solución en un tiempo razonable que represente menores complicaciones y perjuicios para los afectados. Cabe mencionar que la posibilidad de la reducción de la duración no siempre refleja dicha reducción. Este solo acontece en aquellos casos donde las partes la deciden, dejando en sus manos la decisión de acortar los pasos a seguir.

Particularmente en nuestro escenario ficticio, la disputa en cuestión no acarrea grandes cuestionamientos fuera del alcance de los involucrados. Estos últimos con ayuda de sus asesores reúnen todos los elementos necesarios para trabajar la disputa en cuestión. Se trata de una potencial violación del contrato por parte de Mateo, de la cual Juan pretende procurar una solución acorde a sus intenciones. La presencia de diversos factores externos que ayuden a la resolución no parecería ser necesaria, y pensar en el largo camino de las instancias judiciales tampoco generaría pensamientos de satisfacción. Ciertamente una situación de mayor complejidad requieren una mayor extensión de tiempo para poder llegar a conocer todas las variables en juego y analizarlas acorde a las intenciones.

3.a.iv. Proceso preestablecido.

Ante una situación ordinaria no es común ver en los individuos un verdadero conocimiento de las etapas a seguir y las consecuencias de cada una de estas. Hay una cierta falta de conocimiento que se puede ver atribuida a la complejidad del sistema judicial y las numerosas aristas que lo afectan e influyen en él.

La situación varía cuando son las mismas partes que se pueden ver afectadas las que convienen el mecanismo a seguir en caso de disputa. El práctico hecho de convenir los pasos a seguir deviene en el conocimiento de los mismos, por lo que alegar una sorpresa al momento de seguirlos carecería de fundamento natural. También aplica, este conocimiento del proceso, a la decisión de iniciarlo o no. Siendo conocedores de su duración, pasos y etc., las partes, o más bien la parte afectada, puede considerar sus opciones previamente a encaminarse en el

proceso. Una mayor libertad y seguridad se manifiestan al tener pactado cómo será el mecanismo de acción ante las disputas.

Al comienzo de este trabajo se hizo referencia a la falta de percepción de seguridad y confianza en la Justicia, el arbitraje parecería venir a sanar este punto al dejar en manos de los potenciales a involucrarse la posibilidad de detallar los pasos que crean necesarios transitar para lograr un procedimiento del que puedan confiar y sentir seguridad, siendo así posible subsanar dichas negatividades.

3.a.v. Conclusiones preliminares del Arbitraje.

Tras el análisis realizado sobre la aplicación del arbitraje al escenario “A” se pueden sustraer algunas conclusiones preliminares que servirán como sustento para las comparaciones finales en las hojas que seguirán.

La aplicación del arbitraje a una situación como la planteada conlleva ciertos aspectos beneficiosos que no pueden ser dejados de lado. La libertad de participación de las partes simboliza uno de los principales puntos a favor de este método. Sea tanto por la participación efectiva en los actos particulares que deban llevar a cabo como por la decisión de los pasos a seguir y las formas a cumplir. La libertad confiada y permitida que se le otorga a los involucrados no tiene precedente en el proceso judicial, donde solo deben suscribirse a lo regulado y cumplir así con los requisitos que les sean impuestos. La posibilidad de elegir, entre los afectados, a quienes conformarán el órgano decisor remueve de la ecuación la falta de confianza en el mismo y le da una legitimación a los ojos de los afectados que no suele verse en los jueces designados por entes superiores. La elección de estos árbitros es consecuencia del previo análisis y estudio de los mismos, los cuales de alguna forma deben superar y cumplir los requisitos personales de las partes, siempre manteniendo un nivel de imparcialidad evidente a la situación. A su vez se tiende a presenciar árbitros con conocimiento específico en el tema a tratar y no inexperimentados que solo logran un estudio breve del contexto y prácticas comunes de marco en el que se lleva a cabo la situación originaria de la disputa. Este conocimiento particular de la materia ahorra el estudio de la misma y posibilita al órgano decisor a estar al nivel de las discusiones y conversaciones del tema, logrando así una mayor comprensión de la situación a tratar. En cuanto a la duración del proceso no es menester explayarse ampliamente al respecto sino simplemente constatar que una reducción de la misma tiende y suele generar una satisfacción en las partes. El menor tiempo en situación de conflicto representa menores gastos y mayor agilidad para procurar una solución de la situación

que devenga en la vuelta a la práctica. Particularmente, en el caso de Mateo y Juan, la rápida resolución puede simbolizar la posibilidad de Mateo de alcanzar los mayores beneficios de su nueva oportunidad o ante los ojos de Juan, la vuelta rápida a la práctica ordinaria saliendo de una situación de discordia y lograr concentrarse de nuevo en el correcto funcionamiento y explotación de “La Nona Vaca”.

A pesar de los inherentes beneficios que puede conllevar la aplicación del arbitraje a esta situación ficticia, no representa la solución a todos los problemas actuales que uno puede remarcar al momento de pensar en la solución de un conflicto.

Podría argumentarse que la figura del arbitraje trata simplemente de un proceso judicial abreviado donde se encuentran mayores semejanzas con el proceso judicial que con un procedimiento realmente libre para las partes. Se trata de un órgano decisor en el que las partes no participan más que en su designación, pero este al momento de dictar la resolución al conflicto que considere más apropiada no estará permitiendo a las partes influenciarla, sino que se sigue tratando de un tercero ajeno a la relación que goza del poder de la palabra final. Cierta es la libertad de las partes al momento de su designación, pero esta es la única libertad al respecto. Todo lo que acontece posterior a dicha designación, en la persona del árbitro, excede el poder de influencia de las partes. Esto no necesariamente representa un aspecto negativo del arbitraje ya que la influencia en el decisor haría que el procedimiento carezca de legitimidad y honra. Sin embargo, el dejar en manos de un tercero la decisión que simbolizará la supuesta “resolución” del dilema puede acarrear ciertos puntos negativos también visibles por el órgano decisor del proceso judicial. En determinadas circunstancias no es sencillo contemplar a un tercero ajeno a la situación tomar la decisión que signifique la mejor resolución posible a la situación conflictiva con la que se encuentra. Diversos aspectos negativos que se pueden ver en la figura del Juez pueden también contemplarse aquí. El árbitro se ve frente al desafío de hacerse conocedor de pleno de la situación de la que se trate, y como a la vez se busca la solución ágil y veloz, el tiempo del que goza el árbitro para introducirse de forma plena en el conflicto no suele ser muy extenso, lo que consecuentemente acarrea situaciones donde no llega a alcanzar los niveles de conocimiento que desea. Es una figura de múltiples aristas el arbitraje donde se debe encontrar el balance entre el tiempo de duración y la posibilidad del árbitro de plenamente conocer la situación.

Esta referencia repetitiva al pleno conocimiento de la situación deviene como necesaria al plantear la idea de que para lograr una verdadera solución al conflicto uno, como ente

regulador o partícipe activo, debe procurar saber y comprender la plenitud de las circunstancias que afectan al caso. No sería prudente pretender que un ajeno a la situación logre una correcta visión de la misma como para poder actuar y decidir en base al conflicto sin procurarse el conocimiento apropiado de la situación en mano. En el caso del arbitraje es el órgano decisor quien se hace responsable de esta tarea, ya que pretende aplicar una resolución que simbolizaría la correcta rectificación de la situación, pero suele suceder que factores desconocidos no son tenidos en cuenta y por más que el dictamen sea apropiado, la solución del caso no representa la correcta resolución del conflicto.¹⁸ En el caso estudiado, podría tratarse de una sentencia en favor de Juan, quien debería sentirse satisfecho al verse otorgado la suma correspondiente, pero su daño emocional sufrido por lo que el sintió como una traición de un amigo que conocía hace incontables años no puede ser subsanada por una suma de dinero. De haber sido conocido este sentimiento de traición en Juan, se podría haber optado por una vía de resolución diversa, donde se concentre el esfuerzo en reconstruir la situación de antaño y trabajar para encontrar un punto de convergencia entre las partes desde ese lugar. Incluso aunque Juan se retire de la situación con una sentencia favorable, su verdadera satisfacción no tendría lugar, ya que su sentimiento de traición no habría sido tratado. Este es uno de los incontables ejemplos de factores que pueden y eventualmente afectan a las partes participes del conflicto y suelen no ser tenidos en consideración por la falta de percepción de los mismos. Uno no concibe la idea de un abogado defendiendo frente al árbitro la sensación de traición de su cliente y como esta es el verdadero motivo del reclamo dado que no posee ninguna necesidad económica y la resolución en esa moneda no sanará el conflicto que el percibe.

3.b. El Proceso Judicial.

La aplicación del Proceso Judicial es la vía por la cual la mayoría de las causas controversiales tienden a encaminar su resolución. Tanto se trate de materia comercial/contractual como lo sería el escenario “A” como de causas penales, correspondiente al escenario “B”. Desde el primer momento en el que se inicia esta vía, se hace presente un proceso intensamente

¹⁸Nótese la diferencia de términos empleada al referirse por un lado al caso y por el otro al conflicto. Sobre este punto se reflexionará más adelante, posterior al tratado de otros aspectos que hacen al estudio en mano.

contradictorio entre las partes, las cuales buscan darle prevalencia a su postura y argumentos para convencer, ante los ojos del juez, de que la razón se encuentra de su lado.

Es menester hacer referencia a que el sistema penal aplicable en nuestro país versa sobre el sistema acusatorio y el sistema mixto. Ambos consecuencia de las problemáticas que surgieron tras la constante aplicación de un sistema inquisitivo donde se notaba una des personificación del acusado y un excesivo poder en manos del acusador y decisor.¹⁹ La institución del Código Procesal Penal de la Nación dictaminó la aplicación de un sistema con bases en algunas pautas propias del derecho europeo continental donde se prevé una etapa preliminar orientada al descubrimiento de la verdad y un debate o juicio regido por reglas de oralidad, contradicción y publicidad.²⁰

Este sistema que se podría llamar mixto se divide en dos grandes momentos. Por un lado, se encuentra la etapa de instrucción orientada a la recopilación de evidencia que sustente la existencia de un caso, y una segunda enfocada en la oralidad del proceso con miras en la argumentación contradictoria entre las partes, como camino en la búsqueda de la verdad. Realizar un exhaustivo documento donde se contemplen las múltiples etapas del proceso y los recaudos a seguir requeriría un manual completo. Es por esto que la atención estará enfocada en algunos aspectos regentes del sistema en aplicación y el impacto que estos tienen a los efectos del trabajo.

3.b.i. Proceso contradictorio.

Una vez iniciada la instancia de oralidad en el proceso, las partes se avocan a la tarea de argumentar en favor de su postura planteando los aspectos contradictorios y/o falaces enumerados y sostenidos por su contraparte. Incluso se ve el inicio de este factor al momento de recopilación de evidencia, donde una parte esfuerza sus actos para lograr la realización de prueba que de sustento a la existencia del acto. Ciertamente es que ésta búsqueda de evidencia no debería poseer un carácter de actuación parcial, sino que se debería dar de una forma completamente imparcial orientada a la búsqueda de la verdad.

Mas el punto crucial radica en la etapa oral del procedimiento. El fiscal por el lado acusatorio actúa, generalmente, en nombre y representación del Estado con la intención de probar y demostrar la culpabilidad del acusado, ya que de iniciarse el juicio propiamente dicho se

¹⁹Esteban Righi. *Derecho Penal, parte especial*. (Argentina, AbeledoPerrot, 2010.), 461.

²⁰Esteban Righi. *Derecho Penal, parte especial*. (Argentina, AbeledoPerrot, 2010.), 468.

presume la presencia de un caso. El acusado por su lado, en nuestro caso Pedro, debe lograr inducir la duda en aquellos que lo juzguen para lograr una sentencia en su favor. Se trata de un proceso argumentativo entre las partes, del cual ellas no forman parte. Esta declaración radica en el hecho de su correspondiente representación. Son los abogados de ambos lados los que incurren en el debate oral y poseen el poder de argumentación y manifestación de hechos, situaciones y cualquier otro aspecto que consideren relevante al caso. Dada la complejidad del proceso, las partes se posicionan en una segunda plana dejando el lugar principal a los expertos en el asunto. Como se argumentó en párrafos anteriores, el hecho de dejar en manos de expertos la oralidad del proceso no simboliza aspectos puramente negativos, sino que cierta lógica se encuentra tras tal acontecimiento.

Al tratarse de un proceso contradictorio, la capacidad de argumentación toma un rol de excesiva relevancia. La habilidad argumentativa y expositiva con la que cuente cada parte influirá fuertemente en el resultado de la situación. En múltiples aspectos de la vida en sociedad, la experiencia suele prevalecer sobre la inexperiencia, y tratándose de competencia, esta prevalencia viene acompañada de un nivel de habilidad y “*expertise*” que remarcan las lógicas diferencias entre los contrincantes. El conocido refrán “*fool me once shame on you, fool me twice shame on me*”, hace en cierta medida, alusión al hecho de las equivocaciones por experiencia.²¹ El primer engaño sirve como experiencia para el segundo. Por eso el dicho de la culpa en el engañado, por no haber aprendido de sus experiencias. Lo mismo acontece en el ámbito legal; la experiencia enseña y deja aprendizajes que marcan una diferencia entre los partícipes. Un escenario donde un recién graduado o inexperimentado debe “enfrentarse” a un reconocido abogado en materia penal, es cuestionable considerarlo un marco en igualdad de condiciones. Lo mismo sucede en materia de conocimientos y habilidades de argumentación oral.

3.b.ii. Representación legal.

En los casos penales, la acusación suele estar a cargo de la figura del fiscal, salvo situaciones donde se permite al afectado actuar de querellante, mas estos no constituyen la mayoría de los escenarios. En el caso de Pedro, por un lado, se lo verá a él con su representante y por el otro será la figura del fiscal la que tome el rol protagónico.

²¹ Dicho tradicional de origen desconocido: “Engáñame una vez, vergüenza en ti, engáñame dos veces vergüenza en mí”.

En el banquillo del acusado es donde se hace presente una situación digna de mención. En determinados casos, al momento de elegir a su representante legal, gracias a la situación económica del acusado, este puede optar por una amplia gama de abogados especialistas con altos niveles de formación y el respaldo de instituciones de alto nivel, las cuales en cierta medida ofrecen una potencial seguridad de mano de obra a disposición del caso en cuestión. Sin embargo, cuando la posibilidad de elegir a su representante no se hace posible, son los defensores públicos los que deben asumir la tarea. Posicionando el enfoque en la situación de Pedro, sale a la luz una situación no ajena a la actualidad de Argentina. En un informe oficial emitido por el INDEC en 2018, se reveló que el 32% de la población argentina se encuentra por debajo del nivel de pobreza.²² De esto se desprende que en caso de encontrarse algún individuo de este grupo frente a una situación penal, es sano asumir su representación en manos del defensor público. Un informe realizado por la Dra. López Puleio hace referencia a que en el sistema penal argentino los defensores públicos deben asumir la representación en alrededor del 80% de los casos penales.²³ Lo mismo acontece en muchos países de Latinoamérica, como continúa mencionando la autora.²⁴ Este uso desmedido de los defensores públicos se relaciona directamente con el hecho de los altos niveles de pobreza percibidos en dichos países, particularmente en Argentina. Siendo cerca del 80% los casos penales donde debe tomar la representación el defensor público es un claro indicador de la excesiva carga del trabajo. Si a esto se le agrega la falta de recursos y la lógica ausencia de formación extensiva, dado que con tanta carga laboral no se hace factible la posibilidad de su formación y se presencia una clara desigualdad de oportunidades.

3.b.iii. La duración del Proceso.

Sobre este punto ya se ha ido haciendo referencia en hojas anteriores, por lo que haremos la contemplación del mismo bajo una mirada práctica relacionada al escenario “B”. Sea cual fuere la situación de Pedro, la extensión del proceso representa un enorme costo tanto para este como para los representantes y Carlos. Si al inconveniente de los costes extensos por la duración del proceso se le agregan factores externos como por ejemplo la edad de Pedro, se

²²Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*. (2018), 3.

²³Dra. María López Puleio, *El acceso a un defensor penal y sus ámbitos especialmente críticos*. (Revista Das Defensorías Públicas Do Mercosur, Brasilia. 2013), 8.

²⁴Ver documentos y ponencias del *Primer Encuentro Interamericano de Defensorías Públicas*, celebrado en Santiago de Chile; y *VII Cumbre Iberoamericana de Cortes Supremas y Tribunales Superiores*, Cancún-México 2002. Referidos en *El acceso a un defensor penal y sus ámbitos especialmente críticos*, de la Dra. Puleio, 2013.

puede tratar de una situación que genera ciertas irregularidades. Asumiendo que en nuestro caso ficticio Pedro tuviese 16 años y el proceso girase en torno a la minoría de este y por ende sobre la pena que debe ser considerada y su ámbito de aplicación, la discusión carecería de sentido si el proceso se extendiese en el tiempo y Pedro perdiese su minoría en el transcurso del mismo. Es común presenciar procesos penales que por su oralidad y sus diversas etapas van extendiendo su duración y de este modo la sentencia es cada vez más lejana al inicio del mismo y las consecuencias de esto se van haciendo notar.

Argumentación en favor de que una mayor extensión es sinónimo de mayores momentos y situaciones donde se puede dar conocimiento de una mayor cantidad de factores que afecten al caso es posible. Sin embargo, esta larga extensión no siempre se orienta en este camino, por lo que sus aspectos negativos suelen protagonizar dicho contexto.

3.b. iv. Conclusiones Preliminares del Proceso Judicial.

La aplicación del procedimiento judicial en materia penal, se puede decir que es la más defendible en términos de practicidad y seguridad. Dejar en manos de una negociación o conciliación la aplicación de la Ley Penal podría resultar en un sinnúmero de crímenes sin consecuencias. Esto no significa que la actual aplicación del procedimiento penal sea la mejor respuesta, pero sí la disponible. Los aspectos tanto negativos como positivos del mismo, mencionados previamente, poseen un carácter técnicamente secundario si uno acepta la imposibilidad de aplicación de otro sistema. En este trabajo no se busca el diseño de un sistema de procedimiento penal renovado donde se deje de lado el existente, sino una considerable ponderación de los efectos del mismo. Estos efectos no son lo único que repercute en la figura del acusado; este último, particularmente en su minoría de edad, se ve frente a un sistema donde le es muy difícil lograr su reinserción en el mundo cotidiano.

Un informe relevado por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos en 2015 hace énfasis en la preocupante situación de los jóvenes en conflicto con la ley penal.²⁵ Los números que ahí se contemplan posicionan a la situación de los menores en tales conflictos en un espectro muy alarmante. El mismo informe declara que *“más de la mitad de los procesos penales que concluyeron en condenas para jóvenes de 16 y 17 años duraron más de 30 meses”*.²⁶Continúa

²⁵*Informe sobre Jóvenes, Delito y Justicia Penal*. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la Nación. 2015.

²⁶*Informe sobre Jóvenes, Delito y Justicia Penal*. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la Nación. 2015. Pg. 18.

y recopila información que arroja que durante 2015, se iniciaron 26.789 causas penales en el Fuero Penal Juvenil de la Provincia de Buenos Aires.²⁷

Estos números representan una situación alarmante donde pretender la reinserción de los jóvenes, bajo la aplicación del mismo sistema, a la sociedad es una pretensión utópica. Si a esta dificultad de lograr dicha reinserción se le suma las falencias del sistema procesal penal actual, se trata de una situación controversial donde la pena gozaría de un carácter meramente punitivo y retributivo. Si aplicamos estos números al caso de Pedro, si este fuera menor, concluiría su juicio en edad de mayor y gran parte de lo discutido en el mismo perdería su foco. De todos modos, plantear la resolución de la situación mediante una conciliación entre las partes podría ser sostenida en este caso, pero idear la misma para delitos y/o acusaciones de mayor gravedad la misma parecería instaurar un negocio del crimen donde uno podría no hacerse responsable de sus actos mediante la cesión de algún punto crucial en la posterior negociación con su contraparte. A su vez las diversas situaciones preexistentes entre las contrapartes podrían simbolizar una gran diferencia en el marco del poder de negociación, llevando así a una negociación injusta y, por ende, una resolución injusta.

Es aquí donde la propuesta de un modelo de justicia restaurativa a ser aplicada en caso de justicia penal juvenil puede venir a sanar parte del conflicto. (aquí se detalla algunos aspectos principales del programa del RCS).

3.c. Conciliación/Mediación Prejudicial Obligatoria.

Particularmente, ninguno de los casos planteados anteriormente presenta la posibilidad de aplicación de una instancia de Conciliación/Mediación Prejudicial Obligatoria (en adelante “mediación”), ya sea porque se trata de una opción de aplicación del proceso de arbitraje, el cuál no necesariamente incluye una instancia de mediación o sea que se trata de un proceso judicial penal, el cual se subsume bajo una de las excepciones contempladas en el artículo 4 de la Ley 13.951.²⁸

De todos modos, y con fines académicos, contemplaremos la aplicación de dicha instancia en el escenario “A”.

²⁷*Informe sobre Jóvenes, Delito y Justicia Penal.* Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la Nación. 2015. Pg. 20.

²⁸Ley 13.951, Art. 4, Inc. 1.

3.c.i. Órgano decisor.

Característica esencial y distintiva de la mediación radica en la ausencia de un órgano decisor. Se trata de una instancia en la que las partes son las únicas facultadas para aceptar un acuerdo entre ellas. Esto no quita la presencia de un ente mediador el que se dedicará a la tarea de fomentar el diálogo entre las partes y eventualmente la propuesta de soluciones. Sin embargo, estas propuestas del mediador bajo ninguna circunstancia gozan de carácter obligatorio, sino más bien que poseen una índole de recomendaciones las cuales pueden ser aceptadas o rechazadas por ambas o una sola parte.

La decisión de optar o no por una resolución al conflicto recae exclusivamente en aquellos en los que el conflicto radica. Estos poseen la asistencia tanto del mediador como de sus respectivos representantes, pero la decisión final siempre recae en su poderío. No se hace presente ningún ente superior que fuerce a las partes a llegar a una resolución, sino que la misma debe ser libremente optada por ellas. Esto es consecuencia de lo que se podría llamar el carácter no final de la mediación, donde no se ve el final del proceso si las partes no llegan a una decisión, sino que se iniciaría la instancia judicial correspondiente. Siendo esto así, las repercusiones de la obtención o no de una resolución en la mediación, recaen principalmente en las partes involucradas. Se podría argumentar que esto funciona como un incentivo confiado a la libertad de las partes, las que si desean realmente entrar en el proceso de la mediación, deberían en cierta medida desear alcanzar una solución por dicha vía.

Esta sección presenta la característica esencial de la mediación que radica en que no hay un órgano decisor, sino partes que poseen el poder de alcanzar o no una solución a su conflicto. En cierta medida es en ellos donde se podría establecer la presencia del órgano decisor, aunque al hablar de uno se habla de un ente que posee la tarea y la obligación de “decidir” sobre el conflicto y en la mediación la obligación de tal tarea no se hace presente. Bajo ninguna circunstancia las partes se ven obligadas a alcanzar una solución.

3.c. ii. La figura del Mediador.

La presencia del mediador es un requisito esencial y crucial de la mediación. El rol que este juega en la misma puede afectar directamente el resultado de esta. Su actuación se ve regulada por la Ley 13.951 donde se estipulan varios aspectos de la misma, haciéndola lo más acorde a la finalidad del propósito de la mediación posible.

Desde el momento de su sorteo hasta el final del procedimiento, el mediador debe actuar con un tinte de imparcialidad total en cuanto a cualquiera de las partes. Desde el no estar relacionado con ninguna hasta el no obrar parcialmente al momento de mediar entre los involucrados. Esta obligación se orienta de este modo para no favorecer de ninguna forma a alguna de las partes, insinuando o proponiendo resoluciones injustas o incluso mediar de forma parcial dándole prioridad a uno por sobre el otro. Desde la perspectiva de las partes, al momento de negociar entre ellas es esencial notar la imparcialidad del mediador para no sentirse ni preferidas ni perjudicadas. Para lograr una correcta negociación es de alta importancia contar con un mediador imparcial que encamine la conversación de la mejor manera posible, que busque encontrar los puntos correctos de compromiso y los detalles que se deben tratar. Cuando uno se ve afectado por una mirada en favor de alguien, necesariamente connota el no favorecimiento de la otra y lo ciega a ciertos aspectos que pasa a dejar de lado o simplemente no notar, entorpeciendo así la eficacia y eficiencia del proceso. Las partes requieren sentir la imparcialidad y objetividad del mediador para poder concebir a la mediación como un ambiente de seguridad en el que el foco principal está puesto en la obtención de una solución al conflicto que dio pie a la necesidad de una mediación, si perciben que el mediador se ve inclinado a beneficiar a una de las partes de cualquier modo posible, la parte que no se vea beneficiada podría verse frente a un escenario de injusticia y difícilmente concebir que puede lograr una eficaz resolución del conflicto por esta vía. La imparcialidad del mediador es completamente necesaria para lograr una correcta aplicación del modelo.

El rol del mediador, incluye también, la formulación de opciones de solución que las partes pueden tomar. Estas no son de carácter obligatorio, pero suelen marcar una tendencia en la mentalidad de las partes. Esto se debe a que el mediador, que realiza su tarea de buena forma, busca encontrar propuestas para brindar que satisfagan a ambas partes.

3.c.iii. Libertad de las Partes.

Bajo los supuestos detallados en la Ley 13.951, la mediación goza de un carácter de obligatoriedad como una instancia por la que las Partes deben necesariamente pasar para poder ingresar al proceso Judicial. Esto llevaría a dudar de la característica libertad de la mediación, más la única obligación de las Partes radica en instar la mediación. Estas pueden concluir la mediación en el momento que deseen, bajo ningún supuesto se las obliga a encontrar una solución que consideren aceptable. Se trata de un proceso de excesiva libertad

confiada en las partes, las cuales son las únicas que se verán perjudicadas al no lograr una solución beneficiosa.

Su libertad no solo tiene lugar de acción al momento de abandonar el proceso cuando lo deseen, sino que va más allá. Al no tratarse de un procedimiento donde las actuaciones de las partes están reguladas, éstas poseen el poder de actuar en cada una de ellas acorde a sus intenciones. Esto se refleja principalmente en la capacidad de expresar opiniones e ideas en el ámbito de la mediación en la medida que consideren apropiado. Se trata de un espacio donde la conversación es lo que guía el avance. Esta conversación es “regulada” en cierta medida por el mediador, quien trata de motivarla para que verse sobre los temas relevantes.

Particularmente en el caso de Mateo y Juan, la posibilidad de enfrentarse ambos en una mediación podría dar lugar a la conversación de diversos puntos que hacen al conflicto entre ellos. Uno de estos podría ser el sentimiento de traición de Juan o el pensamiento carente de falta de Mateo. Son meros ejemplos de lo que podría surgir si ambas partes se ven dentro de un ambiente de conversación donde pueden darle a conocer directamente a su contraparte lo que ellos consideran como relevante al conflicto. Sería un escenario ideal para que Mateo se dé cuenta de que la verdadera ofensa que siente Juan no radica en temas dinerarios o violación de contrato, sino en el sentimiento de traición de su compañero de hace muchos años, una sensación de abandono o cambio. A su vez Juan podría llegar a concebir que el objetivo de Mateo no es abandonarlo y dejar que éste le argumente como el negocio aparte que persigue no afectaría en ninguna medida a su relación con Juan y la Nona Vaca. Estos son meros ejemplos de cuestiones que no saldrían a la luz en un proceso judicial o de arbitraje dada la complejidad de manifestar las mismas. En esos casos la discusión giraría en torno a la violación contractual en vez de abordar el verdadero conflicto que va más allá de temas legales. Son cuestiones que requieren una mayor libertad de acción en las partes para que puedan comunicarse de modo más abierto y lograr así una verdadera visualización del conflicto que dio inicio a la situación problemática actual.

3.c. iv. Confidencialidad del proceso.

La propia Ley hace referencia a la confidencialidad del proceso garantizando la secrecía de todo lo expuesto dentro del ámbito de la mediación. Esta confidencialidad facilita y promueva la discusión de puntos controversiales al ser conscientes de la imposibilidad de que estos sean oponible ante el supuesto de no alcanzar una solución en la mediación. Todo lo que se exprese o presente no podrá ser usado posteriormente.

La confidencialidad del proceso deja salir a relucir ciertas cuestiones que frente a un proceso público uno puede que no manifieste por una incontable cantidad de factores, desde vergüenza hasta repercusiones económicas. La confianza de saber que lo que se manifieste en el ámbito protegido de la mediación no podrá ser empleado fuera de este abre la posibilidad de dar a conocer puntos posibles de cesión y aspectos que uno mantendría resguardados en un proceso tradicional para no entregar elementos que representan potenciales ventajas o desventajas.

Esta confidencialidad opera incluso para terceros ajenos al conflicto. En ciertas circunstancias el alcanzar una solución sólo se hace posible al saber que el objeto de dicha resolución, tanto se trate de dinero como cualquier forma necesaria, será mantenido confidencial y por ende no dará lugar a la creación de “fama” o costumbres que fomenten reclamos similares. En la práctica cotidiana si un individuo se hace conocedor de que alguna empresa “arreglo” el reclamo de algún cliente en una mediación podría verse incitado a iniciar un reclamo similar con la intención de obtener un arreglo por el simple hecho de que representa menores gastos para la empresa. La reputación, en algunos supuestos, logra también alcanzar un estándar de relevancia al momento de considerar los beneficios de la confidencialidad de la mediación. Incluso al hablar de temas o aspectos que no son conocidos por el público general, la confidencialidad garantiza el mantenimiento de dicha secrecía.

3.c.v. Igualdad de las Partes.

Las Partes que se van a introducir en el proceso de la mediación, deben hacerlo en ciertos estándares de igualdad. De verse en situación muy dispares, el potencial éxito del proceso disminuye drásticamente. En nuestro contexto hay ciertos casos donde la mediación se torna inviable por esta imponente disparidad. Tales supuestos pueden incluir, mas no se limitan a: disputas entre empleado y empleador donde el empleador suele gozar de una mayor posibilidad de hacer frente a las adversidades y fuerza a su contraparte a aceptar acuerdos que no le son convenientes; conflictos entre grandes conglomerados e individuos individuales, escenario donde se trata de complejidades similares al anterior.

Siendo esto así, en aquellos casos donde la igualdad no se tenga por presente, más la disparidad no refleje situaciones ampliamente opuestas, las partes deben actuar en ánimos de la misma. No solo afecta a las partes intervinientes, sino que el mediador debe actuar acorde a la presunta igualdad entre ellas para lograr proponer y fomentar acuerdos o puntos de concesión que logren ser aceptados por los intervinientes.

3.c.vi. Mutuas concesiones.

Al hablar de buscar la obtención y posterior aceptación de un acuerdo entre las partes, necesariamente debemos contemplar la necesidad de lograr que ambas partes concedan algún aspecto de su reclamo inicial. Si no se requiere ninguna concesión por las partes, nos estaríamos viendo frente a una situación no conflictiva donde ambas partes pueden lograr lo que desean sin necesidad de acudir a un proceso de resolución de conflictos ya que no habría uno en primer lugar.

El rol del mediador toma importante relevancia en este punto ya que debe deducir cuales son aquellos aspectos en los que las partes podría aceptar ciertas concesiones con el fin de acercarse a un potencial acuerdo. No es tarea sencilla lograr que los involucrados revelen los aspectos que no les son completamente indispensables, dado que esto puede ser percibido como la entrega de información no necesaria o perjudicial para alguna parte. El desempeño del mediador debe concentrarse inicialmente en conocer todos los factores que afecten al conflicto como toda la información pertinente, para poder de este modo, dirigir la conversación a los puntos necesarios.

Este concepto de mutuas concesiones no se presencia comúnmente en los otros métodos de resolución, ya que en aquellos, la decisión radica en poder de otra persona, por lo que ambas partes buscan defender su totalidad de pretensiones, las que suelen verse concedidas o negadas en base a quien resulte vencedor y quien vencido.

3.c.vii. Conclusiones preliminares de la Mediación.

En misma sintonía con los procesos referidos previamente, la mediación posee también posee tanto factores positivos como negativos.

En la cara de los aspectos negativos nos encontramos frente a la imposibilidad de aplicación ante determinadas situaciones. Particulares causas penales no son susceptibles de resolverse por esta vía, ya que es inaceptable concebir un punto de concesión en ciertos crímenes. Lo mismo sucede en los escenarios plasmados en incisos anteriores. Dejada de lado la imposibilidad de aplicación en tales materias, la mediación representa una vía que no siempre alcanza una solución, por lo que el argumento en favor de su falta de utilidad tiene lugar. El transitar esta vía y no alcanzar un acuerdo entre las partes puede ser tomado como una

pérdida de tiempo injustificado. Incluso se dan supuestos donde una de las partes considera que sus posibilidades de “ganar”, si se persigue la disputa por medio del proceso judicial, son considerablemente altas, por lo que es probable que no desee otorgar ninguna concesión en un acuerdo. Estos son algunos de los escenarios donde la aplicación de una mediación puede no tener lugar, o si lo tiene, no alcanzar una solución aceptable para las partes.

Se pueden esgrimir argumentos en contra de la mediación al considerarla como una deshumanización del proceso, donde el fin este concentrado en encontrar una solución económica a las disputas entre las partes. De este modo se remueve la mirada de la legitimidad o ilegitimidad de las acciones y se las pondera en materia de sus consecuencias económicas y cuál sería el monto apropiado para desistir de la acción judicial y verse satisfecho con la compensación. La mirada de culpable deja de ser tal y se traspa al concepto de deudor.

Cierto es que los individuos que carezcan de confianza en la figura de los abogados, pueden ser incitados a desconfiar de la mediación al concebir que se trata de una forma de evitar el engorro del proceso judicial donde los distintos asesores legales “acuerdan” por su parte sobre qué puntos podrían conceder para alcanzar un acuerdo de la forma más sencilla posible y no deber dedicar demasiado tiempo al proceso. Se trataría de una potenciación de honorarios frente a una situación de baja carga de tareas.

Los mencionados son simplemente algunos de los puntos negativos que pueden argumentarse al momento de analizar el proceso de la mediación. Esto no quita que se puedan concebir múltiples más aspectos cuya negatividad puede ser firmemente argumentada.

Dicho esto, se procederá a la contemplación de aquellos aspectos que demuestran actuales beneficios de la aplicación correcta de un proceso de mediación. Entre ellos es menester destacar la libertad de acción en manos de las partes intervinientes. La totalidad del proceso se sustenta en la voluntad de las partes de llevarlo a cabo. Esto simboliza una libertad sin precedentes ya que en ninguna situación las partes poseían la facultad de rescindir de un proceso sin tener que responder por las consecuencias de tal decisión. En la mediación es una facultad latente que no representa ninguna consecuencia negativa, en teoría. De no lograrse un acuerdo o de verse la intención de concluir el proceso, se vería iniciado el proceso judicial, siempre y cuando se trate de una mediación prejudicial obligatoria. Si el supuesto versa sobre una mediación voluntaria, la no aceptación de un acuerdo o incluso el nunca alcanzar la

propuesta de uno, no refleja ninguna responsabilidad costosa más allá de la no obtención de una solución.

Esta libertad presenta la posibilidad de libre manifestación de los individuos quienes pueden en el momento que deseen dar a conocer lo que gusten sin e impedimento de las etapas reguladas de un proceso judicial. Esta libre manifestación se ve incluso potenciada por la confidencialidad de la mediación asegurándole a las partes que todo lo que revelen no podrá ser usado en su contra ni compartido fuera del ambiente cerrado de la mediación. La manifestación tanto de opiniones, deseos y cualquier aspecto que alguna de las partes considere oportuno es un elemento clave para alcanzar un óptimo acuerdo, ya que, como se ha mencionado anteriormente, a mayor conocimiento de los factores que afectar a la situación, mayores posibilidades de proponer y lograr un acuerdo aceptable para ambas partes.

La libertad no es el único aspecto relevante de beneficios. La celeridad en el tiempo puede reflejar ventajas inmensurables en determinadas situaciones. Escenarios donde obtener una resolución velozmente es crucial para alguna de las partes, la celeridad de la mediación puede simbolizar una característica esencial. Tales casos pueden ser los relacionados con conflictos que versen sobre bienes perecederos como podría ser un cargamento de alimentos detenido en algún contexto. O incluso en el caso de Mateo y Juan, donde Mateo requiere encontrar una solución rápidamente para no perder la ventaja económica de su nuevo proyecto. El dejar en poder de los involucrados la duración del proceso, es sinónimo de otorgarles las facultades para alcanzar una solución en el tiempo que ellos deseen.

Buscar un punto de compromiso entre los involucrados puede lograr que estos encuentren una solución más que aceptable a su disputa sin tener que dejarse en manos de un tercero ajeno a la situación. Con esto se hace referencia a la posibilidad de concluir la disputa con una solución de común agrado para ambas partes, dado que, si alguna de ellas no se encuentra satisfecha, el acuerdo no tendría lugar. Siendo esto así, cada vez que se alcanza un acuerdo, se alcanza una solución mejoradora ante aquella que se pudiera obtener por medio de un proceso judicial. En todo juicio, al momento en que se dicta una sentencia, se dicta una resolución que favorecerá a uno y perjudicará al otro, como bien se vio al hablar del vencedor y del vencido. El acuerdo fruto de la mediación no confecciona esta oposición. No se trata de vencedor y vencido, sino que se pretende encontrar, en aquellos casos que sea posible, una solución que satisfaga los deseos de los involucrados.

Como bien se sabe, no todas las mediaciones concluyen en un acuerdo. En determinados casos, las partes pueden verse inhibidas a desenvolverse con amplitud y extensión ya que se ven amenazadas de entregar información que potencialmente simbolizaría una amenaza a su persona. Este miedo se ve contrarrestado por el principio de confidencialidad que obliga al silencio de lo acontecido como medida de protección de la información revelada. Esto afecta no solo a la discusión que se da en dicho marco, sino también a los acuerdos que se alcancen. El saber que lo que se conceda no será publicado, salvo pacto entre las partes de renunciar a tal confidencialidad, protege a aquellos que no quieran revelar los detalles de aquellos puntos donde pueden conceder en favor de su contraparte. De esta forma se puede evitar lo que se considera como un daño a su reputación o creación de historial. Si se conoce que cierta persona física o jurídica posee una tendencia a acordar en ciertos términos por diversos motivos, se podría incitar a ciertos individuos a buscar dichas mediaciones con el sólo hecho de alcanzar tal acuerdo. Es entendible que, en múltiples ocasiones, la confidencialidad sea un factor esencial para concretar un acuerdo entre las partes.

4. EL INTERROGANTE.

A raíz de lo expuesto, surge la pregunta ¿si el Proceso Judicial no es, en todos los casos, la mejor vía para resolver conflictos e incluso los métodos alternativos se presentan como insuficientes, que se debe hacer?

4.a. Una solución.

En base a este interrogante, es menester hacer referencia a las posibilidades de incurrir en vías no comunes que se concentren particularmente en la resolución de los conflictos específicos. ¿A que se hace referencia con esto? A la posibilidad de aplicación de método diversos que enfoquen sus esfuerzos en otros caminos resolutivos. Un ejemplo que se podría dar de la implementación de dicha mirada, se puede presenciar en el caso de la Justicia Penal Juvenil.

Sucede que la réplica tradicional de los sistemas jurídicos que pretenden dar respuesta al sistema judicial aplicable a los actos delictivos suele nombrarse bajo el concepto de justicia retributiva. Esta ha sido el único paradigma de respuesta en extensos periodos de tiempo y se caracteriza por hacer hincapié en los siguientes conceptos como regentes de su funcionamiento: culpa, imputación, retribución y prueba.²⁹ El Dr. Calvo Soler, a raíz de dichos

²⁹ Raúl Calvo Soler, *Justicia Juvenil y Prácticas Restaurativas*. (Ulzama, Biblioteca de Infancia y Juventud, 2018) 12-13.

principio regentes, señala tres consecuentes aspectos que suelen definir su aplicación: la sanción como respuesta frente al delincuente, la satisfacción de la víctima que se agota con el castigo del victimario y la identificación y posterior aislamiento del delincuente para lograr una mayor eficiencia al momento de castigarlo.³⁰

No es propósito de este trabajo el incurrir en la extensa discusión sobre la idoneidad o no de la justicia retributiva, sino más bien plantear la posibilidad de un sistema de justicia restaurativa como propuesta mejoradora en algunos escenarios. Con este fin en mente, corresponde contemplar brevemente algunos de los aspectos principales de la justicia retributiva.

Por un lado, nos vemos frente al interrogante de la justificación del castigo. Siguiendo la argumentación expresada por el Dr. Calvo Soler en "*Justicia Juvenil y Prácticas Restaurativas*", nos vemos frente a la aplicación de una consecuencia negativa, a ser el castigo, como respuesta a un acto negativo, a ser el delito. El inconveniente surge al contemplar la verdadera moralidad de responder a un mal con otro mal, de dañar a quien ha dañado, porque negar la existencia del daño en la condena es de extrema dificultad.³¹

En el segundo grupo de interrogantes, hace presencia la cuestión de la utilidad de la sanción. A este respecto, el Dr. Calvo Soler manifiesta, muy acertadamente, que la utilidad de la sanción como elemento que busca disuadir al potencial delincuente o simplemente como un impulso para la no reincidencia, es un dato muy cuestionado a lo largo de los años y por numerosas estadísticas.³²

Al momento de contemplar la posibilidad de un modelo de justicia restaurativa como respuesta a estos interrogantes y cuestionamientos que giran en torno a la justicia retributiva, como bien señala el autor, una buena manera de comprender los potenciales beneficios de dicho sistema es entender los cambios que se pretenden a nivel de conceptos y principios.³³

4.a.i. De la culpa al daño.

El modelo retributivo concentra su mirada en la culpabilidad y particularmente en el culpable, mientras que la justicia restaurativa considera como importante la visión del daño antes que la

³⁰ Raúl Calvo Soler, *Justicia Juvenil y Prácticas Restaurativas*. (Ulzama, Biblioteca de Infancia y Juventud, 2018), 13.

³¹ Raúl Calvo Soler, *Justicia Juvenil y Prácticas Restaurativas*. (Ulzama, Biblioteca de Infancia y Juventud, 2018), 14.

³² Raúl Calvo Soler, *Justicia Juvenil y Prácticas Restaurativas*. (Ulzama, Biblioteca de Infancia y Juventud, 2018), 15-16.

³³ Raúl Calvo Soler, *Justicia Juvenil y Prácticas Restaurativas*. (Ulzama, Biblioteca de Infancia y Juventud, 2018), 16.

de culpa. Se debe tener en claro el daño que se haya causado y no ignorarlo, ya que ignorar que el ilícito ha causado un daño a la víctima sería menospreciarla.³⁴

4.a.ii. Reconocimiento frente a imputación, prueba y confesión.

Si uno analiza el sistema retributivo, la confesión del acusado significa la resolución del proceso. La importancia se enfoca en obtener la confesión mientras que la justicia restaurativa busca el reconocimiento del daño para poder dar inicio a la restauración del victimario. El reconocimiento acarrea un aceptación mayor por parte del victimario, permitiéndole en el futuro trabajar cognitivamente sobre dicho aspecto.³⁵

4.a.iii. La responsabilización.

El Dr. Calvo Soler, manifiesta en esta instancia que no es suficiente la identificación del daño y su reconocimiento, se debe lograr que el victimario se responsabilice de aquello en lo que ha incurrido. La justicia restaurativa busca “*construir un victimario que es capaz de entender lo que hizo, las consecuencias que generó y el daño producido a otras personas*”.³⁶ Se va más allá del reconocimiento y se intenta lograr una verdadera responsabilización como elemento esencial para la futura reparación del daño. Sobre este aspecto se continuará reflexionando más adelante.

4.a.iv. El sentirse obligado.

Respecto a este concepto, el Dr. Calvo Soler argumenta y expone que la justicia restaurativa posiciona en importante lugar la noción de lograr que el victimario no se vea obligado, sino que se *sienta* obligado.³⁷ Entiende que la noción de sentirse obligado está *íntimamente relacionada con una perspectiva interna de la obligación*” y que “*el modelo restaurativo propugna una intervención que no sólo traslada el discurso desde el castigo a la obligación, sino que, en un paso más, traslada la respuesta desde la idea de tener una obligación a la de sentirse obligado*”³⁸.

4.a.v. La participación.

³⁴ Raúl Calvo Soler, *Justicia Juvenil y Prácticas Restaurativas*. (Ulzama, Biblioteca de Infancia y Juventud, 2018), 16.

³⁵ Raúl Calvo Soler, *Justicia Juvenil y Prácticas Restaurativas*. (Ulzama, Biblioteca de Infancia y Juventud, 2018), 16.

³⁶ Raúl Calvo Soler, *Justicia Juvenil y Prácticas Restaurativas*. (Ulzama, Biblioteca de Infancia y Juventud, 2018), 17.

³⁷ Raúl Calvo Soler, *Justicia Juvenil y Prácticas Restaurativas*. (Ulzama, Biblioteca de Infancia y Juventud, 2018), 18.

³⁸ Raúl Calvo Soler, *Justicia Juvenil y Prácticas Restaurativas*. (Ulzama, Biblioteca de Infancia y Juventud, 2018), 18.

En este punto, la justicia restaurativa no aparta ni excluye del proceso ni a la víctima ni al victimario. Se quiere una participación activa de ambas partes para poder alcanzar los resultados más óptimos posibles.³⁹

4.b. Resumiendo.

Tras analizar algunos de los principales aspectos del modelo de justicia restaurativa, el cual posteriormente contemplaremos bajo su aplicación práctica en el partido de San Isidro, corresponde, siguiendo el hilo conductor marcado por el Dr. Calvo Soler en *Justicia Juvenil y Prácticas Restaurativas*, remarcar como centrales las siguientes ideas:

- i) Desequilibrio. Siempre que acontece un ilícito, surge un estado de desequilibrio en la comunidad.⁴⁰
- ii) Daño y relaciones. El desequilibrio implica una afectación y ruptura a las relaciones interpersonales.⁴¹
- iii) Responsabilidad. El victimario es y debe asumir responsabilidad por el daño causado.⁴²
- iv) Sanción o castigo. Bajo ningún caso, el castigo puede ser un fin *per se*.⁴³
- v) Participación. Deben participar todos los sujetos involucrados, tanto desde el lado del victimario como del de la víctima.⁴⁴
- vi) Restaurar. Se debe asumir la obligación de restaurar.⁴⁵
- vii) Reconocer, responsabilizarse y reparar. El o los victimarios deben buscar y realizar las acciones que conduzcan a la restauración de las relaciones quebradas y a la superación de la injusticia.⁴⁶
- viii) Evitar la alienación y victimización. La alienación del victimario suele conducir a la reiteración de sus comportamientos, por lo que se debe evitar a toda costa.⁴⁷

³⁹ Raúl Calvo Soler, *Justicia Juvenil y Prácticas Restaurativas*. (Ulzama, Biblioteca de Infancia y Juventud, 2018), 18.

⁴⁰ Raúl Calvo Soler, *Justicia Juvenil y Prácticas Restaurativas*. (Ulzama, Biblioteca de Infancia y Juventud, 2018), 19.

⁴¹ Raúl Calvo Soler, *Justicia Juvenil y Prácticas Restaurativas*. (Ulzama, Biblioteca de Infancia y Juventud, 2018), 19.

⁴² Raúl Calvo Soler, *Justicia Juvenil y Prácticas Restaurativas*. (Ulzama, Biblioteca de Infancia y Juventud, 2018), 20.

⁴³ Raúl Calvo Soler, *Justicia Juvenil y Prácticas Restaurativas*. (Ulzama, Biblioteca de Infancia y Juventud, 2018), 20.

⁴⁴ Raúl Calvo Soler, *Justicia Juvenil y Prácticas Restaurativas*. (Ulzama, Biblioteca de Infancia y Juventud, 2018), 20.

⁴⁵ Raúl Calvo Soler, *Justicia Juvenil y Prácticas Restaurativas*. (Ulzama, Biblioteca de Infancia y Juventud, 2018), 20.

⁴⁶ Raúl Calvo Soler, *Justicia Juvenil y Prácticas Restaurativas*. (Ulzama, Biblioteca de Infancia y Juventud, 2018), 20.

⁴⁷ Raúl Calvo Soler, *Justicia Juvenil y Prácticas Restaurativas*. (Ulzama, Biblioteca de Infancia y Juventud, 2018), 20-21.

- ix) Empoderamiento, decisión y control. Aquí se pone el foco en la víctima, la que para poder verse reparada, debe sentirse empoderada y reencontrar el poder personal para controlar sus decisiones y recuperar su lugar en la comunidad.⁴⁸
- x) Evitar la revictimización. Las víctima suelen tomar parte en los procesos restaurativos, mas su participación debe servir para eludir la revictimización en la que se incurre cuando el proceso se concentra fuertemente en fiar que hay que reparar y cómo se lo va a lograr.⁴⁹

Se podría concluir esta sección con la transcripción de un cuadro diseñado por el Dr. Calvo Soler donde se compara prácticamente la justicia retributiva con la restaurativa.⁵⁰

COMPARATIVA	
Justicia retributiva	Justicia restaurativa
¿Quién es el CULPABLE del acto ilícito?	¿Quién y qué resultó DAÑADO ?
¿Quién RETRIBUIRÁ por lo que ha pasado?	¿Quién se siente OBLIGADO a restaurar?
¿Cómo le IMPUTAMOS el delito?	¿Cómo conseguimos que se RESPONSABILICE ?
¿Cómo PROBAMOS que lo hizo?	¿Cómo logramos que lo RECONOZCA ?
¿Cómo le ADJUDICAMOS la pena?	¿Cómo logramos que PARTICIPEN ?

Con lo expuesto en este apartado, se pretende dar lugar a un modelo de justicia restaurativa que rompe con los modelos tradicionales y en determinados escenarios representa una solución con mejores cualidades que un proceso tradicional. Se confía que sirva como indicio de la existencia de otros sistemas que pueden alcanzar los mismos resultados y con el fin de demostrar su aplicación y proveer datos específicos de su llevada a cabo, se realizó una entrevista a una Abogada especialista en mediación que forma parte del Programa que se detallará en el apartado siguiente.

⁴⁸ Raúl Calvo Soler, *Justicia Juvenil y Prácticas Restaurativas*. (Ulzama, Biblioteca de Infancia y Juventud, 2018), 21.

⁴⁹ Raúl Calvo Soler, *Justicia Juvenil y Prácticas Restaurativas*. (Ulzama, Biblioteca de Infancia y Juventud, 2018), 21.

⁵⁰ Raúl Calvo Soler, *Justicia Juvenil y Prácticas Restaurativas*. (Ulzama, Biblioteca de Infancia y Juventud, 2018), 21.

5. EL PROGRAMA DE JUSTICIA PENAL JUVENIL RESTAURATIVA.

Corría el año 2014 cuando, bajo la dirección del Dr. Raúl Calvo Soler, se inició el desarrollo de un Programa de Justicia Penal Juvenil Restaurativa en San Isidro (en adelante el “Programa”). Se logró la firma de un Convenio Marco entre el Colegio de Abogados de San Isidro, la Municipalidad de San Isidro, la Universidad de San Andrés y el Obispado de San Isidro para dar inicio a las tratativas que luego llevaría a la implementación del exitoso Programa. Se pretendía lograr una réplica adaptada de lo que el Dr. Calvo Soler había logrado aplicar en España.

El Programa se orientaba y orienta a la implementación de un sistema de Justicia restaurativa para proveer las asistencia y ayudas que facilitan y fomentan la restauración de los jóvenes, menores de edad, en conflicto con la ley penal.

Previamente al inicio de las prácticas deseadas, los que luego serían los operadores del sistema, debieron ser capacitados por un equipo de operadores formados en España bajo el liderazgo del Dr. Calvo Soler, quién consideró esencial la capacitación de abogados argentinos para la implementación del Programa en San Isidro. Se convocó a abogados mediadores para la capacitación, de la cual una vez concluida, se seleccionó a los que se consideraba como más aptos y orientados a las tareas que deberían desempeñar. La convocatoria estuvo dirigida únicamente a mediadores dado que se consideró que las aptitudes que estos poseían, debido a sus roles de mediadores, desempeñarían un rol esencial en darle inicio al Programa.

Luego de concluida la etapa instruccional se dio inicio al Programa con un equipo de cinco operadores y el Dr. Calvo Soler. Para procurar un mejor entendimiento del día a día del Programa y como se vive desde adentro, se realizó una entrevista a una abogada y mediadora, en adelante la “Profesional” que formó parte del equipo argentino desde los inicios de la capacitación.

Al respecto de la capacitación, la Profesional manifestó que, si bien poseía algunas ventajas el poseer los conocimientos adquiridos en su rol de mediadora, fue un desafío el comprender una mirada nueva sobre el papel que debían desempeñar. La intensidad de la capacitación fue un aspecto que no se dejó de lado, y de la mano de la admiración del conocimiento y profesionalidad de sus capacitadores, se remarcó la excelencia y profundidad de los conocimientos transmitidos. De los cinco puestos del equipo inicial, la Profesional tuvo el agrado de ocupar uno, en el que se sigue desempeñando a la fecha.

Hoy por hoy, los únicos jóvenes pasibles de ser sujetos del Programa son aquellos que posean domicilio en el partido de San Isidro. Sin embargo, se espera que esto varíe en un futuro no muy lejano, según se hizo saber de negociaciones con otros partidos y jurisdicciones que demostraron fuerte interés en los frutos del Programa.

Un gran interrogante versaba sobre las diferencias y adiciones que representaba la aplicación del Programa, a lo que la Profesional argumentó que la Justicia Penal se encuentra focalizada en la averiguación del “¿quién fue?” para posicionarlo como responsable del ilícito que haya tenido lugar, mientras que el Programa no pretende esta averiguación, dado que se implementa en jóvenes que ya han recibido una sentencia, sino que concentra sus esfuerzos iniciales en dar respuesta a la cuestión de “¿qué pasó?”. Se enfatizó que si se pretende la correcta aplicación del Programa, inicialmente se debe comprender detalladamente que fue lo que sucedió. A lo que seguidamente se interrogó sobre si esa respuesta no se vio esclarecida al momento de la sentencia. Fue aquí cuando una conversación sobre un conocimiento más profundo de todos los aspectos que influyeron en el acto tuvo lugar. Sobre este punto se ha hecho alguna referencia en páginas anteriores, por lo que esta instancia se limitará a los comentarios emanados de la Profesional. La necesidad de contemplar la totalidad de los factores que de algún modo intervinieron en los actos del joven se considera crucial para idear un plan de acción orientado a su restauración. Si se enfocan los esfuerzos solamente en la información recaba en la instancia penal, puede que se deje de lado algún aspecto esencial que debería ser tratado para optimizar los resultados del Programa.

Una vez procurada la mayor cantidad de información complementaria, se pasa a la primera de las tres instancias que deberán tener lugar para que el Programa sea fructífero. La Profesional las detalla bajo las siguientes titulaciones: el reconocimiento, la responsabilidad y la reparación. En la etapa inicial de reconocimiento se pretende alcanzar que el joven que haya incurrido en el ilícito, reconozca el mismo. Este reconocimiento, según se hizo saber por la Profesional, pretende que el joven, en aquellos casos donde no lo haya hecho previamente, verdaderamente reconozca el acto como realmente sucedió. En ciertas ocasiones sucedió que el joven, aun tras haber sido sentenciado, no reconociese el acto y por ende se negase a asumir cualquier tipo de culpa o responsabilidad por el mismo. Es por esto que, para poder continuar con el Programa, primero se debe asegurar el reconocimiento de lo acontecido por el joven.

Una vez procurado el reconocimiento real de lo acontecido, se procede a la instancia de la responsabilidad. El joven debe, responsabilizarse de sus actos para poder dejar esta segunda instancia detrás suyo. Son diversos los caminos, mencionados por la Profesional, que se emplean para permitir que el joven se responsabilice. Esta responsabilidad incita a que el joven asuma como suyos los actos en los que incurrió y no atribuya la culpa de los mismos a cualquier otro factor. No significa esto la inexistencia de factores externos que hayan afectado al escenario, sino más bien que por más que estos existan, fue el joven quien finalmente los materializó en el ilícito que haya tenido lugar. Suele darse, según la entrevistada, que esta es la instancia que requiere de la mayor cantidad de sesiones semanales que se tienen entre el equipo de operadores y los jóvenes intervinientes. Parece ser que los imputados consideran su responsabilidad como concluida una vez que su sentencia fue cumplida. Aunque en cierta medida, argumentos en favor de esta postura tendrían lugar, para alcanzar los mejores resultados del Programa, se debe perseguir la apropiación de una responsabilidad plena y honesta sobre lo acontecido, el cumplimiento de la sentencia no es suficiente para lograr la correcta restauración del joven. Si este fuera el caso, el único aspecto negativo del incumplir la ley penal recaería en la pena correspondiente y no se daría lugar a las consecuencias plenas del suceso, la persona de la víctima y los daños a la sociedad. No puede quedarse solo con el cumplimiento de la pena el joven que pretenda su perdurable restauración en la sociedad. Se trata de una aceptación profunda de la responsabilidad del acto, una aceptación que solo si es honesta y coherente podrá permitirle el paso y posterior cumplimiento de la tercer y última instancia del Proceso.

En relación con la reparación, la Profesional enfatizó en que es la manifestación por excelencia del verdadero reconocimiento y responsabilización del joven. Esta reparación puede ser más simple materializar en determinadas circunstancias (particularmente cuando se trata de ilícitos de menor gravedad) pero en ciertos escenarios significa un gran paso en la persona del joven condenado. Del mismo modo que con la responsabilidad y la sentencia cumplida, parecería que es común que aquellos individuos que cumplieron plenamente la sentencia otorgada, consideren que no deben nada más ni al sistema ni a la sociedad. En el marco planteado suele darse, según se hizo saber, la presencia del argumento: “ya acepté que yo lo hice, ya cumplí mi condena, ¿qué más quieren de mí?”. Esta sería la manifestación de una ausencia del deseo de reparar a la víctima, si fuese posible, o a la sociedad si correspondiese. El concepto de la reparación es de mayor facilidad concebirlo en un ámbito de aplicación del derecho civil y comercial, donde el dinero juega un rol preponderante al momento de cuantificar la reparación

debida. El inconveniente surge, según concibió la Profesional entrevistada, cuando uno debe considerar la reparación en delitos de índole penal. Hay supuestos donde por múltiples motivos esta reparación se hace inviable para la víctima, pero deja abierta la posibilidad de imaginar una reparación que exceda el ámbito personal de esta y afecte positivamente a la reinserción del joven en su sociedad.⁵¹ Esta etapa suele cumplirse una vez que el joven en conflicto con la ley penal haya cumplido con su sentencia. Requiere, en la mayoría de los casos, que se encuentre en libertad. El hecho de cumplirla una vez que está en libertad posibilita por un lado la activa y concreta reparación por el joven, y por el otro una verdadera manifestación de su cambio restaurativo. Esto se debe a que, al ya no hallarse dentro del sistema correccional, es plenamente libre de sus acciones cotidianas, lo que le permitiría cumplimentar esta etapa o no, personificando así el éxito del Programa.

Sintetizando las múltiples etapas del Programa, se podría resumir en estas principales tres; el reconocimiento, la responsabilidad y la reparación. Por más que sean pocas las instancias, el trabajo que se debe llevar a cabo tiende a extenderse por amplios períodos.

Se tuvo la suerte de presenciar el “ritual” de los operadores para con un joven que acaba de obtener su libertad condicional. El joven había iniciado el Programa hace aproximadamente un año y medio, y tras todas las sesiones que esto significó (los operadores se comprometen a buscar una sesión por semana) finalmente se veía posicionado frente a la instancia de mayor complejidad: salir del centro de corrección y replicar lo aprendido y cambiado en el mundo cotidiano. En este “ritual”, todos los operadores le manifestaban aquellas características que consideraban honrosas y sanas y que lo ayudarían en su nuevo desenvolvimiento en la sociedad. Es menester hacer referencia al vínculo que se podía percibir entre el joven y los operadores que formaron parte del proceso.

En cuanto a cuestiones de una índole más administrativa y funcional, se destacó la interdisciplinidad y el esfuerzo en la conectividad con todas las instituciones participantes. Esto requiere de un trabajo arduo por parte de los operadores para llevar a cabo las correspondientes entrevistas con los jóvenes y las actividades ulteriores con diversas instituciones. Se pretende con el Programa llegar antes a los escenarios de los jóvenes. Se intenta lograr un cambio en la sociedad al influir en las relaciones interpersonales entre sus

⁵¹ Ámbitos que manifiestan elevadas complejidades al pensar en reparar a la víctima son aquellos donde los daños sufridos por esta, o incluso la muerte, no son susceptibles de reparación. Más es en estos supuestos donde la reparación hacia la sociedad puede jugar un rol significativo en el proceso de cambio que se pretende alcanzar en el joven que atraviesa el Programa.

miembros. Se trata de una esfera de efectos que trasciende al particular joven que sea parte del programa.

Ya concluyendo la entrevista, se escuchó una frase que se podría decir caracterizó el encuentro: *“no se trata solamente de restaurarle en el derecho, sino restaurarlo como protagonista”*. Explicando su significado, la Profesional entrevistada relató como consideraba que, en muchos escenarios, los jóvenes en conflicto con la ley penal poseen contextos que en cierta medida restringen el protagonismo de sus vidas, por lo que el Programa los impulsa a volver a tomarlo y convertirlos en directores y protagonistas del resto de su vida.

Se pudo notar la existencia de un Programa especialmente enfocado en la aplicación de un sistema de justicia penal restaurativa donde se pretende encontrar soluciones más eficientes y aptas para algunos determinados problemas que se hacen presentes en la comunidad actual. De ningún modo se lo debe caracterizar como un programa libre de imperfecciones o suficientes para todos los supuestos, sino simplemente como una propuesta que puede ser mejoradora en ciertos escenarios y ejemplo inicial para incursionar en la investigación de propuestas similares que puedan ser aplicadas a otras ramas de la práctica profesional del abogado.

6. CONCLUSIONES

Si uno contempla el desenvolvimiento cotidiano del sistema legal puede verse abrumado por su excesiva amplitud de espectros donde juega un papel esencial para la aplicación de la justicia y mantenimiento de un funcionamiento ordenado de la sociedad. Se trata de un fenómeno sin el cual ninguna sociedad podría aspirar a lograr el orden. Las normas y su correcta aplicación y obediencia son esencial si se pretende convivir en de modo inter relacional dentro de la sociedad.

Como bien expuso Aristóteles:

“Es pues manifiesto que la ciudad es por naturales anterior al individuo, pues si el individuo no puede de por sí bastarse a sí mismo, deberá estar con el todo político en la misma relación que las otras partes lo están con su respectivo todo. El que sea incapaz de entrar en esta

participación común, o que, a causa de su propia suficiencia, no necesite de ella, no es más parte de la ciudad, sino que es una bestia o un dios”⁵²

De este modo se denota como el hombre requiere de la ciudad o sociedad para su propia supervivencia, y a su vez, una sociedad sin individuos que la conformen pierde su carácter de tal. Consecuentemente, como la sociedad posee normas para su correcto funcionamiento, el hombre debe atenerse a dichas estipulaciones si pretende mantener su estándar de miembro de la sociedad. Aquí es donde el derecho entra en juego como el ente regulador, y como se describió anteriormente, el Proceso Judicial es visto como la manifestación por excelencia de la aplicación de las normas.

Dicho esto, también se ha argumentado en favor de la eficiencia, eficacia, satisfacción y confianza que emanan del Proceso Judicial, por lo menos a los ojos de los miembros de la sociedad, y como estos principios son alcanzados en algunos escenarios, mas no logra el Proceso Judicial alcanzarlos en todos los supuestos. Es en estos supuestos donde los métodos alternativos entran en protagonismo como procesos alternos que alcanzan algunos de los estándares de eficiencia, eficacia, confianza y satisfacción que el Proceso Judicial no puede proveer.

Sin embargo, estos métodos alternativos no se encuentran fuera de crítica y faltas, por lo que, en múltiples casos, estos tampoco alcanzan los estándares mencionados y nos vemos frente a una carencia de opciones mejoradoras.

A modos ejemplificativo se le hizo lugar a una descripción del modelo de Justicia Juvenil Restaurativa que se aplica en el Partido de San Isidro bajo el liderazgo del Dr. Calvo Soler, para lo que se realizó una entrevista a una de las profesionales intervinientes. Gracias a dicha entrevista se pudo procurar mayor detalle de cómo es llevado a cabo el proceso y cuales son o serían sus aspectos mejoradores o distintivos en comparación con modelos de justicia retributiva entre otros.

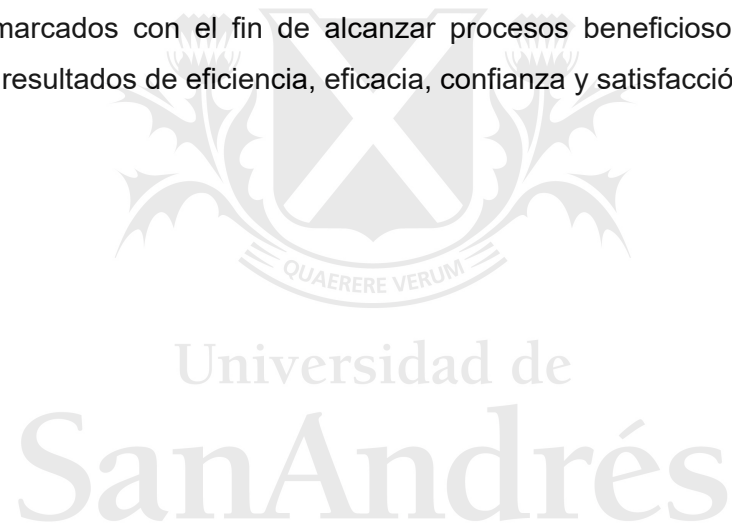
Uno de los objetivos de la presentación del mencionado Programa radicaba en demostrar que, en ciertos casos, el abogado debe animarse a actuar de formas no estipuladas tradicionalmente, salir del estándar conocido y perseguir propuestas, justificadas, que puedan representar mejoras al sistema actual. Incluso debe salir del ámbito de conocimiento de los

⁵² Aristóteles. *Política*, Libro 1,1.

abogados y trabajar con distintos profesionales de otras áreas para lograr una comprensión más abarcativa de los conflictos y, por ende, encontrar soluciones más aptas.

Las páginas precedentes pretendieron animar al profesional a salir de su marco tradicional de actuación y considerar la posibilidad de la existencia de propuestas mejoradoras para múltiples áreas de la práctica profesional. Pretendieron esclarecer los beneficios y desventajas del Proceso Judicial Tradicional y diversos métodos alternativos que, a su vez, presentaron tanto beneficios como desventajas por su parte. Y, por último, pretendieron demostrar que en la actualidad ya existe programas que manifiestan una considerable mejora en determinados aspectos, los cuales no deberían ser dejados de lado sino más bien perseguidos con prioridad y celeridad.

Se espera dejar la puerta abierta a futuras investigaciones que continúen los delineamientos generales aquí remarcados con el fin de alcanzar procesos beneficiosos que conduzcan a ventajas y mejores resultados de eficiencia, eficacia, confianza y satisfacción.



7. BIBLIOGRAFÍA.

1. Calvo Soler, Raúl. (2018). *Justicia Juvenil y Prácticas Restaurativas*. Ulzama, Biblioteca de Infancia y Juventud.
2. Esteban Righi. (2010). *Derecho Penal, Parte General*. Buenos Aires, Abeledo Perrot.
3. Calvo Soler, Raúl. (2015). *Mapeo de conflictos. Técnica para la exploración de los conflictos*. Barcelona: Gedisa.
4. Mnookin, Robert H., Peppet, Scott R., Tulumello, Andrew S. (2002). *Resolver conflictos y alcanzar acuerdos. Cómo plantear la negociación para generar beneficios*. Barcelona: Gedisa.
5. Fisher, Roger., Ury, William., Patton, Bruce. (2018). *¡Sí, de acuerdo! Como negociar sin ceder*. Buenos Aires: Vergara.
6. Jiwei, Ci. (2006). *The two faces of Justice*. Cambridge: Harvard University Press.
7. Calvo Soler, Raúl. (2018). *Donde la justicia no llega. Cuando el proceso judicial no acompaña*. Barcelona: Gedisa.
8. Código Civil y Comercial de la Nación.
9. Howard Raiffa. *El arte y la Ciencia de la Negociación*. Fondo de Cultura Económica, 1991, México.
10. David A. Lax & James K. Sebeniu. *3-D Negotiation: Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals*. Harvard Business School Press, 2006, Boston.
11. Remo Entelman. *Teoría de conflictos. Hacia un nuevo paradigma*. Gedisa, 2001, Barcelona.

12. Louis Kriesberg, Terrel A. Northrup & Stuart J. Thorson. *Intractable Conflicts and Their Transformation*. Syracuse University Press, 1989, Syracuse.
13. Morton Deutsch. *The resolution of conflict. Constructive and destructive processes*. Yale University Press, 1977, New Haven.
14. Linda L. Putnam y Majia Holmer. "Framing, Reframing and the Issue Development" in *Communication and Negotiation*. Putnam y Roloff (editores). Sage Publications, Inc. Newbury Park, 1992, California.
15. Max H. Bazerman y Margaret A. Neale. *La negociación racional en un mundo irracional*. Paidós Empresas 20, 1993, Barcelona.
16. W. Zartman. *Ripe for resolution. Conflict and intervention in Africa*. Oxford University Press, 1989, Oxford.
17. W. Zartman. "Explaining Oslo" in *International Negotiation 2*. Editorial Kluwer, 1997, Netherland. pp. 195-215.
18. Dean Pruitt. "Whither Ripeness Theory?" in *Institute for Conflict Analysis and Resolution. Working Paper*. George Mason University, 2005, Arlington.
19. Bernard S. Mayer. *Más allá de la neutralidad. Cómo superar la crisis de la resolución de conflictos*. Editorial Gedisa, 2008, Barcelona.
20. Raúl Calvo Soler. "Dos debates y una propuesta para la distinción entre negociar y argumentar" en *DOXA*, Vol. 31, 2008, Alicante.