



## PROTOCOLO PARA INTERVENCIÓN EN SITUACIONES COMPLEJAS

El presente documento trata de ser una herramienta de trabajo para el análisis y evaluación de situaciones derivadas a las Oficinas de Mediación y Conciliación Penal que podemos denominar como “complejas”, y para el desarrollo de intervenciones en el abordaje de las mismas.

Consta de un glosario de conceptos y definiciones, una serie de pautas de trabajo y una guía de preguntas para una mejor comprensión de cada una de las etapas propuestas.

### **Pedido de Intervención:**

La solicitud de intervención debe provenir de alguna Fiscalía, debiendo quien recibe el pedido, en el caso de que no sea por la vía administrativa habitual, gestionar su formalización sin que ello pueda representar una demora o desatención.

Es importante que el operador tenga contacto personal o telefónico con el funcionario que decidió la derivación a fin de recabar toda la información posible que le servirá al momento de analizar el caso, evaluar la posibilidad de intervención y propiciar por lo tanto el desarrollo del proceso de negociación.

Entre las cuestiones que deben ser despejadas en este momento es la caracterización que de la situación efectúa el funcionario derivador. Poder interpretar fehacientemente esa conceptualización permitirá evitar dificultades y malos entendidos en el futuro.

A continuación consta un cuadro en el que se mencionan algunas de las posibles calificaciones con las que nos podemos encontrar, refiriéndose también su eventual definición.

| <b>CONCEPTO</b>    | <b>DEFINICIÓN</b>   |
|--------------------|---|
| <b>Complejidad</b> | Se entiende por conflicto o situación compleja aquél en que se detecta alguno o varios de los elementos que constan en el cuadro adjunto, y que “ <i>a priori</i> ” indican al operador la necesidad de contar previamente con mayor y/o especial información para determinar la admisión del mismo y, en su caso, el formato que dará a la intervención. |
| <b>Emergencia</b>  | Se entiende como el escenario de un suceso inesperado o una situación que se salió de control y provoca daños o pone en peligro a las personas, sin necesidad de que exceda la capacidad de respuesta.  |
| <b>Urgencia</b>    | Se entiende como aquella situación que contiene indicadores de riesgo y que por lo tanto requiere de una intervención inmediata.  |
| <b>Crisis</b>      | Se entiende como un cambio brusco e inesperado en un proceso, que provoca inestabilidad. Una situación crítica puede ser percibida así por los involucrados que no encuentran el modo de gestionarla.   |
| <b>Prioridad</b>   | Se entiende como la necesidad de darle una atención o tratamiento preferencial o anterior en el tiempo.   |
| <b>Gravedad</b>    | Se entiende como de mayor importancia, que no puede ser desatendido, que puede tener serias implicancias. Tiene una significación muy subjetiva.  |

1

Otra información que resulta de primordial importancia en ese momento es acerca del objetivo que tiene el funcionario derivador es compatible en cuanto a la actuación de la Oficina, que debe quedar bien en claro para decidir la aceptación del caso, como por ejemplo:

---

<sup>1</sup> En este punto se sugiere que el análisis a priori de la posible situación compleja se evalúe en equipo.



- a) La búsqueda de una solución integral a un conflicto
- b) La reducción de las tensiones generadas en un episodio determinado
- c) Lograr una acción o conducta determinada por parte de alguno de los involucrados
- d) Despejar el camino para el inicio de una negociación por parte de otros operadores

### Derivación

¿Quién está solicitando la intervención?  
¿Es la primera vez que se solicita intervención en el caso?  
¿Cuál fue el resultado de la intervención anterior?  
¿Por qué ahora?  
¿Sabemos cuál es el interés en la solicitud de intervención? a) técnico; b) político; c) personal  
¿Qué acciones ha realizado hasta este momento?  
¿Quiénes más han estado también trabajando en esta temática y qué están haciendo en la actualidad?  
¿Cómo se formaliza la derivación?

A partir de esa información el operador podrá evaluar también la posibilidad de que el funcionario derivador realice algún tipo de intervención propia en coordinación con la Oficina, entre las que podríamos mencionar:

- a) Notificación a las partes respecto del legajo fiscal
- b) Adopción de alguna medida judicial previa o contemporánea al abordajePropuesta a los involucrados acerca del espacio neutral de la Oficina<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Se recomienda en este momento realizar un contacto con la Dirección de Mediación y Conciliación Penal para informar acerca de la solicitud de intervención recibida y coordinar aspectos técnicos e institucionales.

## **Análisis del caso y evaluación del posible abordaje:**

Cuanta mayor sea la información que podamos tener mejor será la evaluación acerca de la posibilidad de nuestra intervención, como así también respecto del diseño del proceso.

### **Información**

¿Qué primera información tengo?  
¿De quién proviene? a) comentada por el Fiscal, b) surge del legajo, c) trascendió a la comunidad, d) surge de los medios de comunicación

Una siguiente etapa en el análisis del caso se refiere a conocer la temática, el contexto y los actores involucrados.

### **Temática**

¿Cuál es la acción típica que se denuncia?  
¿Cuáles son los temas que “a priori” podrían ser abordados  
¿Tengo experiencia en el tratamiento de estos temas?  
¿En función de esos temas, habría necesidad de realizar alguna consulta?

### **Contexto**

¿En qué realidad espacial se encuentra el conflicto?  
¿Cuál es la situación político-institucional existente?  
¿Existe intervención de los medios de comunicación?  
¿Cuál podría ser el impacto de nuestra intervención en la opinión pública?  
¿Cuál podría ser el impacto económico de la situación que se presenta?  
¿Hay una “historia” conocida del proceso de conflicto?  
¿Cuál es la realidad socio-económica de las partes?  
¿Surge “a priori” algún tipo de dificultad para la comunicación entre las partes?

---



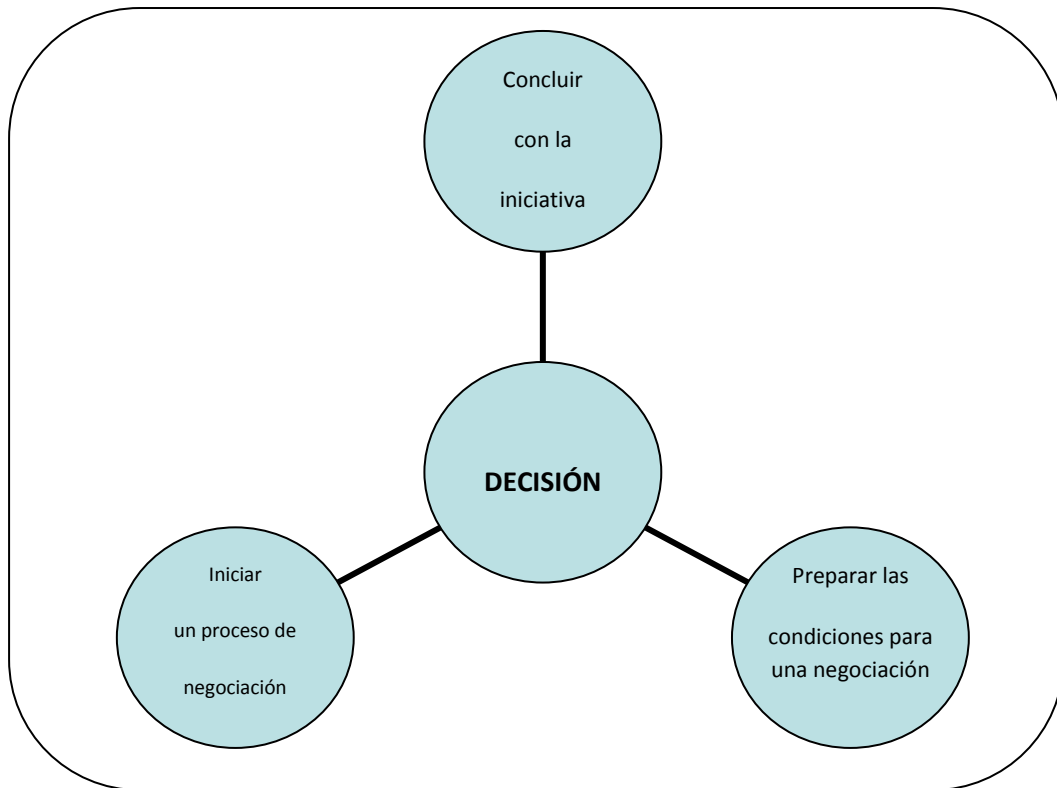
## Actores

- ¿Quiénes son los actores que deberían participar del proceso?
- ¿Responden a alguna particularidad: a) Comunidades mapuches; b) Escuelas; c) Iglesias; d) Sindicatos; e) Otras instituciones ¿Cuáles?
- ¿Cuál es nivel de organización y cohesión interna de los actores?
- ¿Las partes comparten patrones culturales?
- ¿Cuál podría ser su rol en el proceso?
- ¿Cuál es su percepción o postura sobre la temática?
- ¿Cuáles son sus intereses, necesidades, preocupaciones y metas?
- ¿Cuáles son sus conexiones con otros actores y la calidad de las relaciones?
- ¿Tiene poder? ¿Cómo podría influir en el proceso?
- ¿Tiene apertura para involucrarse en el proceso?

## INDICADORES DE COMPLEJIDAD

| INDICADORES  | X | DESCRIPCIÓN |
|--|---|-------------|
| Multipartes  |   |             |
| Personas jurídicas   |   |             |
| Estado (nación, provincia, municipio)  |   |             |
| Comunidades indígenas  |   |             |
| Domicilio  |   |             |
| Medios de comunicación   |   |             |
| Impacto en la opinión pública  |   |             |
| Afectación de derechos de terceros   |   |             |
| Factor tiempo  |   |             |
| Nivel de escalada de la violencia  |   |             |
| Factores de riesgo para el operador o las personas involucradas directa o indirectamente |   |             |
| Perfil de las partes (psiquiátricos, consumo, antecedentes penales, etc.)                |   |             |
| Capacidad operativa del equipo   |   |             |

Según las respuestas obtenidas a las preguntas anteriores, se podría tomar alguna de las siguientes decisiones:



### **A) Conclusión de la iniciativa**

Se dará cuando de la evaluación de los indicadores de complejidad se represente una situación que desaconseje una intervención desde un espacio de negociación. Entre los factores que determinarían esta decisión encontramos principalmente:

- \* Riesgo para las personas involucradas o para el operador que debiera intervenir: amenaza de daño físico o material, presencia de factores de peligro (armas, explosivos, inaccesibilidad del lugar, etc.)

- \* Riesgo institucional: no se puede asegurar la dirección o coordinación del proceso, la misma no es respetada por las personas involucradas, o el objetivo de la intervención no se adecua a los objetivos del programa.

- \* Afectación de derechos básicos de terceros que ameriten otro tipo de intervención para asegurarlos.

- \* Imposibilidad legal para actuar.



La conclusión de la iniciativa será informada inmediatamente y por el medio más oportuno e idóneo al fiscal o funcionario que estuviera a cargo de la derivación, se tomará nota en los registros y se hará la devolución acompañada de un informe que dé cuenta de la evaluación, sugerencia si se *considera* pertinente y su resultado siguiendo el circuito administrativo habitual.

## **B) Preparar las condiciones para una negociación**

Se dará cuando de la evaluación de los indicadores de complejidad se represente una situación en que previo a una intervención directa de la Oficina se requiera alguna medida o acción del fiscal, de otro operador o institución que modifique el estado actual para permitir la apertura de un espacio de negociación. Entre los factores a tener en cuenta para este caso encontramos principalmente:

- \* Levantamiento de medidas cautelares, decisiones judiciales o administrativas que impidan iniciar una negociación
- \* Individualización y/o identificación de posibles intervinientes en el proceso
- \* Necesidad de fortalecer o empoderar anímica, psicológica, social, económicamente a uno o varios de los protagonistas.
- \* Falta de información o precisión acerca de normas, procedimientos u otras intervenciones.

## **C) Iniciar un proceso de negociación**

Si de la información obtenida concluimos en que están dadas las condiciones para comenzar un proceso de negociación podremos efectuar una primera aproximación al diseño del abordaje, por lo que se irá estableciendo “a

*priori*” algunos ítems, modificables luego en virtud de los nuevos datos a incorporarse.

### **Diseño del abordaje**

- ¿Cómo conformar el equipo de trabajo?
- ¿Cuáles serían los roles de cada operador en el marco de la co-mediación?
- ¿Es necesario solicitar intervención a otras instituciones o redes de apoyo?
- ¿Cuáles serían los roles y cómo se tomarán las decisiones en ese caso?
- ¿Cuál es la estimación temporal de nuestra propuesta?
- ¿Cómo se realizará el monitoreo del abordaje?

### **Convocatoria**

- ¿Quién se encargará de realizar la convocatoria a los participantes?
- ¿Qué criterio utilizar para el orden de las convocatorias?
- ¿Cuál medio se utilizará?
- ¿Qué contendrá la convocatoria?
- ¿Adónde se convocará?

### **Entrevistas**

- ¿Cuáles son las condiciones personales de las personas que intervienen?
- ¿Cuál es su percepción o postura sobre la temática?
- ¿Tiene apertura para involucrarse en el proceso?
- ¿Cuáles son sus intereses, necesidades, preocupaciones y metas?
- ¿Cuáles son sus expectativas acerca de nuestra propuesta?
- ¿Cuáles son sus conexiones con otros actores y la calidad de las relaciones?
- ¿Tiene poder? ¿Cómo podría influir en el proceso?
- ¿Existe riesgo de vida y/o en la integridad física de las personas?
- ¿Existieron episodios de violencia previos?
- ¿Existen causas penales y/o civiles en función de los mismos?
- ¿Se dictaron medidas cautelares? ¿Cuáles? ¿Se encuentran vigentes? ¿Se cumplieron?
- ¿Están afectados derechos de terceros?





Con este nuevo aporte de información deberíamos estar en condiciones de realizar un mapeo y análisis más amplio e integral del conflicto, y continuar luego con la modalidad de abordaje más adecuada para el tipo del que se trate, siguiendo los pasos ya conocidos del campo de la negociación.

### **Finalización de la intervención**

Una vez finalizado el proceso se cumplirán los pasos administrativos habituales (actas, pautas de seguimiento, formularios, registro en sistema informático, devolución, etc.), a lo que se deberá agregar la redacción de un resumen del caso y de las intervenciones realizadas que será enviado a la Dirección.

Los operadores intervinientes, a su vez, efectuarán una evaluación tanto individual como del equipo, que se acompañará a dicho informe.

La Dirección instrumentará, oportunamente, un espacio de reflexión y revisión de la práctica realizada con la participación de los demás integrantes del equipo provincial.

A los fines estadísticos, la Dirección habilitará un registro provincial especial para este tipo de intervenciones.





