

## **ÍNDICE DE CALIDAD SUBJETIVA - ICAS - AÑO 2018**

Informe sobre la percepción de los usuarios respecto de la calidad del servicio prestado por el Centro de Mediación



**Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires**  
Consejo de la Magistratura



Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.  
Facultad de Derecho, Universidad de Buenos Aires.  
Índice de Calidad Subjetiva - ICAS, año 2018, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

**Diseño gráfico:**

María Victoria Comas

La presente publicación ha sido compuesta con las tipografías *Geogrotesque* del tipógrafo argentino Eduardo Manso y *Alegreya* de la fundidora argentina Huerta Tipográfica.

---

# Autoridades

## **Presidenta**

Dra. Marcela Basterra

## **Vicepresidente**

Dr. Alejandro Fernández

## **Secretaria**

Dra. Lidia Ester Lago

## **Consejeros**

Dra. Silvia Bianco

Dra. Vanesa Ferrazzuolo

Dr. Juan Pablo Godoy Vélez

Dr. Darío Reynoso

Dr. Javier Roncero

Dr. Marcelo Vázquez

## **Secretaría de Coordinación de Políticas Judiciales**

Dra. Gisela Candarle



# Centro de Mediación y Métodos Alternativos de Abordaje y Solución de Conflictos

## **Presidencia de la Comisión de Fortalecimiento Institucional y Planificación Estratégica**

Dra. Silvia Bianco

## **Dirección General**

Dr. Daniel Fábregas

## **Dirección**

Dra. Susana Velázquez

## **Departamento de Coordinación del Cuerpo de Abogados Mediadores y Equipo Interdisciplinario**

Dra. Nélica Reggiardo

## **Cuerpo de Mediadores:**

Dra. Silvia Sandra Carqueijeda

Dr. Pablo Alberto Díaz

Dra. Daniela Soledad Falleroni

Dr. Sergio Daniel Gastrell

Dra. Anabela Paula Giachetti

Dra. María Eugenia López Pereira

Dra. Stella Maris Isabel Margetic

Dra. Patricia Claudía Mazzeo

Dra. Victoria Morando

Dra. María Jimena Moyano

Dra. Leticia Gilda Peralta

Dra. Norma Ramírez Cabrera

Dra. Liliana Beatriz Rodríguez Elenico

Dra. Cecilia Laura Romero

Dra. Silvina Clelia Russo

Dra. Laura Valeria Sajoux Jalowocki

Dra. Julieta Isabela Veloz Márquez

## **Equipo Interdisciplinario:**

Lic. Soledad Berraondo

Lic. María Scavino

Lic. Luis Sosa

Lic. Diana Parissi

Dra. Laura Barberis

Dr. Gustavo Schiavo

## **Departamento de Conflictos**

### **Complejos Multiparte**

Dra. Graciela Montenegro

## **Departamento de Apoyo y**

### **Materias Especiales**

Dr. Ricardo Vázquez

## **Departamento de Gestión**

### **Administrativa**

Tábata Sosa

## **Equipo Administrativo**

Ariel De Luca

Dra. Solange Cardaci

María Mercedes Sampayo

Dra. María Marta Fernández

Lucia Rulli

## Equipo de trabajo

### **Oficina de Estadísticas del Consejo de la Magistratura**

Poder Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Lic. Alejandra Sánchez

Lic. Valeria Quiroga

Act. Rafael Crescenzi

### **Facultad de Derecho. Universidad de Buenos Aires**

Dr. Rubén Donzis

Lic. Fabiana Bochicchio

Lic. Andrea Lorenzetti

Lic. Marcela Virgolini

Lic. Sergio Passamonti





# Índice

<b>1</b>	<b>Introducción</b>	
<b>2</b>	<b>Objetivos</b>	
<b>3</b>	<b>La Metodología de Trabajo</b>	
	Definición de estrategia muestral y selección de casos	
<b>4</b>	Los instrumentos de recolección de datos	
<b>5</b>	Descripción del trabajo de campo	
	La Capacitación	
<b>6</b>	<b>Los resultados</b>	
	Caracterización general de la población	
<b>12</b>	Caracterización general del proceso de mediación	
<b>34</b>	El Índice de Calidad Subjetiva – ICAS y el Índice de Calidad Objetiva de Mediación – ICOM en el modelo de calidad	
<b>35</b>	Construcción del Índice de Calidad Subjetiva de los procesos de Mediación [ICAS]	
<b>37</b>	ICAS: los valores obtenidos	





---

# Introducción

---

El Consejo de la Magistratura del Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires ha avanzado en el conocimiento de la percepción que tienen los usuarios del proceso de mediación, sobre la calidad del servicio prestado por el cuerpo de mediadores del Consejo de la Magistratura.

Esta investigación, llevada a cabo conjuntamente con la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires y basada en el análisis de datos empíricos, tiene como fin contribuir al desarrollo de un sistema integrado de indicadores que permita conocer la valoración que los requeridos y requirentes realizan sobre el nivel de calidad ofrecida por el servicio de mediación, en particular sobre cada uno de los subprocesos que involucran la presencia del usuario. De este modo, los datos obtenidos permiten complementar el análisis efectuado a través del Índice de Calidad Objetiva de los Procesos de Mediación (ICOM)<sup>1</sup> y posibilitan el ajuste de las prácticas de calidad definidas para tales procesos.

El Poder Judicial de la Ciudad de Buenos Aires está integrado por los Tribunales de la Ciudad, el Consejo de la Magistratura, el Ministerio Público Fiscal, el Ministerio Público de la Defensa y el Ministerio Público Tutelar. Los tribunales se organizan en dos fueros: el fuero Contencioso Administrativo y Tributario integrado por la Cámara de Apelaciones -compuesta por 9 magistrados divididos en 3 Salas- y la primera instancia, que cuenta con 24 Juzgados; y el fuero Penal, Contravencional y de Faltas, integrado por la Cámara de Apelaciones -compuesta por un Presidente y 9 jueces divididos en 3 Salas- y la primera instancia, formada por 31 Juzgados.

La corta trayectoria desde la puesta en funcionamiento del Poder Judicial conlleva en sí misma el camino que aún resta recorrer en términos de mejoramiento de las distintas prácticas llevadas a cabo en los servicios que se prestan a la población.

De este modo, el Consejo de la Magistratura de la Ciudad de Buenos Aires se ha propuesto generar, en el seno mismo del Poder Judicial, las instancias de evaluación de los procesos de trabajo que se llevan a cabo con el fin de medir la calidad de los servicios prestados e implementar los procedimientos necesarios para contribuir a un funcionamiento óptimo de cada una de las prácticas que allí se desarrollan. En ese sentido, ha conducido los esfuerzos requeridos y ha dedicado los recursos económicos necesarios para la consecución de dicho propósito.

---

<sup>1</sup> Para mayor detalle sobre el contenido de cada uno de los ejes ver Consejo de la Magistratura (2017). Índice de calidad objetiva de los procesos de mediación. Tercera Medición. Disponible en Mediación: <https://consejo.jusbaires.gob.ar/institucional/estadisticas/estadisticas>

# Objetivos

Tal como fuera señalado en la introducción, los resultados de este informe se articulan en un sistema integrado de indicadores que monitorean la calidad de los distintos procesos desarrollados en el ámbito de la mediación. En esta oportunidad, los datos que se sistematizan refieren a un conjunto de indicadores subjetivos de percepción y valoración del ciudadano sobre algunas instancias contenidas en el proceso, organizados en diferentes ejes de funcionamiento. La información que aquí se presenta complementa y permite poner en valor los resultados obtenidos en torno al cumplimiento de las mejores prácticas del proceso de mediación que se obtienen a través del Índice de Calidad Objetiva.

La consecución de este objetivo general supone los siguientes objetivos específicos:

- 1** Relevar la valoración de los usuarios –requeridos y requirentes- sobre las prácticas de calidad incluidas en los distintos subprocesos cuya gestión está a cargo del Centro de Mediación.
- 2** Identificar puntos de mejora en las distintas prácticas que componen el proceso de mediación.
- 3** Relevar prácticas valoradas por los usuarios en la consideración de un servicio de mediación de calidad, no contempladas por los estándares vigentes.
- 4** Relevar los puntos extremos en la percepción de los usuarios requeridos y requirentes: lo mejor y lo peor de la experiencia.
- 5** Elaborar un índice de calidad subjetiva del proceso de mediación.

En función de estos objetivos se ha distinguido a la población según su condición de asistencia al proceso de mediación, es decir según sea el que requiere la mediación (demandante o requirente) o el que es requerido a participar del proceso (demandado o requerido).

La información específica obtenida a través de esta encuesta se articulará, a posteriori, con los indicadores generados en otras instancias de evaluación, a fin de contar con una caracterización global de los procesos y de las prácticas llevadas a cabo por el Cuerpo de Mediadores del Consejo de la Magistratura.

# La Metodología de Trabajo

## Definición de estrategia muestral y selección de casos

Desde un principio se planteó la necesidad de llevar adelante el estudio a través de una muestra. A fin de delimitar la estrategia muestral, se recibieron dos bases de datos con información correspondiente a las audiencias realizadas en los meses de Marzo y Abril de 2018.

Dichas bases de datos incluían las siguientes variables:

- ▶ audiencia\_id
- ▶ Edificio [“Beruti”, “Paseo Colon”, “Mitre”, “Tacuarí”, “Cabildo”]
- ▶ Nro. de causa
- ▶ Año
- ▶ Tipo de Causa [“Contravencional”, “Penal Ley 2303 – CABA”]
- ▶ Estado de la audiencia [“Confirmado”, “Finalizado”]
- ▶ Seguimiento de la audiencia [“Audiencia realizada sin acuerdo”, “Audiencia no realizada por incomparecencia de ambas partes - Proceso cerrado”, “Audiencia no realizada por incomparecencia del denunciado - Proceso cerrado”, “Audiencia realizada: requiere nueva audiencia”, “Audiencia no realizada por falta de voluntad”, “Audiencia no realizada por incomparecencia del denunciante - Proceso cerrado”, “Audiencia realizada con acuerdo”]
- ▶ Día y Hora

La evaluación de los padrones de audiencias de ambos meses presentó resultados similares: de un total de 324 audiencias programadas en el mes de marzo, se efectivizaron 154, 47.53%, mientras que de un total de 241 audiencias programadas en el mes de abril, se realizaron 120 (49.79%).

Por otra parte, se observó en ambos meses que en 3 Sedes (Tacuarí y en menor medida Cabildo y Mitre) se realizaron muy pocas audiencias<sup>2</sup>.

A partir de lo observado, en los meses de Marzo y Abril se desestimó la realización de la muestra. El motivo principal es la caída de aproximadamente el 50% de las audiencias programadas, dato que se corrobora en las semanas de campo a lo largo de los meses de junio, julio y agosto.

La teoría del Muestreo en Poblaciones Finitas está basada en porcentajes de “no respuesta” inferiores al 30%. A éste escenario, se le suma que en algunas sedes se realizan muy pocas audiencias, lo cual invalida la realización de estimaciones desagregadas a nivel de cada una de ellas. Ambos motivos hacen que la expansión de la muestra no tenga el resguardo teórico y metodológico fundamental para la correcta toma de decisiones en virtud de los resultados del estudio.

Por todo lo planteado, se descartó la posibilidad de efectuar una muestra de la población objetivo, decidiendo entrevistar a todos los usuarios del sistema de mediación a lo largo de tres meses consecutivos y llevando a cabo un censo. Esta estrategia permitió entrevistar un total de 365 personas que participaron en audiencias de mediación efectivamente realizadas a lo largo de todo el trabajo de campo.

<sup>2</sup> Es preciso aclarar que a finales de Mayo, frente al inminente comienzo del proceso de recolección de datos, se informó que a partir del 1ro de Junio no se realizarían más audiencias en la sede Mitre.

# La Metodología de Trabajo

## Los instrumentos de recolección de datos

Dada la originalidad del proyecto, y la no existencia de experiencias anteriores para la medición de este tipo de temáticas, el diseño metodológico de los cuestionarios supuso un amplio debate entre los actores involucrados (la Oficina de Estadísticas y el Centro de Mediación por parte del Consejo de la Magistratura, y el equipo de la Facultad de Derecho) a fin de, atento a los objetivos, delimitar las dimensiones y procesos pasibles de ser medidos a través de un abordaje cuantitativo de encuestas.

El instrumento de captación diseñado consistió en un cuestionario individual para la población que asiste al proceso de mediación en calidad de requerido y requirente. Dicho cuestionario, que debía ser respondido por los propios usuarios del sistema, contiene tres bloques:

- Un bloque de Identificación.
- Uno referido a la caracterización socioeconómica de la población.
- Un tercer bloque destinado a caracterizar el proceso de mediación.

El bloque identificación incorporó indicadores para diferenciar a las distintas sedes involucradas en el relevamiento, al tipo de informante (requerido o requirente), al tipo de causa que da origen a la mediación, al horario real y efectivo de la mediación, a la accesibilidad al espacio de convocatoria de las partes, al tipo de acuerdo alcanzado, entre los principales temas.

Por su parte, la sección destinada a relevar características demográficas y socioeconómicas de la población entrevistada, recabó información sobre variables tales como la edad, el sexo, la situación conyugal, la condición de migración, el nivel educativo y la condición de actividad de los entrevistados. En caso de ser ocupados se indagó sobre la categoría ocupacional y la percepción de descuento jubilatorio.

El último bloque estuvo destinado a conocer la opinión de los usuarios sobre diversos temas que hacen a la calidad del proceso de mediación y a las prácticas llevadas a cabo por el mediador. Los indicadores relevados estuvieron relacionados con la valoración de los usuarios sobre los siguientes ejes temáticos: factores ambientales, factores transaccionales y factores referidos a las pautas de atención. Se indagó sobre la facilidad de acceso a la instancia de mediación, los motivos que dificultaron el acceso, las preferencias horarias, las motivaciones para asistir al proceso, la opinión sobre prácticas o actitudes llevadas a cabo por el mediador, la confidencialidad, la voluntariedad, la participación en decisiones en torno al espacio de la mediación, el tipo de mediación, el aporte del entrevistado para llegar a un acuerdo, los motivos de no acuerdo y la valoración que cada usuario efectúa sobre la mediación como forma de resolver conflictos.

Finalmente se abordaron temas referidos a las condiciones físicas de los espacios en los cuales se llevó a cabo el proceso de mediación.

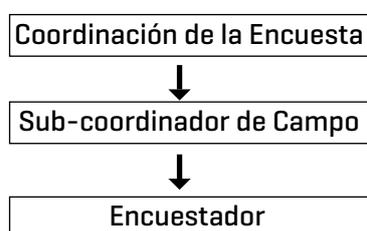
A fin de ponderar cada uno de los ítems se indagó, para bloques específicos de preguntas, la opinión de los usuarios sobre los mejor y lo peor de cada una de las acciones y/o procesos desarrollados. La estrategia metodológica para obtener dicha valoración se sustentó en el uso de tarjetas con el objetivo de brindar opciones de respuesta a los encuestados.

Antes de la realización de la encuesta se implementaron pruebas de cuestionario que permitieron efectuar los ajustes necesarios al diseño metodológico original. Se elaboraron los manuales para encuestadores y subcoordinadores y se llevó a cabo la capacitación del personal afectado al operativo.

## Descripción del trabajo de campo

El trabajo de campo se desarrolló durante los meses de Junio, Julio y Agosto de 2018 en las distintas sedes dónde se realizan las audiencias de mediación. Dichas sedes están ubicadas en Cabildo 3067, Paseo Colón 1333, Beruti 3345 y Tacuarí 124.

La estructura del equipo de campo responsable del relevamiento fue la siguiente:



El mediador, si bien no fue parte de la estructura de campo, tuvo un papel fundamental para poder realizar las entrevistas, ya que fue la persona encargada de informar al requirente y al requerido sobre la existencia de la encuesta y la importancia de participar de la misma.

Se realizaron un total de 365 encuestas de las cuales 183 se aplicaron a los requeridos o denunciados y 182 a los requirentes o denunciantes. En el siguiente cuadro se detalla la distribución de las encuestas por sede.

**Cuadro 1:** Cantidad de encuestas por tipo de informante según sede.

Tipo de informante y sede	Requerido/ Denunciado	Requirente/ Denunciante
Cabildo	61	59
Paseo Colón	40	41
Beruti	74	75
Tacuarí	8	7
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>182</b>

Fuente: ICAS 2018

## La capacitación

Para la capacitación de los distintos roles afectados al trabajo de campo se utilizó un modelo centralizado, con el fin de garantizar la uniformidad en la transmisión de los conocimientos, evitando múltiples interpretaciones o pérdidas de información.

Para ello se efectuó una jornada de capacitación presencial, en la cual se transmitieron los conceptos, procedimientos, técnicas y responsabilidades de las tareas de cada puesto, utilizando técnicas de exposición dialogada, lectura de manuales y dramatización en clase.

Con antelación al inicio del trabajo de campo se visitaron las distintas sedes de mediación, tomando contacto con los mediadores, a fin de sensibilizarlos en el operativo.

# Los resultados

## Caracterización general de la población

En este apartado se caracteriza a la población asistente al proceso de mediación según una serie de atributos demográficos y socioeconómicos relevados en el operativo de campo.

Sobre la base de dichos atributos es posible avanzar, en una segunda etapa, en el conocimiento de las valoraciones y opiniones en torno a distintas prácticas llevadas a

cabo en el proceso de mediación con relación a distintos perfiles sociales.

¿Qué características sociodemográficas tienen los que asisten a una mediación?

Atento al rol que los usuarios tienen en el proceso, los demandados y demandantes entrevistados se distribuyeron en partes iguales.

**Cuadro 2:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por rol.

Rol	Total
Requerido	183
Requirente	182
<b>Total</b>	<b>365</b>

Fuente: ICAS 2018

Sin embargo, al analizar el tipo de causas que los llevaron a asistir al proceso de mediación, se observa una primacía de infracciones de tipo penal en el universo de población entrevistada. En efecto, tres de cada cuatro asistentes a las audiencias de mediación declaran haber participado de la instancia por conflictos correspondientes a artículos penales.

**Cuadro 3:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por tipo de infracción o contravención.

Tipo de delito	Total
Contravencional	89
Penal	276
<b>Total</b>	<b>365</b>

Fuente: ICAS 2018

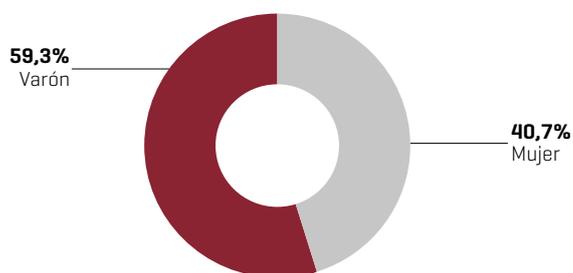
La participación en este tipo de instancias es diferencial por sexo. Como se observa en el Cuadro 4, se verifica una preeminencia masculina (casi seis de cada diez asistentes son varones) en este tipo de espacios más allá del rol que se desempeñe o infracción de que se trate.

**Cuadro 4:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por sexo.

Sexo	Total %
Mujer	40,7
Varón	59,3
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

## ► Asistentes al proceso de mediación según sexo



Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 5:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por grupos de edad y sexo.

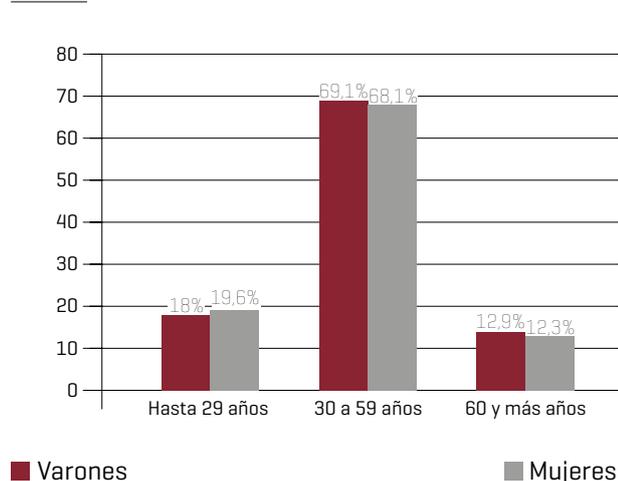
Grupos de edad	Total %	Varones %	Mujeres %
Hasta 29 años	19,0	18,0	19,6
30 a 59 años	68,5	69,1	68,1
60 y más años	12,5	12,9	12,3
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

Entre los asistentes, los solteros y casados participan en mayor medida de esta instancia. Nótese que mientras que en la Ciudad de Buenos Aires el 29,8% de la población es soltera, entre aquellos que concurren a mediación, este grupo representa al 34,6%.

En consonancia con esta mayor presencia de varones en el universo de asistentes, son los grupos de población en edades centrales (30 a 59 años) quienes más participan de esta instancia para la resolución de conflictos.

## ► Asistentes al proceso de mediación según grupos de edad



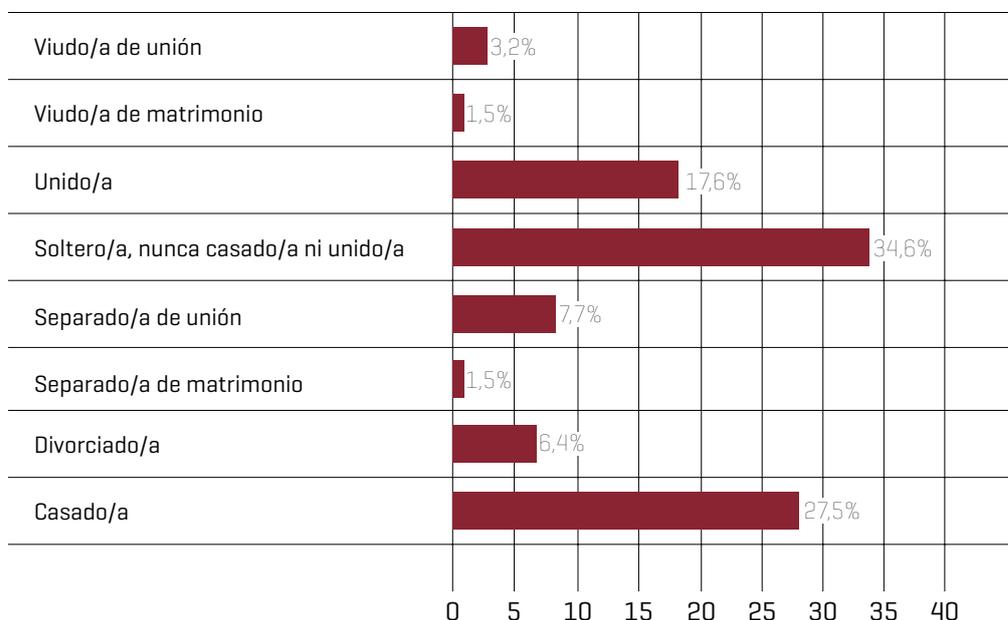
Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 6:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por situación conyugal.

Situación conyugal	Total %
Casado/a	27,5
Divorciado/a	6,4
Separado/a de matrimonio	1,5
Separado/a de unión	7,7
Soltero/a, nunca casado/a ni unido/a	34,6
Unido/a	17,6
Viudo/a de matrimonio	1,5
Viudo/a de unión	3,2
<b>Total %</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

► Asistentes al proceso de mediación según situación conyugal



Fuente: ICAS 2018

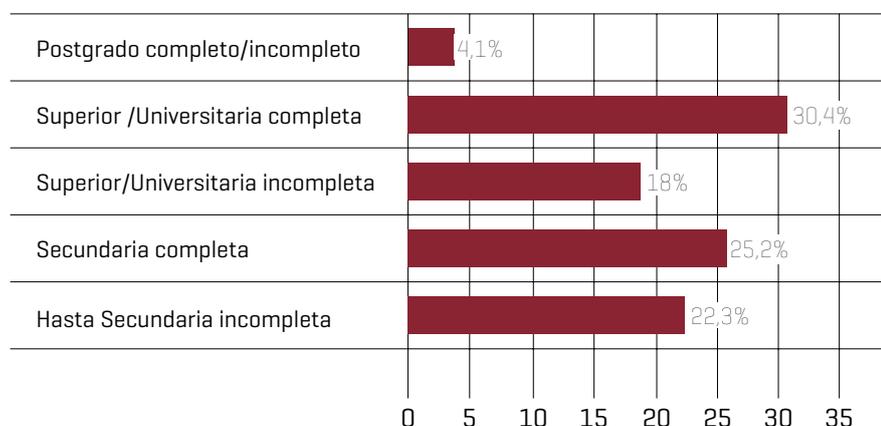
La concurrencia a la práctica de mediación está segmentada por el nivel de educación formal alcanzado así como también por la completitud del ciclo. Aquellos que han completado la educación superior o universitaria son quienes más participaron de dicha práctica (30,4%), seguidos de quienes finalizaron la escuela media (25,2%).

**Cuadro 7:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por nivel educativo alcanzado.

Nivel educativo	Total %
Hasta Secundaria incompleta	22,3
Secundaria completa	25,2
Superior/Universitaria incompleta	18,0
Superior /Universitaria completa	30,4
Postgrado completo/incompleto	4,1
<b>Total %</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

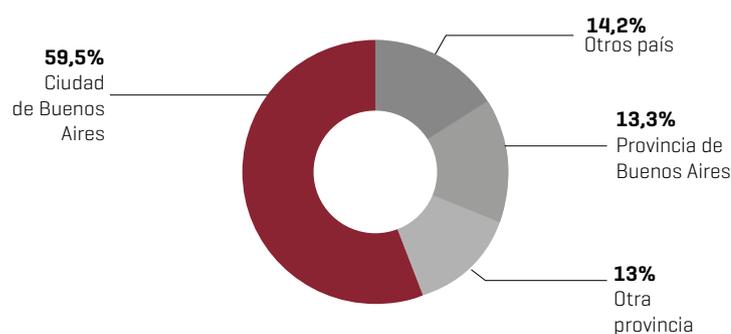
► Asistentes al proceso de mediación según nivel educativo alcanzado



Fuente: ICAS 2018

Como se visualiza en el Cuadro 8, aquellos que han nacido en la Ciudad de Buenos Aires son más propensos a asistir a una mediación. Sin embargo, si se compara la estructura migratoria de los encuestados con aquella encontrada para el total de la Ciudad de Buenos Aires se observa un leve mayor acceso de aquellos que nacieron en la provincia de Buenos Aires o en otra provincia de Argentina.

► Asistentes al proceso de mediación según condición de migración



Fuente: ICAS 2018

La población de la Ciudad de Buenos Aires está integrada en su mayoría (algo menos de dos tercios) por población nativa. Los migrantes (ya sea que nacieron en la provincia de Buenos Aires, en otra provincia o en otro país) tienen mayor presencia relativa en las comunas centro y norte del país mientras que los nativos de la ciudad están sobrerrepresentados en las comunas del sur. Es también en estas comunas donde la presencia de nativos de países limítrofes tiene mayor incidencia <sup>4</sup>.

**Cuadro 8:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por lugar de nacimiento.

Lugar de nacimiento	Total %
Ciudad de Buenos Aires	59,5
Provincia de Buenos Aires	13,3
Otra provincia	13,0
Otro país	14,2
<b>Total %</b>	<b>100</b>

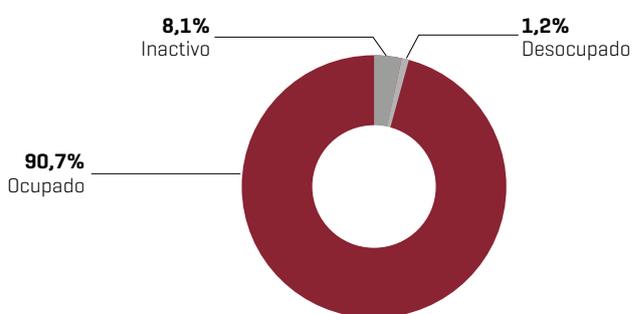
Fuente: ICAS 2018

<sup>4</sup> Para mayor detalle consultar: [http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2017/05/2016\\_tabulados\\_basicos.pdf](http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2017/05/2016_tabulados_basicos.pdf)

¿Cuál es el perfil laboral de la población que accede a este tipo de servicios?

Es principalmente la población ocupada (nueve de cada diez) la que utiliza este tipo de práctica como mecanismo resolutorio de conflictos. La población económicamente inactiva (es decir aquella que no trabaja ni busca activamente un trabajo) presenta una menor participación relativa en el universo de asistentes.

► Asistentes al proceso de mediación según condición de actividad



Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 9:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por Condición de actividad.

Condición de actividad	Total %
Ocupado	90,7
Desocupado	1,2
Inactivo	8,1
<b>Total %</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

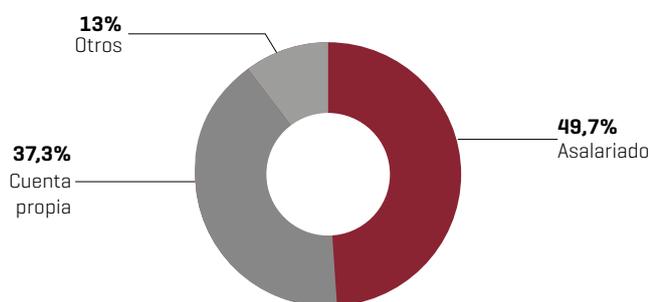
Dentro de los participantes de una mediación se destacan los “obreros o empleados”, es decir quienes trabajan en relación de dependencia. Sin embargo, los trabajadores independientes también participan notablemente de este espacio, pudiendo suponer que es la propia condición de independencia del proceso de trabajo, que conlleva el manejo de los tiempos propios, la que favorece su acceso.

**Cuadro 10:** Población ocupada asistente al proceso de mediación clasificada por categoría ocupacional.

Categoría ocupacional	Total %
Asalariado	49,7
Cuenta propia	37,3
Otros	13,0
<b>Total %</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

► Asistentes al proceso de mediación según categoría ocupacional



Fuente: ICAS 2018

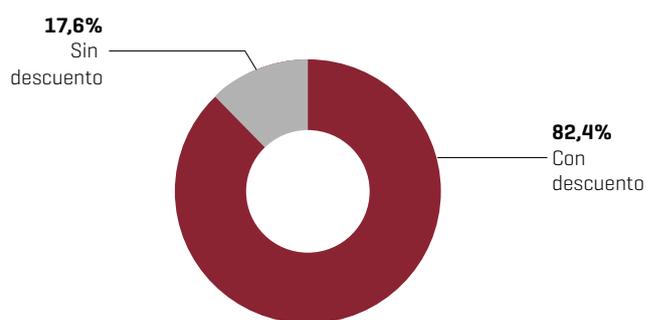
**Cuadro 11:** Población ocupada asalariada asistente al proceso de mediación clasificada por percepción de descuento jubilatorio.

Percepción de descuento jubilatorio	Total %
Con descuento	82,4
Sin descuento	17,6
<b>Total %</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

Al interior de los asalariados el 82,4% tiene descuento jubilatorio como atributo del puesto de trabajo, es decir que tanto el empleador como el trabajador aportan a la seguridad social. Cabe tener presente que la percepción de descuento jubilatorio es un indicador que aproxima a situaciones de formalidad o precariedad laboral y, en el universo de la población entrevistada que utiliza esta instancia como mecanismo resolutorio, se observa una preeminencia de trabajadores formales.

► Asistentes al proceso de mediación según descuento jubilatorio



Fuente: ICAS 2018

## Los resultados

### Caracterización general del proceso de mediación

#### Las condiciones de acceso

¿Cuán cómodo le resultó el horario asignado para la mediación? ¿Qué franja horaria hubiera preferido?

La factibilidad de acceder a una mediación está condicionada por una multiplicidad de factores entre los cuáles se encuentra el horario asignado.

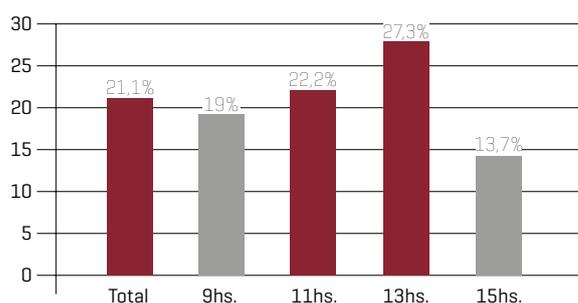
Como se detalla en el Cuadro 12, el 21,1% de los encuestados señala la inconveniencia con el horario establecido, mostrando mayor incomodidad aquellos cuya hora de audiencia fue fijada al mediodía, es decir a las 13hs.

**Cuadro 12:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por conveniencia con el horario de audiencia asignado [horario programado] según hora de audiencia asignada.

Conveniencia y Hora	Total %	9hs. %	11hs. %	13hs. %	15hs. %
El horario le resultó conveniente	78,9	81,0	77,8	72,7	86,3
Hubiera preferido otro horario	21,1	19,0	22,2	27,3	13,7
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

► Asistentes al proceso de mediación que hubieran preferido otro horario según hora de audiencia asignada



Fuente: ICAS 2018

Si se indaga la franja horaria preferida en el universo de población que declara presentar inconveniencia con el horario programado, se observa una tendencia a la polarización: mientras el 43,2% prefiere asistir por la mañana, algo más de un tercio (el 37,8%) lo hace al caer la tarde, es decir después de las 18hs, probablemente impulsado por motivaciones de tipo laboral. Son principalmente los que debieron acudir al mediodía y a principios de la tarde (entre las 13hs y las 15hs), quienes hubieran preferido asistir a la instancia de mediación por la mañana. De manera contraria, casi la mitad de los que se presentaron por la mañana temprano (42,9%) hubieran preferido asistir durante el mediodía.

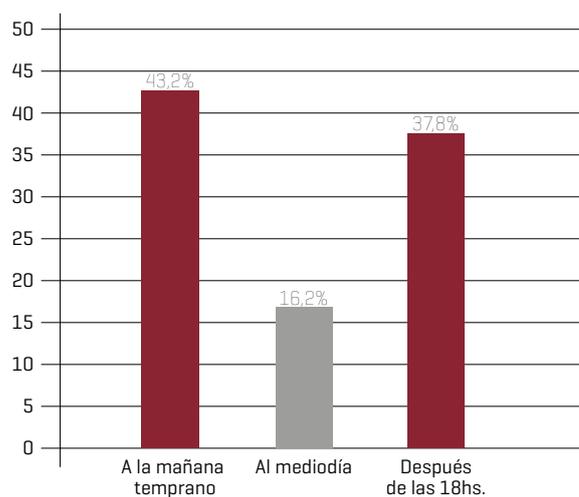
Más allá de esta dinámica general, se destaca una mayor predisposición, en la casi totalidad de los asistentes (excepto los que acudieron a las 15hs), de asistir en un horario después de las 18hs, a fin de conciliar las obligaciones personales con la vida laboral.

**Cuadro 13:** Población asistente al proceso de mediación que manifiesta inconveniencia con el horario de audiencia asignado (horario programado) clasificada por hora de audiencia asignada según franja horaria preferida.

Horario programado y preferido	Total %	9hs. %	11hs. %	13hs. %	15hs. %
A la mañana temprano	43,2	19,0	40,9	54,2	85,7
Al mediodía	16,2	42,9	13,6	0,0	0,0
Después de las 18hs	37,8	38,1	45,5	41,7	0,0
Otros	2,7	0,0	0,0	4,2	14,3
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

- Asistentes al proceso de mediación según horario de audiencia preferido



Fuente: ICAS 2018

¿Cuál fue el grado de dificultad con el horario asignado para la mediación?

Dos de cada diez usuarios reconocen tener algún tipo de dificultad con la hora estipulada. Los mayores niveles de incomodidad se verifican entre quienes acuden a las 15hs, registrándose una complicación más leve entre aquellos que asisten al mediodía.

**Cuadro 14:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por dificultad para asistir en el horario asignado, según hora de audiencia asignada.

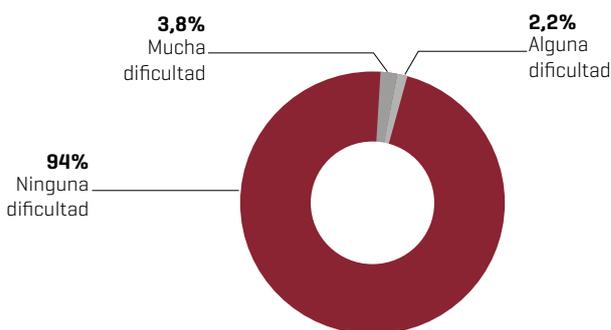
Dificultad y Hora	Total %	9hs. %	11hs. %	13hs. %	15hs. %
Mucha dificultad	7,4	6,9	7,4	6,8	9,8
Alguna dificultad	11,8	13,8	10,2	15,9	3,9
Ninguna dificultad	80,8	79,3	82,4	77,3	86,3
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

¿Qué sede presenta mayor dificultad de acceso? y ¿Cuál es la principal causa?

Al analizar la dificultad de acceso al lugar dónde se llevó a cabo la mediación, se verifica que una muy pequeña proporción de asistentes (6,0%) señala algún tipo de inconveniente.

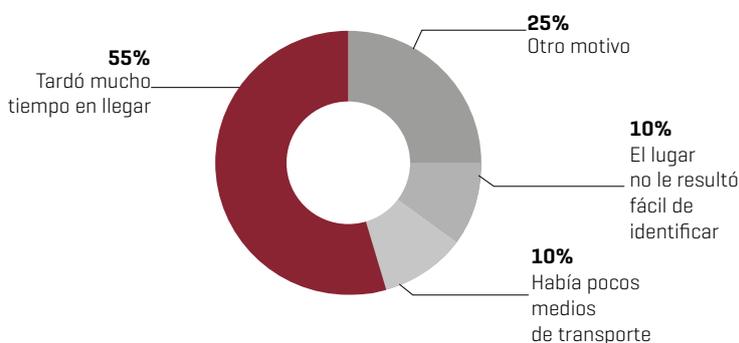
► Asistentes al proceso de mediación según dificultad de acceso a la sede



Fuente: ICAS 2018

Al indagar por las causales, motivos asociados con el tiempo que demora acceder a los lugares de mediación (uno de cada dos participantes lo indica) aparecen enunciados como principales factores que dificultan el acceso.

► Asistentes al proceso de mediación que presentaron dificultad de acceso según tipo de dificultad



Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 15:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por dificultad de acceso al lugar de la mediación.

Dificultad	Total %
Mucha dificultad	3,8
Alguna dificultad	2,2
Ninguna dificultad	94,0
<b>Total %</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 16:** Población asistente al proceso de mediación que tuvo dificultad para acceder al lugar clasificada por tipo de dificultad.

Tipo de dificultad y Sede	Total %
Tardó mucho tiempo en llegar	55
El lugar no le resultó fácil de identificar	10
Había pocos medios de transporte	10
Otro	25
<b>Total %</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

¿Cuál fue el motivo para asistir a la mediación?

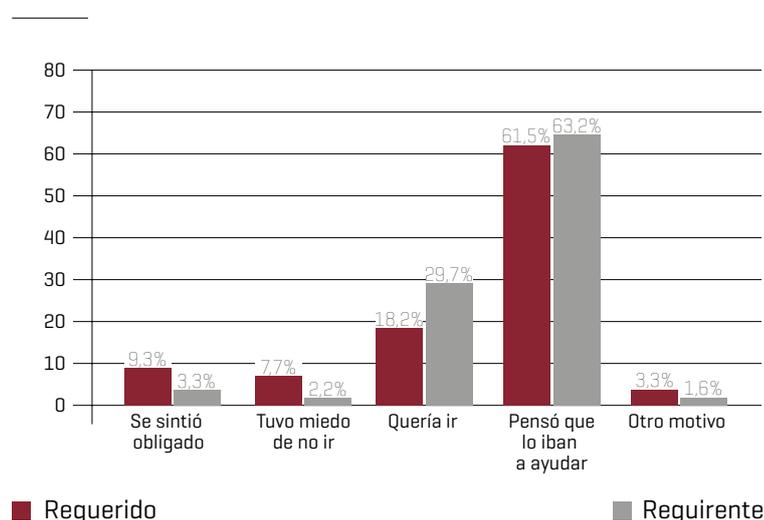
Si bien voluntario, el proceso de mediación supone el acceso a un espacio cuidado, donde se respeta la voluntad de cada una de las partes y se propicia el entendimiento y la resolución del conflicto. Entre los principales motivos se enuncian la posibilidad de obtener ayuda como uno de los impulsores principales para asistir a la instancia de mediación (cuadros 17 y 18). Dicha motivación no varía en función del rol del asistente y del tipo de causa de que se trate. Si bien con diferencias leves, los requeridos aparecen sobrerrepresentados en aquellas motivaciones que pueden suponer algún tipo de consecuencia en caso de no asistir (“se sintió obligado” y “tuvo miedo de no ir”) mientras que los requirentes señalan un mayor deseo de participación.

**Cuadro 17:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por motivación para asistir a la mediación según rol.

Motivación para asistir y Rol	Total %	Requerido %	Requirente %
Se sintió obligado	6,3	9,3	3,3
Tuvo miedo de no ir	4,9	7,7	2,2
Quería ir	23,9	18,2	29,7
Pensó que lo iban a ayudar	62,4	61,5	63,2
Otro	2,5	3,3	1,6
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

► Asistentes al proceso de mediación según motivación para asistir y rol



Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 18:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por motivación para asistir a la mediación según tipo de infracción.

Motivación para asistir y Tipo de infracción	Total %	Contravencional %	Penal %
Se sintió obligado	6,3	6,7	6,2
Tuvo miedo de no ir	4,9	3,4	5,5
Quería ir	23,9	32,6	21,1
Pensó que lo iban a ayudar	62,4	56,2	64,4
Otro	2,5	1,1	2,9
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

**Las particularidades transaccionales**

¿Le preguntaron si quería participar?. ¿Cree que le preguntaron a la otra parte?

Casi la totalidad de los requeridos y requirentes percibieron haber sido consultados por el mediador sobre su voluntad para participar del proceso.

En lo referido a la creencia de consulta a la otra parte, y al igual que lo que ocurre con los propios encuestados, casi la totalidad está convencida de que su contraparte también fue consultada. Esta creencia es independiente del rol desarrollado en el proceso.

**Cuadro 19:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por indagación sobre voluntad a participar del proceso por parte del mediador según rol.

Indagación sobre voluntad a participar y Rol	Total	Requerido	Requirente
	%	%	%
Le preguntó si quería participar	95,9	94,5	97,3
No le preguntó si quería participar	4,1	5,5	2,7
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

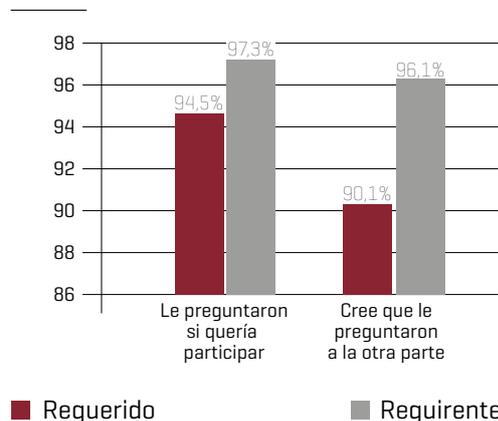
Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 20:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por creencia sobre consulta de participación a la otra parte según rol.

Indagación sobre creencia de consulta a la otra parte y Rol	Total	Requerido	Requirente
	%	%	%
Cree que le preguntó si quería participar	93,1	90,1	96,1
Cree que no le preguntó si quería participar	6,9	9,9	3,9
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

► Asistentes al proceso de mediación según percepción de consulta, creencia de consulta y rol



Fuente: ICAS 2018

¿Le resultó fácil identificar al mediador? ¿Se comenzó a horario?

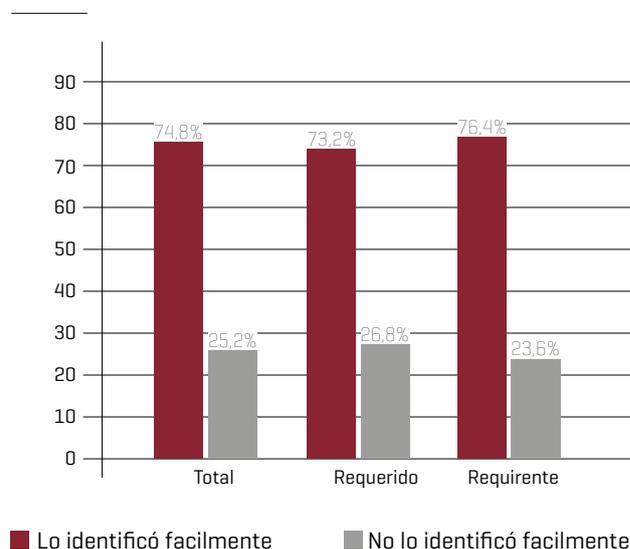
A tres de cada cuatro asistentes a mediación le resultó fácil identificar a la figura del mediador. Es de destacar la alta observancia del mediador en lo referido al horario pactado de inicio.

**Cuadro 21:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por facilidad para identificar a la figura del mediador según rol.

Facilidad para identificar y Rol	Total	Requerido	Requirente
	%	%	%
Lo identificó fácilmente	74,8	73,2	76,4
No lo identificó fácilmente	25,2	26,8	23,6
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

- ▶ Asistentes al proceso de mediación según facilidad para identificar a la figura del mediador y rol



Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 22:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por predisposición del mediador para cumplir con el horario.

Predisposición a comenzar en horario y Rol	Total %
Tuvo predisposición	95,1
No tuvo predisposición	4,9
<b>Total %</b>	<b>100</b>

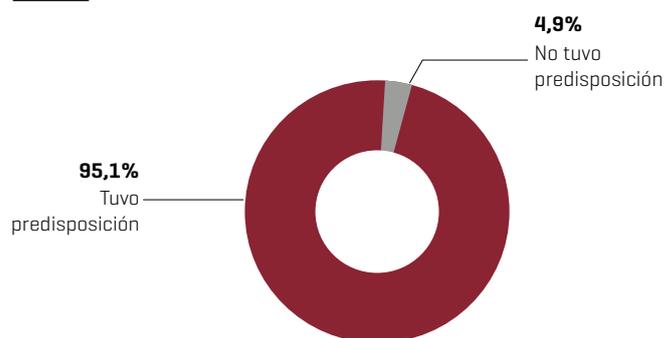
Fuente: ICAS 2018

¿Pudo participar de la decisión sobre compartir el espacio? ¿Le informaron sobre el carácter confidencial de una mediación?

En lo referido a la posibilidad de participar en la decisión sobre compartir o no el espacio entre las partes, si bien ocho de cada diez entrevistados manifestaron haber participado, se observa una mayor incidencia en esta decisión entre los que solicitan la mediación por sobre aquellos que son demandados.

Por su parte, el acceso a la información sobre la confidencialidad del proceso fue advertido por casi la totalidad de los entrevistados, registrándose un grupo pequeño, en términos cuantitativos, que no percibió haber sido informado por el mediador sobre este aspecto del proceso.

- ▶ Predisposición del mediador a cumplir con el horario



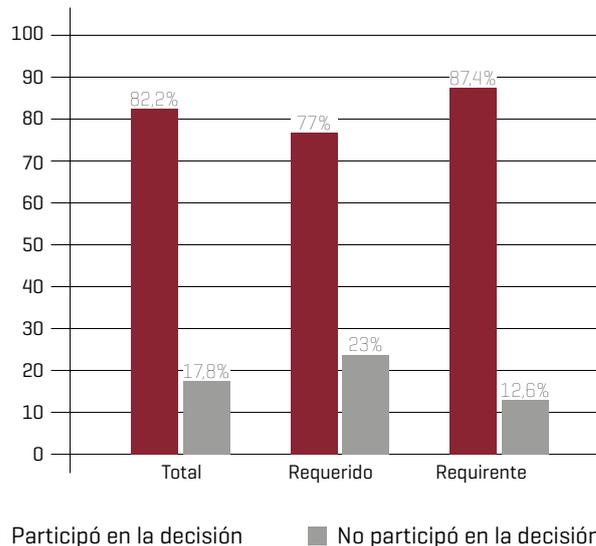
Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 23:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por participación en la decisión sobre espacio según rol.

Participación en la decisión sobre compartir el espacio y Rol	Total %	Requerido %	Requirente %
Participó en la decisión	82,2	77	87,4
No participó en la decisión	17,8	23	12,6
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

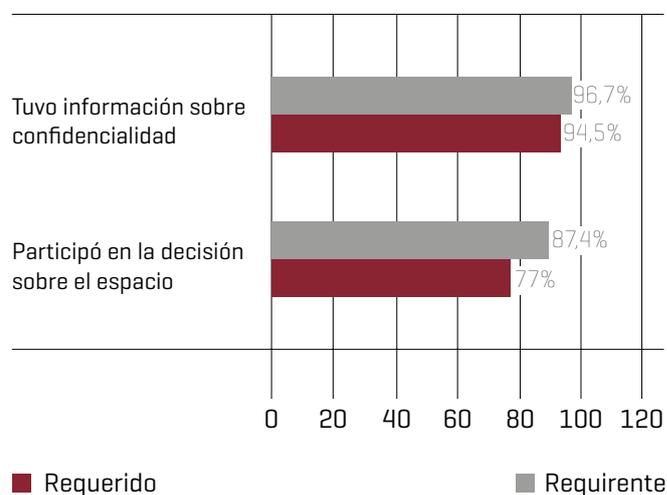
Fuente: ICAS 2018

▶ Asistentes al proceso de mediación según participación en la decisión sobre compartir el espacio y rol.



Fuente: ICAS 2018

▶ Asistentes al proceso de mediación según acceso a información y rol



Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 24:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por información sobre confidencialidad de la mediación según rol.

Información sobre confidencialidad y Rol	Total %	Requerido %	Requirente %
Tuvo información	95,6	94,5	96,7
No tuvo información	4,4	5,5	3,3
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

¿Realizó la mediación de manera conjunta o separada?

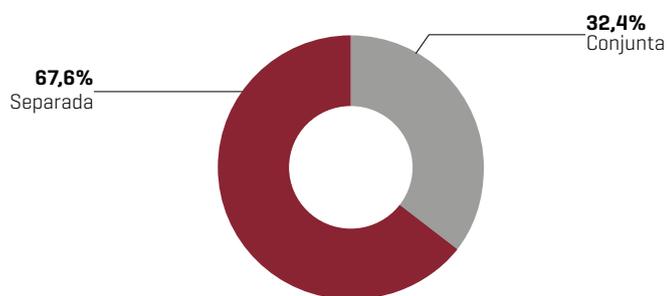
Dos de cada tres mediaciones (67,6%) se desarrollaron de manera separada entre la parte demandada y la demandante.

**Cuadro 25:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por modalidad de la mediación [conjunta o separada].

Modalidad de la mediación	Total %
Conjunta	32,4
Separada	67,6
<b>Total %</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

► Asistentes al proceso de mediación según modalidad de la mediación.



Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 26:** Población que realizó la mediación de manera conjunta clasificada por intervención del mediador para encontrar puntos de acuerdo según rol.

Intervención para encontrar puntos de acuerdo y Rol	Total %	Requerido %	Requirente %
Intervino	90,6	89,8	91,4
No Intervino	9,4	10,2	8,6
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 27:** Población que realizó la mediación de manera conjunta clasificada por intervención del mediador para facilitar propuesta de solución según rol.

Intervención para facilitar propuestas y Rol	Total %	Requerido %	Requirente %
Intervino	98,3	98,3	98,3
No Intervino	1,7	1,7	1,7
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

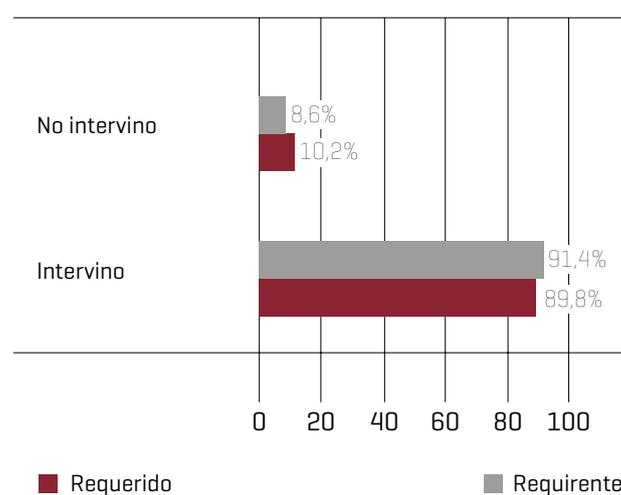
Fuente: ICAS 2018

¿El mediador lo ayudó para encontrar puntos de acuerdo o buscar propuestas de solución entre las partes?

Para aquellos que realizaron la mediación de forma conjunta, es posible evaluar una serie de indicadores que apuntan al accionar del mediador responsable de conducir el proceso de trabajo.

En términos generales la labor del mediador para encontrar consensos y propuestas de solución es evaluada de manera positiva por todos los entrevistados, así como también su capacidad para facilitar puntos de acuerdo entre las partes, reafirmandose el buen desempeño de su rol en el proceso de trabajo por el conjunto de los encuestados.

► Intervención del mediador para encontrar puntos de acuerdo y rol.



Fuente: ICAS 2018

¿El mediador respondió a las dudas o ayudó a las partes a entender el problema?

Casi la totalidad de los entrevistados evaluó de manera positiva la capacidad del mediador para responder a las dudas planteadas por la otra parte. Se destacó también su capacidad de ayudar al otro a entender el problema y a encontrar puntos de acuerdo, desarrollando estrategias en favor de la validación conjunta de los pactos consensuados.

**Cuadro 29:** Población que realizó la mediación de manera conjunta clasificada por ayuda del mediador a la otra parte para entender el problema según rol.

Ayuda a la otra parte a entender el problema y Rol	Total %	Requerido %	Requirente %
Ayudó	94,0	93,2	94,8
No ayudó	6,0	6,8	5,2
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 28:** Población que realizó la mediación de manera conjunta clasificada por respuesta del mediador a dudas de la otra parte según rol.

Respuestas del mediador a dudas y Rol	Total %	Requerido %	Requirente %
Respondió	94,0	93,2	94,8
No respondió	6,0	6,8	5,2
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

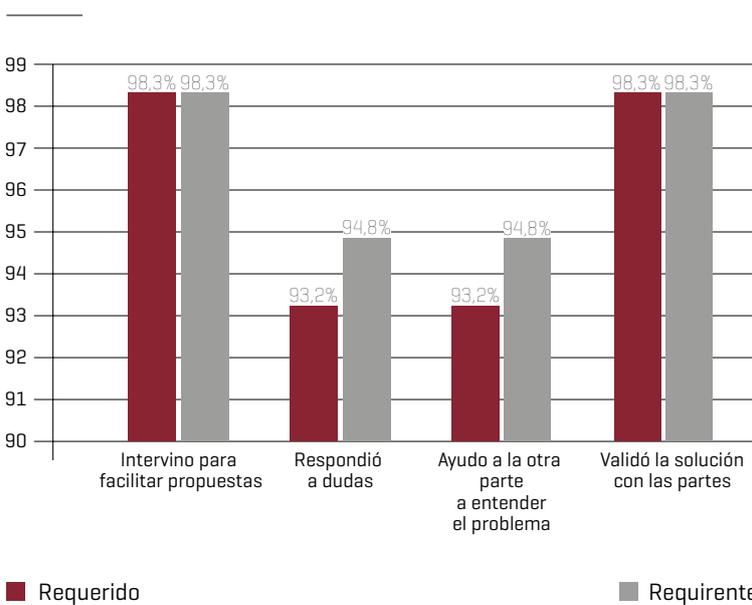
Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 30:** Población que realizó la mediación de manera conjunta clasificada por validación de la solución por parte del mediador con cada parte según rol.

Validación de la solución y Rol	Total %	Requerido %	Requirente %
Validó	98,3	98,3	98,3
No validó	1,7	1,7	1,7
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

► Actitud del mediador durante la mediación según rol.



Fuente: ICAS 2018

El mediador ¿lo ayudó a formular y/o comprender el problema? ¿Le hizo preguntas para aclarar dudas? ¿Intervino para aclarar malentendidos? ¿Lo ayudó a entender lo que le pasa al otro? ¿Lo ayudó a encontrar soluciones?

Las acciones desarrolladas por el mediador durante el proceso de trabajo son ponderadas de manera positiva por la mayoría de los encuestados. En efecto, tanto la parte demandada como principalmente la demandante consideran que favoreció la comprensión y formulación del problema con claridad.

**Cuadro 31:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por ayuda por parte del mediador para formular con claridad el problema según rol.

Ayuda para formular el problema y Rol	Total %	Requerido %	Requirente %
Ayudó	93,4	91,8	95,1
No ayudó	6,6	8,2	4,9
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 32:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por ayuda por parte del mediador para comprender el problema según rol.

Ayuda para comprender el problema y Rol	Total %	Requerido %	Requirente %
Ayudó	92,9	93,4	92,3
No ayudó	7,1	6,6	7,7
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

En lo referido a la capacidad del mediador para formular preguntas que ayuden a comprender la relevancia e implicancias del tema que los convoca, algo menos de nueve de cada diez entrevistados consideraron favorable este accionar, con mayor incidencia de los requirentes.

**Cuadro 33:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por formulación de preguntas por parte del mediador para aclarar dudas según rol.

Formulación de preguntas y Rol	Total %	Requerido %	Requirente %
Formuló	86,0	84,2	87,9
No formuló	14,0	15,8	12,1
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

La capacidad de ponerse en el lugar del otro y tratar de entender desde esa posición sus acciones es una práctica compleja. Algo más de ocho de cada diez entrevistados consideraron que el mediador les brindó ayuda para entender a su contraparte, con primacía de aquellos que asistieron a la mediación en calidad de requeridos.

**Cuadro 34:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por ayuda brindada por el mediador para entender lo que le pasa a la otra parte según rol.

Ayuda para entender lo que le pasa al otro y Rol	Total %	Requerido %	Requirente %
Ayudó	83,5	86,8	80,1
No ayudó	16,5	13,2	19,9
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

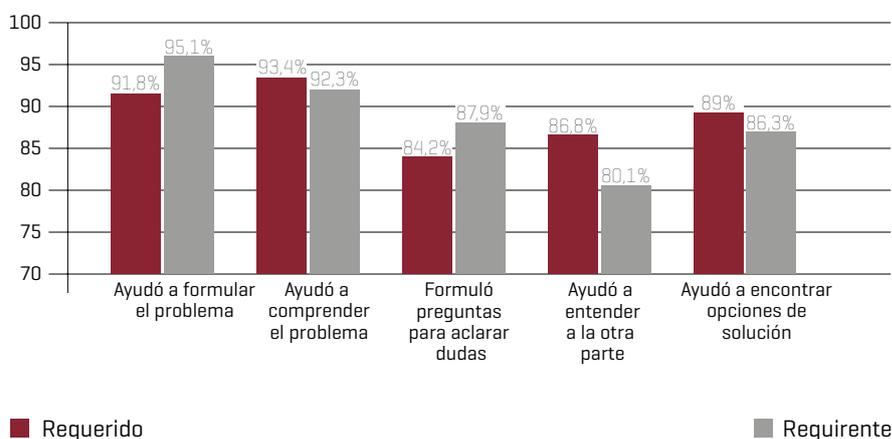
En consonancia con lo anterior, casi nueve de cada diez entrevistados consideran que el mediador ayudó a las partes para que pudieran encontrar opciones de solución a sus problemas.

**Cuadro 35:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por ayuda brindada por el mediador para encontrar opciones de resolución al problema según rol.

Ayuda para encontrar opciones de solución y Rol	Total	Requerido	Requiere
	%	%	%
Ayudó	87,6	89,0	86,3
No ayudó	12,4	11,0	13,7
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

► Actitud del mediador durante la mediación según rol.



Fuente: ICAS 2018

El mediador ¿le informó cómo se complementarían los procedimientos necesarios para dar por terminada la mediación? ¿Le informó cómo seguir?

En lo referido a las acciones formales que debe cumplir el mediador una vez finalizado el proceso, cabe señalar que la percepción de los requeridos y requirentes fue ampliamente positiva. Casi la totalidad señaló que le brindaron información sobre el acta que debía labrarse, que fue invitado a firmarla, que la recibió y fue informado de los pasos a seguir.

**Cuadro 36:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por información brindada por el mediador sobre formalizar el resultado en un acta según rol.

Información sobre formalizar el resultado en un acta y Rol	Total	Requerido	Requiere
	%	%	%
Informó	92,6	91,3	93,9
No informó	7,4	8,7	6,1
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 37:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por invitación del mediador para firmar el acta según rol.

Invitación para firmar el acta y Rol	Total	Requerido	Requirente
	%	%	%
Lo invitó a firmar	99,5	99,5	99,5
No lo invitó a firmar	0,5	0,5	0,5
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 38:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por entrega del acta firmada según rol.

Entrega de acta y Rol	Total	Requerido	Requirente
	%	%	%
Entregó	99,2	98,9	99,5
No entregó	0,8	1,1	0,5
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 39:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por comunicación del mediador de pasos a seguir según rol.

Comunicación de pasos a seguir y Rol	Total	Requerido	Requirente
	%	%	%
Comunicó	95,3	95,1	95,6
No comunicó	4,7	4,9	4,4
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

Durante la mediación ¿sintió que lo que se decía en ese espacio era confidencial? ¿Sintió que pudo aportar ideas para resolver el problema?

Si bien todo lo que se dice en un proceso de mediación tiene un carácter confidencial, la percepción de esa situación es un dato importante para evaluar la capacidad de actuar de manera espontánea y decir lo que realmente se piensa. Tanto los requirentes como los requeridos percibieron esa situación.

La posibilidad de aportar ideas para la resolución de un conflicto es una práctica relevante que requiere de un moderador que sea capaz de potenciar lo mejor de cada una de las partes. Nueve de cada diez entrevistados señalaron haber podido aportar ideas novedosas para encontrar un acuerdo, con mayor intensidad entre aquellos que solicitaron la mediación.

**Cuadro 40:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por percepción de confidencialidad del espacio según rol.

Percepción de confidencialidad y Rol	Total	Requerido	Requirente
	%	%	%
Percibió	97,3	96,2	98,4
No percibió	2,7	3,8	1,6
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

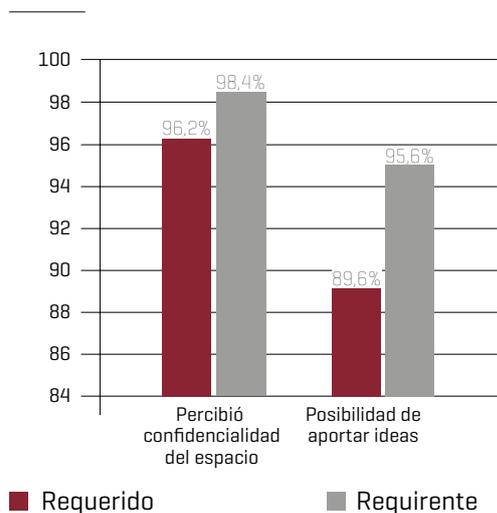
Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 41:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por percepción de posibilidad para aportar ideas según rol.

Posibilidad de aportar ideas y Rol	Total	Requerido	Requirente
	%	%	%
Pudo	92,6	89,6	95,6
No pudo	7,4	10,4	4,4
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

► Percepciones de los asistentes al proceso de mediación según rol



Fuente: ICAS 2018

**Las pautas de atención**

¿El mediador fue amable? ¿Uso un lenguaje claro? ¿Hizo preguntas aclaratorias?

En lo referido al trato entre el mediador y las distintas partes del proceso, los entrevistados ponderaron positivamente la amabilidad del mediador, la utilización de un lenguaje comprensible y la formulación de preguntas aclaratorias, en caso de que fuera necesario. Este último indicador presentó una menor intensidad relativa entre los participantes.

**Cuadro 42:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por percepción de trato amable del mediador según rol.

Percepción de trato amable y Rol	Total %	Requerido %	Requerente %
Percibió	98,9	98,4	99,5
No percibió	1,1	1,6	0,5
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

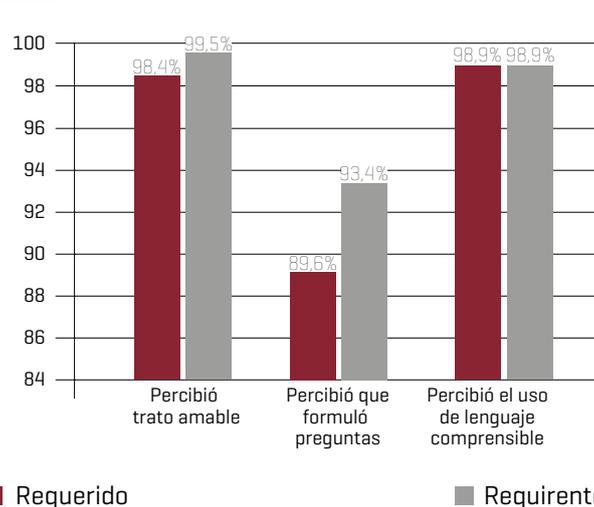
Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 43:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por percepción de formulación de preguntas aclaratorias del mediador según rol.

Percepción de formulación de preguntas y Rol	Total %	Requerido %	Requerente %
Percibió	91,5	89,6	93,4
No percibió	8,5	10,4	6,6
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

► Percepciones de los asistentes al proceso de mediación según rol



Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 44:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por percepción de uso de lenguaje comprensible por parte del mediador según rol.

Percepción de lenguaje comprensible y Rol	Total %	Requerido %	Requerente %
Percibió	98,9	98,9	98,9
No percibió	1,1	1,1	1,1
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

¿Se sintió respetado y/o escuchado por el mediador?

La capacidad de escucha y la percepción de respeto son actitudes importantes en toda interacción personal. Casi la totalidad de los requeridos y los requirentes evaluaron que las mismas estuvieron presentes en el proceso del que participaron, con una leve menor intensidad relativa en lo referido a la capacidad de escucha, aunque las diferencias parecieran no ser relevantes.

**Cuadro 46:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por percepción de capacidad de escucha por parte del mediador según rol.

Percepción de escucha y Rol	Total %	Requerido %	Requirente %
Percibió	95,9	95,6	96,1
No percibió	4,1	4,4	3,9
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

### Percepciones sobre el resultado obtenido y valoración de la mediación

¿Consiguió un acuerdo con la otra parte?  
¿Cuál cree que fue su aporte para alcanzar un acuerdo?

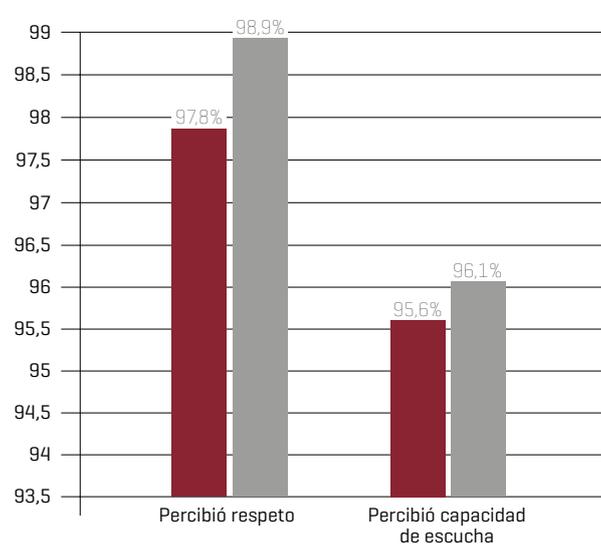
En lo referido a la posibilidad de llegar a un acuerdo a través del proceso de mediación, siete de cada diez requeridos y requirentes afirman haber podido alcanzar una solución consensuada. Es principalmente en las causas de tipo penal donde se logran la mayor cantidad de consensos, siendo menos relevante en aquellas causas de carácter contravencional.

**Cuadro 45:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por percepción de respeto por parte del mediador según rol.

Percepción de respeto y Rol	Total %	Requerido %	Requirente %
Percibió	98,4	97,8	98,9
No percibió	1,6	2,2	1,1
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

► Percepciones de los asistentes al proceso de mediación según rol



■ Requerido

■ Requirente

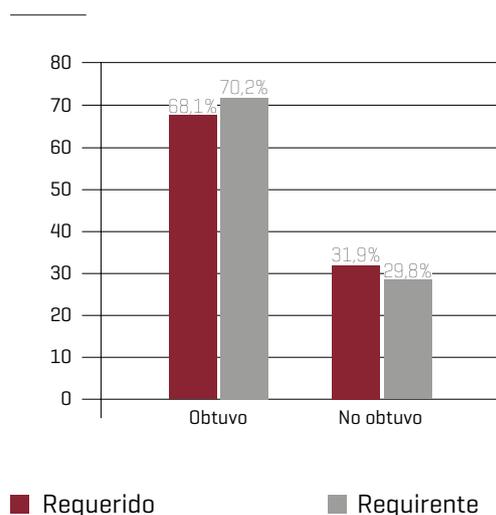
Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 47:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por obtención de acuerdo según rol.

Obtención de acuerdo y Rol	Total %	Requerido %	Requirente %
Obtuvo	69,1	68,1	70,2
No obtuvo	30,9	31,9	29,8
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

► Obtención de acuerdo según rol



Fuente: ICAS 2018

La percepción del grado de involucramiento y aporte que hace cada una de las partes para poder alcanzar una resolución de común acuerdo al conflicto planteado, refleja la propia evaluación que hacen tanto los demandantes como los demandados de su capacidad de negociación en pos de una solución que satisfaga a las dos partes. La mitad de los requeridos y casi siete de cada diez de los requirentes consideran haber efectuado un aporte superior al 50% para alcanzar el acuerdo. Dicho en otros términos, los requirentes tienen la percepción de haber cedido más que los requeridos para poder resolver el conflicto que plantearon. Por su parte, uno de cada tres considera haber efectuado un aporte significativo, pero que no logra alcanzar el 50%.

**Cuadro 48:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por obtención de acuerdo según tipo de infracción.

Obtención de acuerdo y Tipo de infracción	Total %	Contravencional %	Penal %
Obtuvo	69,1	60,9	71,7
No obtuvo	30,9	39,1	28,3
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 49:** Población que llegó a un acuerdo en el proceso de mediación clasificada por percepción de grado de participación en el acuerdo según rol.

Percepción del grado de participación y Rol	Total %	Requerido %	Requirente %
Hasta un 25%	8,9	13,1	4,8
Más de 25% a 50%	30,0	35,2	24,8
Más de 50%	59,5	50,0	68,8
En nada	1,6	1,6	1,6
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

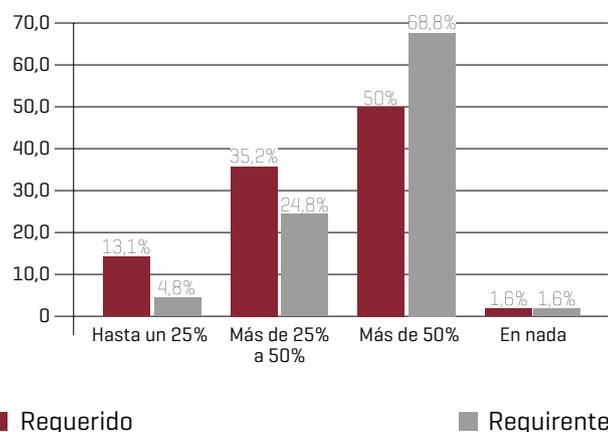
Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 50:** Población que llegó a un acuerdo en el proceso de mediación clasificada por percepción de grado de participación en el acuerdo según tipo de infracción.

Percepción del grado de participación y Tipo de infracción	Total %	Contravencional %	Penal %
Hasta un 25%	8,9	5,7	9,8
Más de 25% a 50%	30,0	30,2	29,9
Más de 50%	59,5	60,4	59,3
En nada	1,6	3,7	1,0
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

► Percepción del grado de participación en el acuerdo según rol



Fuente: ICAS 2018

¿Por qué cree que no alcanzó un acuerdo con la otra parte?

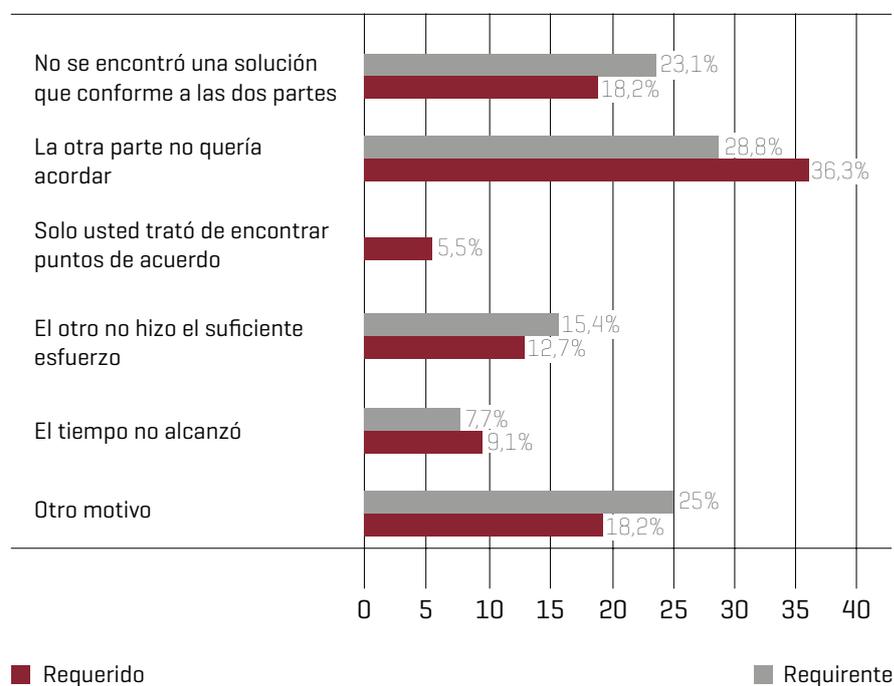
Entre los principales motivos de no acuerdo cada parte considera que la responsabilidad recae en el accionar de otros ya sea porque no presentó ninguna voluntad para acordar o porque no hizo el esfuerzo suficiente a fin de alcanzar un consenso que satisfaga a todos los involucrados. Esta percepción se constata tanto en los requirentes como entre los requeridos, con mayor incidencia en estos últimos y en aquellos que atravesaron una causa de tipo penal.

**Cuadro 51:** Población que no llegó a un acuerdo en el proceso de mediación clasificada por causa de no acuerdo según rol.

Causa de no acuerdo y Rol	Total %	Requerido %	Requiere %
No se encontró una solución que conforme a las dos partes	20,6	18,2	23,1
La otra parte no quería acordar	32,7	36,3	28,8
Sólo usted trató de encontrar puntos de acuerdo	2,8	5,5	0,0
El otro no hizo el suficiente esfuerzo	14,0	12,7	15,4
El tiempo no alcanzó	8,4	9,1	7,7
Otro	21,5	18,2	25,0
<b>Total %</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: ICAS 2018

► Motivos de no acuerdo según rol



Fuente: ICAS 2018

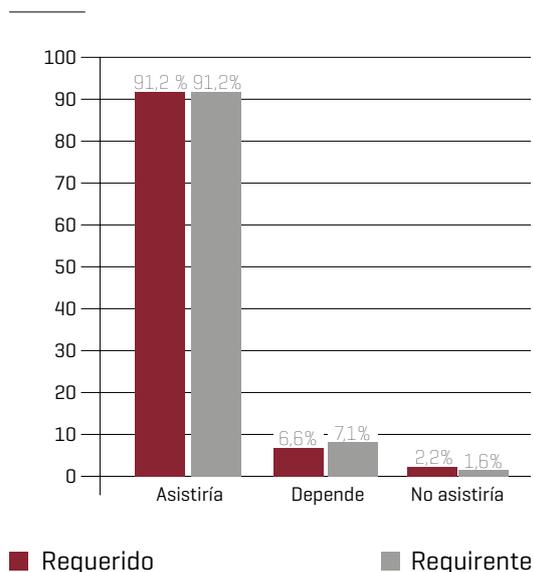
**Cuadro 52:** Población que no llegó a un acuerdo en el proceso de mediación clasificada por causa de no acuerdo según tipo de infracción.

Causa de no acuerdo y Tipo de infracción	Total %	Contravencional %	Penal %
No se encontró una solución que conforme a las dos partes	20,6	25,0	18,7
La otra parte no quería acordar	32,7	28,1	34,7
Sólo usted trató de encontrar puntos de acuerdo	2,8	3,1	2,7
El otro no hizo el suficiente esfuerzo	14,0	18,7	12,0
El tiempo no alcanzó	8,4	6,3	9,3
Otro motivo	21,5	18,8	22,6
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018



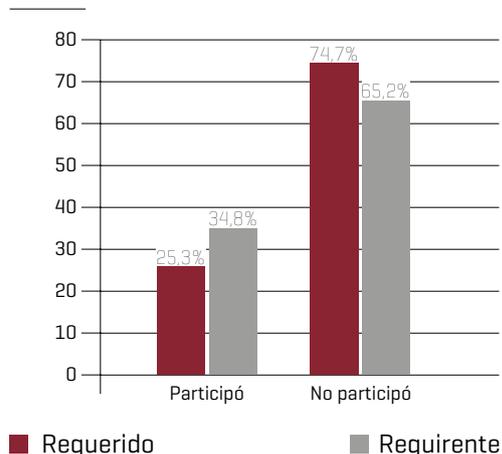
► Asistencia futura a una mediación según rol



Fuente: ICAS 2018

¿Participó de alguna instancia judicial? ¿De qué tipo? Cabe señalar que sólo tres de cada diez entrevistados habían participado previamente de una instancia judicial, principalmente aquellos que son requirentes en la mediación, lo que puede llevar a suponer que esa participación previa brinda un conocimiento más general de la dinámica judicial y de los espacios existentes.

► Participación en una instancia judicial previa según rol



Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 56:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por asistencia futura a una mediación según tipo de infracción.

Asistencia futura y Tipo de delito	Total %	Contravencional %	Penal %
Asistirá	91,2	88,8	92,0
Depende	6,9	9,0	6,2
No asistirá	1,9	2,2	1,8
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 57:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por asistencia futura a una mediación según obtención de acuerdo.

Asistencia futura y obtención de acuerdo	Total %	Logró un acuerdo %	No logró un acuerdo %
Asistirá	91,9	92,3	91,9
Depende	7,2	5,2	7,2
No asistirá	1,9	2,5	0,9
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 58:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por participación previa en alguna instancia judicial según rol.

Participación previa en instancia judicial y Rol	Total %	Requerido %	Requirente %
Participó	30,0	25,3	34,8
No participó	70,0	74,7	65,2
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

### Los factores ambientales

¿Cómo estaba la sala de espera? ¿Y la sala de audiencias? Con relación a la sala de espera, casi la totalidad de asistentes a la instancia de mediación consideran que estaba limpia e iluminada y un porcentaje levemente menor evaluó que se le dio un uso adecuado. Las principales dificultades que se perciben con este espacio están relacionadas con la cantidad de asientos disponibles. Asimismo, uno de cada tres requirentes no se sintió cómodo compartiendo la sala de espera con la otra parte.

**Cuadro 60:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por percepción de iluminación de la sala de espera según rol.

Iluminación de sala de espera y Rol	Total %	Requerido %	Requirente %
Iluminada	99,7	99,4	100,0
No iluminada	0,3	0,6	0,0
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 62:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por percepción de comodidad para compartir la sala de espera según rol.

Comodidad para compartir la sala de espera y Rol	Total %	Requerido %	Requirente %
Cómodo	68,8	75,0	61,6
No cómodo	31,2	25,0	36,4
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 59:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por percepción de limpieza de la sala de espera según rol.

Limpieza de sala de espera y Rol	Total %	Requerido %	Requirente %
Limpia	99,7	100,0	99,4
No limpia	0,3	0,0	0,6
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 61:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por percepción de asientos necesarios de la sala de espera según rol.

Asientos necesarios y Rol	Total %	Requerido %	Requirente %
Si	84,0	84,5	83,5
No	16,0	15,5	16,5
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

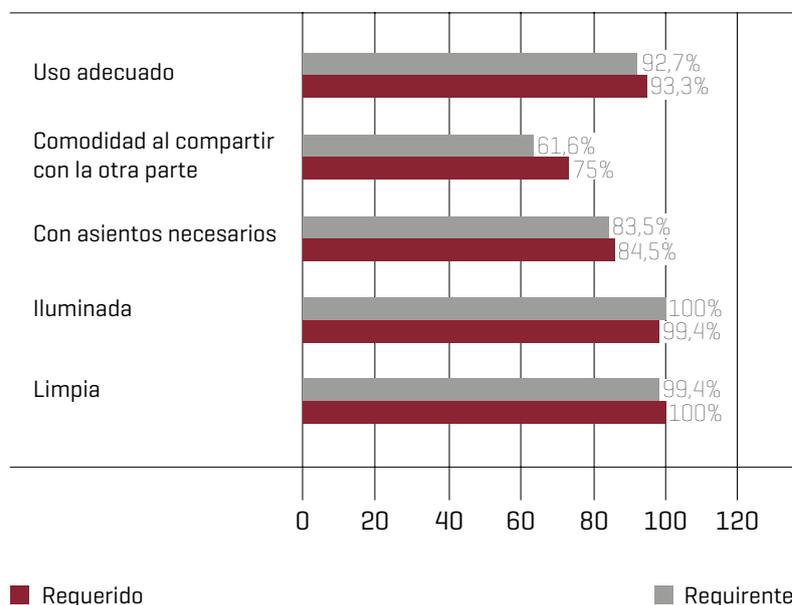
Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 63:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por percepción de uso adecuado de la sala de espera según rol.

Uso adecuado de sala de espera y Rol	Total %	Requerido %	Requirente %
Adecuado	93,0	93,3	92,7
No adecuado	7,0	6,7	7,3
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

► Características de la sala de espera según rol



Fuente: ICAS 2018

Al igual que lo que ocurre con la sala de espera, casi la totalidad de asistentes a la instancia de mediación consideran que la sala de audiencias estaba limpia e iluminada y que se le dio un uso adecuado. Sin embargo al indagar sobre la cantidad de asientos disponibles se observa un mayor nivel de conformidad con la disponibilidad presente en los distintos recintos si se lo compara con la opinión sobre la sala de espera. Asimismo, algo más de uno de cada diez requirentes y requeridos no se sintieron cómodos compartiendo la sala de audiencia con la otra parte.

**Cuadro 65:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por percepción de iluminación de la sala de audiencia según rol.

Iluminación de sala de audiencia y Rol	Total %	Requerido %	Requerente %
Iluminada	98,6	99,4	97,7
No iluminada	1,4	0,6	2,3
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 64:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por percepción de limpieza de la sala de audiencia según rol.

Limpieza de sala de audiencia y Rol	Total %	Requerido %	Requerente %
Limpia	99,2	98,9	99,4
No limpia	0,8	1,1	0,6
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 66:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por percepción de asientos necesarios de la sala de audiencia según rol.

Asientos necesarios en la sala de audiencias y Rol	Total %	Requerido %	Requerente %
Sí	95,8	95,5	96,0
No	4,2	4,5	4,0
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 67:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por percepción de comodidad para compartir la sala de audiencia según rol.

Comodidad para compartir sala de audiencia y Rol	Total	Requerido	Requirente
	%	%	%
Cómodo	88,5	87,1	90,0
No cómodo	11,5	12,9	10,0
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

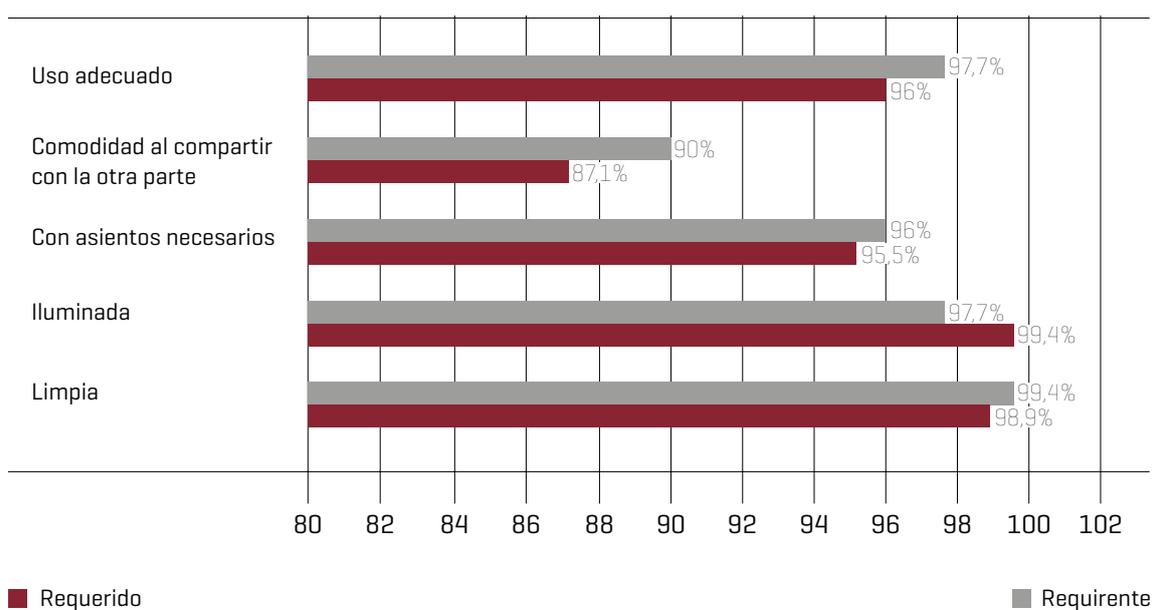
Fuente: ICAS 2018

**Cuadro 68:** Población asistente al proceso de mediación clasificada por percepción de uso adecuado de la sala de audiencia según rol y sede.

Uso adecuado de sala de audiencia y Rol	Total	Requerido	Requirente
	%	%	%
Adecuado	96,9	96,0	97,7
No adecuado	3,1	4,0	2,3
<b>Total %</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: ICAS 2018

#### ► Características de la sala de audiencias según rol



Fuente: ICAS 2018

## Los resultados

# El Índice de Calidad Subjetiva – ICAS y el Índice de Calidad Objetiva de Mediación- ICOM en el modelo de calidad

Tal como se ha planteado en el apartado de Objetivos, la construcción del Índice de Calidad Subjetiva – ICAS viene a complementar el modelo que guía la gestión de calidad del Centro de Mediación.

Hasta aquí, el área había avanzado en la medición de la visión objetiva de la calidad de los procesos de mediación, con la elaboración del Índice de Calidad Objetiva de los procesos de Mediación- ICOM, que se realiza de forma bianual desde 2013. El mismo se construye sobre la base de la verificación del cumplimiento de las prácticas de calidad definidas en el Manual de Calidad de los Procesos de Mediación. Dicho manual se ha desarrollado a la medida del servicio prestado por el Cuerpo de Mediadores del Consejo de la Magistratura. Las prácticas que lo integran abarcan los distintos subprocesos que componen el proceso de mediación, y se organizan sobre tres ejes temáticos o vectores: factores transaccionales, factores ambientales y pautas de atención. De este modo, con cada medición es posible calcular el ICOM global para determinar el posicionamiento general en la prestación de calidad; y a la vez, se pueden calcular los niveles de calidad ofrecidos en cada vector temático, cada subproceso involucrado y cada práctica establecida.

De acuerdo al enfoque metodológico del modelo de calidad, los resultados obtenidos dimensionan el nivel de calidad alcanzado respecto del nivel de excelencia planteado en el Manual de Calidad, pudiéndose determinar entre esos puntos el potencial de mejora. Así, la metodología del ICOM constituye una valiosa herramienta para la gestión de la calidad del servicio prestado, ofre-

### ► MODELO DE CALIDAD



ciendo precisión en la identificación y en el dimensionamiento de las prácticas sobre las que se requiere mayor nivel de cumplimiento.

Sin embargo, sólo incorporando la voz del usuario es posible ajustar la precisión con la cual las prácticas definidas en el Manual de Calidad concretizan los valores que se ha pretendido garantizar en la prestación del servicio. Con el presente trabajo se incorpora esa voz por primera vez, obteniéndose la visión subjetiva que aporta el ICAS. Su elaboración sistemática complementará los resultados periódicos del ICOM, y retroalimentará el ciclo de medición, proporcionando al Centro de Mediación en todo momento una visión integral de la calidad prestada a los usuarios y el potencial de mejora sobre el que debe trabajar para optimizarla.

---

## Construcción del Índice de Calidad Subjetiva

---

### de los procesos de mediación - ICAS

---

El ICAS es una síntesis de los indicadores elaborados en el trabajo aquí presentado, y es calculado a través de la evaluación de dos subprocesos armonizados con el Índice de Calidad Objetiva de los Procesos de Mediación (ICOM). Se trata de los subprocesos incluidos en el Manual de Calidad de los Procesos de Mediación en los que se verifica interacción con los usuarios:

- Subproceso 4: Desarrollo de la entrevista previa a la realización de la audiencia
- Subproceso 5: Desarrollo de la audiencia de mediación y cierre

Estos subprocesos son evaluados a través de tres vectores:

- Vector Particularidades Transaccionales (VPT): Prácticas que debe llevar a cabo el mediador para desarrollar el proceso de mediación.

- Vector Pautas de Atención (VPA): Prácticas referidas al modo y estilo de trato y comunicación en que el mediador debe llevar a cabo el proceso de mediación.

- Vector Factores Ambientales (VFA): Prácticas que caracterizan las condiciones que deben cumplir los espacios y el equipamiento involucrados en el proceso de mediación.

A partir de ello, los equipos metodológicos trabajaron en la definición de las diferentes preguntas que formarían parte de cada subproceso y vector, como así también en las ponderaciones que tendría cada una de ellas, alineándolas con las definidas para el Índice de calidad Objetiva de los procesos de Mediación- ICOM.

La siguiente tabla presenta las preguntas que intervienen en el ICAS para cada uno de los subprocesos analizados.



	VPA	VFA	VPT
<b>SUBPROCESO 4</b>			
<b>Al encontrarse con el mediador, él ...</b>			
... Le preguntó sobre su voluntad de participar en la mediación?			X
... Cree que le preguntó a la otra parte si quería participar?			X
... Se mostró predispuesto a comenzar la mediación en el horario fijado?			X
... Usted tuvo la posibilidad de participar en la decisión sobre compartir o no el espacio con la otra parte?			X
... Le informó que todo lo que se dice en una mediación es confidencial?			X
<b>La sala de espera ...</b>			
... Estaba limpia?		X	
... Estaba iluminada?		X	
... Tenía la cantidad de asientos necesarios?		X	
... Le resultó un espacio adecuado al uso que se le dio?		X	

	VPA	VFA	VPT
<b>SUBPROCESO 5</b>			
<b>Durante la mediación, el mediador ...</b>			
... Respondió a sus dudas y/o inquietudes			X
... Lo ayudó para que usted pudiera formular su problema con claridad?			X
... Le entregó un acta firmada?			X
... Le comunicó los pasos a seguir?			X
... Usted sintió que pudo aportar ideas para encontrar una solución?			X
... Lo trató amablemente?	X		
... Utilizó un lenguaje fácil de entender?	X		
... Le hizo preguntas para aclarar dudas o malentendidos?	X		
... Usted se sintió respetado?	X		
<b>La sala de audiencias ...</b>			
... Estaba limpia?		X	
... Estaba iluminada?		X	
... Tenía la cantidad de asientos necesarios?		X	
... Le resultó un espacio adecuado al uso que se le dio?		X	

## Los resultados

### ICAS: los valores obtenidos

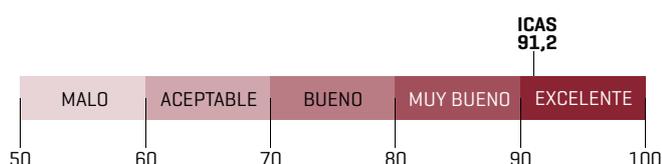
Como se observa en el cuadro 69, el Índice de Calidad Subjetiva – ICAS a nivel global ha alcanzado un valor de 91,2, ingresando al nivel de excelente en la escala propuesta por el modelo de calidad. De acuerdo a la metodología adoptada, frente al máximo nivel de excelencia buscado,

queda determinado un potencial de mejora de 8,8 sobre el cual trabajar para optimizar la percepción de los usuarios sobre el servicio prestado en los procesos de mediación.

Cuadro 69: ICAS global

	Indicador
Nivel de excelencia	100,0
ICAS ponderado	91,2
Potencial de mejora	8,8

Fuente: ICAS 2018



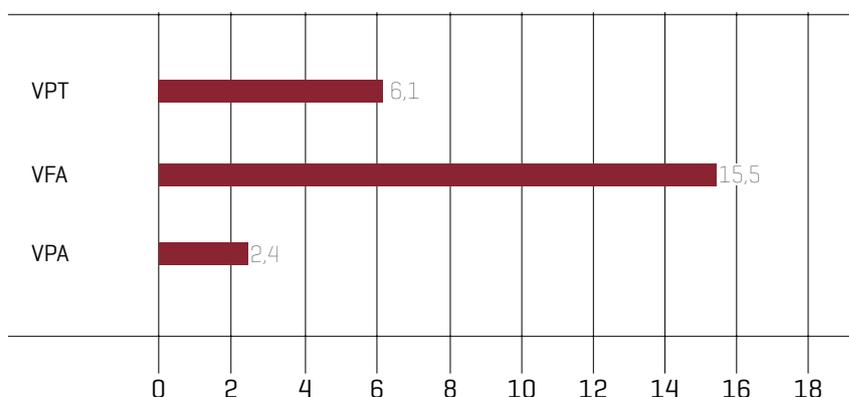
En el cuadro 70 se presentan los valores correspondientes a los distintos vectores. Podemos observar que en el marco de los resultados obtenidos, que indican una alta ponderación general del desempeño en la prestación del servicio de mediación, los factores ambientales son los que presentan los niveles más bajos en la percepción de los usuarios, ofreciendo un mayor potencial de mejora (15,5) en comparación con los otros vectores. Tales resultados confirman las definiciones obtenidas hasta el momento con las mediciones del ICOM.

Cuadro 70: Puntaje por vector

	Puntaje obtenido
VPA	97,6
VFA	84,5
VPT	93,9

Fuente: ICAS 2018

#### ► Potencial de mejora por vector



Fuente: ICAS 2018

Siendo el conjunto de factores ambientales un aspecto recurrente en la identificación de los potenciales de mejora prioritarios en las distintas mediciones efectuadas, se han calculado los valores obtenidos por cada sede tal como puede observarse en el cuadro 71.

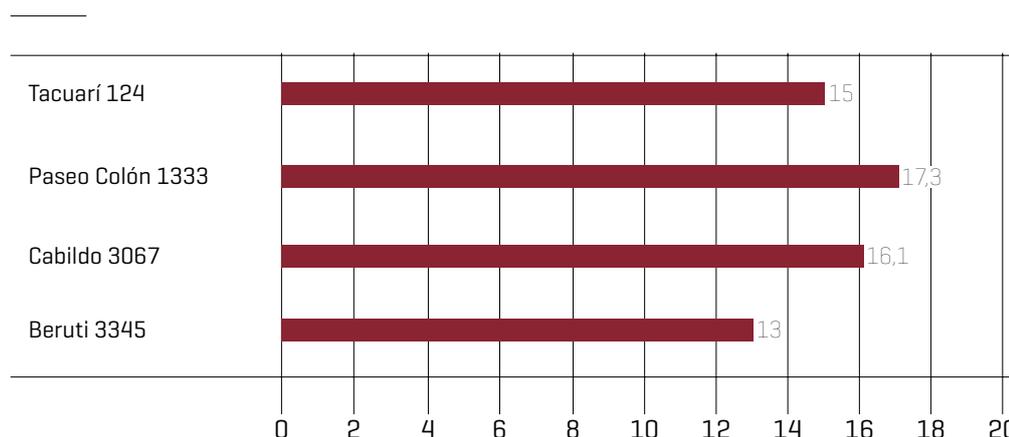
**Cuadro 71:** Vector Factores Ambientales según sede

	VFA
Beruti 3345	87,0
Cabildo 3067	83,9
Paseo Colón 1333	82,7
Tacuarí 124	85,0

Fuente: ICAS 2018

Al analizar el grado de satisfacción con los distintos indicadores que componen el vector de factores ambientales por sede, se verifica que en la sede de Beruti es donde se obtiene el mejor desempeño con un potencial de mejora de 13, siendo en Paseo Colón donde se registran los mayores niveles relativos de mejora potencial (17,3).

► Potencial de mejora del Vector Factores Ambientales según sede



Fuente: ICAS 2018

Los resultados obtenidos posibilitarán profundizar el análisis al nivel de cada práctica con el Cuerpo de Mediadores , y darán soporte al ajuste del Manual de Calidad de los Procesos de Mediación, retroalimentando el ciclo de medición.

Queda por delante el desafío de establecer la medición periódica del conjunto de indicadores presentados a lo largo del presente trabajo en torno a la visión subjetiva del modelo de calidad, de modo de acompañar la visión objetiva de las mediciones ICOM que se vayan efectuando, y garantizar de este modo la gestión integral de la calidad de acuerdo al modelo adoptado.



