

**DISEÑO DE SISTEMAS PARA RESOLVER
CONFLICTOS: LA EXPERIENCIA CON
MULTIPUERTAS EN ESTADOS UNIDOS**

by William E. Davis

Published in
Mediación:
una transformación en la cultura

1996

DISEÑO DE SISTEMAS PARA RESOLVER CONFLICTOS: LA EXPERIENCIA CON MULTIPUERTAS EN ESTADOS UNIDOS

William E. Davis

Tradicionalmente, cuando se trata de definir o desarrollar sistemas de resolución de conflictos dentro de organizaciones o instituciones, se empieza con el énfasis en el procedimiento, las reglas, la estructura; esto es, la infraestructura para resolver los conflictos. Se da por sentado que los mecanismos para resolver los conflictos serán adversariales, algunas veces con representación de profesionales. Éste es el escenario tradicional que predomina en los conceptos que han formado las estructuras organizacionales de la justicia, las instituciones privadas, las instituciones del gobierno, etcétera.

El conflicto es una expresión de insatisfacción o desacuerdo con un proceso de interacción o con un producto, un proceso o servicio. Esta insatisfacción puede basarse en diferentes expectativas, metas competitivas, intereses en conflicto, confusión de comunicaciones o conflictos personales. Entonces, debemos considerar que el conflicto es un proceso, no un producto. Los conflictos organizacionales son indicadores de desacuerdos.

Los conflictos son señales de tensión dentro de una organización o entre individuos. No son disputas, ya que constituyen un proceso; las disputas pueden ser uno de los productos del conflicto. Éste es menos tangible y más ambiguo. Las disputas son tangibles y concretas, y en ellas hay posiciones, desafíos, etcétera.

Actuar con este paradigma de delineación de infraestructura sin contemplar las necesidades de las partes que tienen el conflicto es como diseñar un auto con énfasis exclusivo en el motor, sin tener en cuenta

las necesidades de los pasajeros. Recientemente, en la evolución del conocimiento sobre organizaciones se ha puesto mucho énfasis en que se deben considerar las necesidades de base del usuario o cliente. El diseño de sistemas de resolución de conflictos debe reflejar las necesidades y las preocupaciones de las partes en conflicto, y no sólo las del procedimiento.

¿Por qué es importante el diseño de sistemas?

- Dentro de toda institución y sociedad existe la necesidad de resolver conflictos, y un proceso coordinado y sistemático es la mejor manera de hacerlo.

- Todas las organizaciones tienen conflictos cuando se deja que el desarrollo tenga lugar de una forma no sistemática y organizada.

- Los mecanismos para resolver conflictos de forma expedita y con menos costo sirven como medicina preventiva al evitar que los conflictos aumenten de tamaño.

- Promover la participación con los "clientes" o "usuarios" en el diseño de un proceso probablemente tendrá el efecto de aumentar la participación y el apoyo institucional y personal.

- En todas las organizaciones para resolver conflictos hay limitados recursos, por lo que la coordinación de esfuerzos es aconsejable.

- Comúnmente las organizaciones tienden a identificar los conflictos como algo patológico y no como parte del crecimiento organizacional.

El reto del diseño de sistemas de resolución de conflictos está en contemplar cómo permitir que la gente tenga poder en las instituciones y comunidades.

Generalmente, cuando se discute sobre conflictos, el énfasis está en los aspectos de cada uno de éstos, no en la identificación de las características de los conflictos en sí mismos. El proceso de diseñar un sistema requiere que se empiece con la óptica de un sistema, es decir observar todos los aspectos de la dinámica de los conflictos: su origen, las características comunes, la frecuencia con que se presenta el mismo conflicto, etcétera. La cultura de la organización afecta al modo como la organización responde al conflicto y conlleva una variedad de respuestas.

Comúnmente la reacción al conflicto puede ser de dos tipos:

1. Combativa

2. Evasiva

1. La reacción combativa cuenta generalmente con una de las siguientes características:

- Arrogancia: las jerarquías asumen una posición paternalista y no reconocen el conflicto.
- Agresividad: los conflictos se combaten con una respuesta militarista.

2. La reacción evasiva se manifiesta a través de las siguientes características:

- Negación: no reconocer que hay conflicto.
- Evasión: se ve el conflicto pero no hay deseo de enfrentarlo.
- Acomodación: se acepta la situación pero no hay intención de responder.

Típicamente, estas respuestas reflejan el modo como organizaciones e individuos responden a conflictos. Hay que reconocer que cada una de estas reacciones tiene un costo. El costo en pérdida de tiempo, en mantenimiento de disputas, es muy significativo. Es esencial que el aspecto económico sea involucrado en la evaluación de la necesidad de medios alternativos. Generalmente no se ha tratado de cuantificar el costo de mantener organizaciones o instituciones congestionadas con conflictos y disputas.

Es necesario reconocer que los conflictos que se presentan provienen de un contexto y es posible que éste sea interactivo. El origen de los conflictos surge de un contexto social, organizacional o legal. Durante el diseño tiene que dedicarse mucho esfuerzo a entender el contexto antes de elaborar un plan, para que éste sea adecuado a la situación actual, reconociendo que algo que sucede en un área de la organización producirá un impacto en otra área organizacional. Este aspecto es parte de la primera fase en el diseño de un proceso para resolver conflictos.

El diseño tiene que reflejar el contexto organizacional o institucional. El contexto y el ambiente en el cual se trata de diseñar tienen reglas y estructuras que se utilizan para entender e interactuar con la entidad. La mediación, como la comunicación, no ocurre en el vacío. Toda la integración social funciona en múltiples niveles de contextos sociales que simultáneamente interactúan y reaccionan, evaluando el contexto esencial para desarrollar estrategias que correspondan a las necesidades de la situación. Este principio ha sido demostrado múltiples veces en el transcurso de mediaciones cuando se descubre que el motivo del conflicto no tiene relación directa con el conflicto que se ha manifestado.

El cómo descubrir el contexto presenta una serie de dificultades, complejidades y desafíos muy significativos. Por esta razón, el proceso de diseñar un sistema de resolución de conflictos tiene que contar con la participación de todos los interesados. El diseño de un sitio puede tener

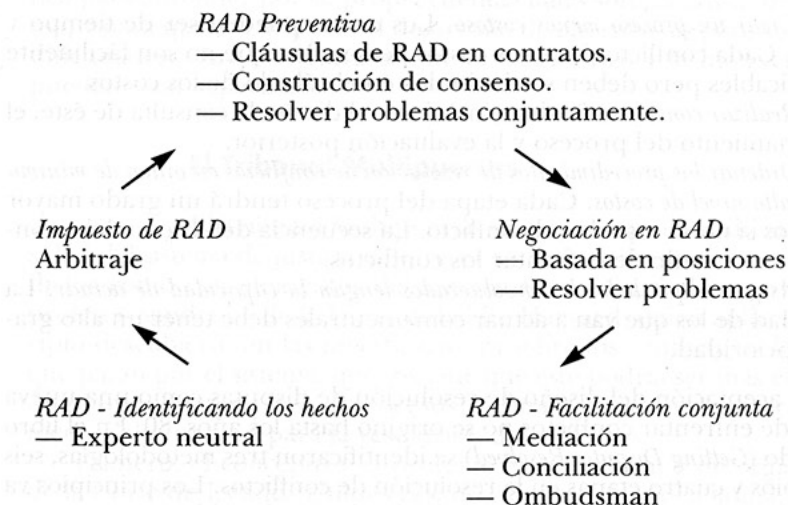
el sistema de resolución de disputas en otro mecanismo de control. Por el contrario, el sistema puede tener un impacto positivo en la organización. Sobre la base de la experiencia de los profesionales que han trabajado en el área, se ha notado que es esencial que se preste atención a los cambios culturales que surgen después del diseño y la implementación. Es predecible que el sistema va a requerir modificaciones para que los procesos sean adaptables a las necesidades de la organización y de esta forma la introducción de una nueva manera de resolver conflictos puede ser una oportunidad para cambiar la cultura organizacional.

El proceso de diseño de un sistema de resolución de conflictos debe incluir a los involucrados. Como no hay una sola manera de resolver conflictos, el diseño debe responder a las necesidades específicas de los usuarios, los conflictos y las necesidades de la organización. El sistema también debe tener un nivel de transparencia muy alto. La desconfianza surge de la falta de conocimiento de las actividades o el proceso en sí mismo y es un factor común en muchas organizaciones: el método más efectivo para combatirla es la participación. Es notable que un aspecto común de casi todos los programas de RAD (véase el Anexo I) en la justicia en Estados Unidos es la participación de abogados y jueces, y en algunos casos de los litigantes, en el diseño de programas.

El *continuum*

El *continuum* de procesos de resolución de conflictos indicado abajo se manifiesta de alguna forma en casi todos los diseños. Ocurrirán variaciones basadas en los factores citados previamente, como la cultura de los apoderados, la organización, la naturaleza de los conflictos, los intereses de quienes controlan la institución, las metas y el plan estratégico. El *continuum* es un escalafón; se empieza con procesos informales y se extiende cada etapa a una más formal, más estructurada.

La dinámica de técnicas de RAD³



En el libro *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*⁴ se citan seis principios básicos para el diseño de un sistema de resolución de conflictos.

Los principios son los siguientes:

- *Enfatizar los intereses.* Buscar cómo reconciliar los intereses. Por ejemplo, crear multipasos para negociar conflictos, fortalecer la motivación para resolver conflictos, ofrecer oportunidades para que las partes se reúnan, sugerir la utilización de un tercero para mediar. Éstas son algunas de las actividades sugeridas para ayudar a los involucrados a resolver el conflicto.

- *Crear un proceso de negociación (de vuelta).* La idea es ofrecer a las partes interesadas una alternativa para negociar después de haber tratado de resolver el conflicto sobre la base de conceptos de poder o derechos. El objetivo es mantener flexibilidad en el proceso. Negociar en este

3. *Designing Dispute Resolution Systems*, CDR, Boulder, Colorado, 1995, pág. 38.

4. Ury, Brett y Goldberg, *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*, San Francisco, Jossey Bass, 1988, págs. 41-64.

contexto puede incluir otros métodos, como la mediación o la conciliación.

- *Crear un proceso menos costoso.* Los costos pueden ser de tiempo y dinero. Cada conflicto tiene sus costos personales, que no son fácilmente cuantificables pero deben ser incluidos en el cálculo de los costos.

- *Realizar consultas.* Se debe incluir en el diseño la consulta de éste, el funcionamiento del proceso y la evaluación posterior.

- *Ordenar los procedimientos de resolución de conflictos en orden de mínimo costo a alto nivel de costos.* Cada etapa del proceso tendrá un grado mayor de costos si no se resuelve el conflicto. La secuencia del diseño debe contemplar este estilo de enfrentar los conflictos.

- *Asegurar que todos los involucrados tengan la capacidad de actuar.* La capacidad de los que van a actuar como neutrales debe tener un alto grado de prioridad.

La aceptación del diseño de resolución de disputas como una nueva forma de enfrentar conflictos no se originó hasta los años '80. En el libro ya citado (*Getting Disputes Resolved*) se identificaron tres metodologías, seis principios y cuatro etapas en la resolución de conflictos. Los principios ya han sido comentados. ¿Cuáles son las lecciones obtenidas por esta propuesta siete años después? El nuevo libro *Designing Conflict Management Systems*,⁵ cita los siguientes problemas con el modelo DSD, de Ury y otros:

1. En un sistema donde el "experto" hace el diagnóstico, el diseño y la implementación de éste, la participación de los afectados no es un valor dominante del proceso del diseño. Algunos comentaristas han notado que con frecuencia "el método del experto" no da resultado en las organizaciones, que necesitan organizar la información y aprender de sí mismas, para determinar cómo solucionar los problemas.

2. El modelo DSD es lineal y casi mecánico, y tiende a ver el conflicto en totalidad.

3. El DSD no pone demasiado énfasis en la prevención como aspecto básico de un sistema.

4. El DSD no se preocupa por la dinámica organizacional. Tiende a mirar las disputas y no la totalidad del conflicto.

El proceso de diseño debe basarse en el modo de consultoría procesal,⁶ que enfatiza que "el cliente" vea el problema como propio y continúe haciéndolo de ese modo durante el proceso.

5. Constantino y Merchant, *Designing Conflict Management Systems*, 1995.

6. Schien, Edgar, *Process Consultation, Lessons for Managers and Consultants*, Addison-Wesley Publishing Co., 1987, págs. 29-30.

Se presume que el cliente debe participar en el proceso de diagnóstico para aprender por su propia cuenta cuáles son las causas del problema, y para que participe en el desarrollo de alternativas para superar las dificultades. Otra conjetura es que el diagnóstico y la intervención no pueden estar separados.

El Tribunal Multipuertas

El Tribunal Multipuertas es un concepto basado en la necesidad del sistema de justicia de ofrecer varios caminos para resolver conflictos como complementos del sistema formal.⁷ La idea proviene del profesor Sanders,⁸ de la Universidad de Harvard, quien aplicó un principio descubierto en las investigaciones sobre los conflictos y los juicios que pasan por el sistema, que sostiene que éste podría ser más eficaz si se asignaran ciertos casos a procesos (o una secuencia de procesos) de medios alternativos para la resolución de conflictos.

Primero, el concepto y el contexto legal-cultural y de organización de la Corte de Estados Unidos casi no existe en América latina. Los juzgados consisten en que todos los jueces trabajan individualmente en un sitio, pero sólo hay una oficina de administración que apoya a todos los jueces. Por lo general, éstos eligen un presidente [*Chief Judge*], quien tiene las responsabilidades administrativas de la institución. A su lado hay un administrador profesional, quien se preocupa por todas las tareas de gerencia y administración. La concentración de las preocupaciones de cómo funciona la justicia permite un esfuerzo coordinado de todos los jueces en la administración. Con esta coordinación se han podido crear servicios de apoyo conocidos como *multipuertas*, que sirven a los litigantes, los abogados y el sistema. En los sistemas de justicia de América latina generalmente no existe coordinación entre los jueces. Cada uno está aislado, lo cual crea una enorme dificultad para la implementación de un concepto como el del Tribunal Multipuertas.

Segundo, el centro o la oficina multipuertas es donde se empieza el proceso de litigación. El litigante por sí mismo o el abogado presentan la demanda en esta oficina, que les ofrece varias alternativas: arbitraje, mediación, conciliación (distinta de la mediación), un panel de neutrales que hacen "evaluación" del caso antes de proceder, juicios sumarios donde las partes pueden exponer de forma breve aspectos de su caso y un

7. Civil Dispute Resolution Program, Multidoor Dispute Resolution Division, Supreme Court of District of Columbia, Washington, D.C., 1992.

8. Sanders, Frank, *Conference on Causes of Popular Dissatisfaction with the Administration of Justice*, National Center for State Courts, 1976.

tercero neutral (generalmente es un abogado experto que actúa como voluntario) que puede opinar sobre cuáles son los resultados probables de este juicio si se prosigue hasta un fallo de la Corte.

La oficina ofrece estas posibilidades y los litigantes eligen el proceso. El sistema legal tradicional siempre queda como el único recurso si las alternativas fracasan. El objetivo de dicho proceso es promover la resolución de los conflictos mediante estos recursos, y guardar la alternativa judicial para los juicios no susceptibles a este tipo de intervención.

El cambio de nombre de “métodos alternativos” a “métodos apropiados” ha resultado de la experiencia en la operación de este mecanismo. Mediante investigaciones sistemáticas se pudo identificar una serie de atributos comunes a ciertos tipos de causas. Utilizando esta información —que se publica—, los centros pueden educar a los usuarios acerca de los resultados de los procesos, ayudándolos a elegir los más aptos para el tipo de conflicto que tienen. Los individuos que actúan como neutrales, árbitros, mediadores, etcétera, son elegidos por la Corte. Generalmente, los centros requieren que hayan completado un curso de cuarenta horas y tengan un nivel de experiencia relevante con los procesos que se ofrecen dentro de los servicios. Los fondos para estos centros por lo general provienen del poder judicial. Los centros tienen un administrador y una secretaria para coordinar los servicios; asimismo, poseen fondos para remunerar a algunos de los que actúan como neutrales. Es común contar con un comité asesor elegido por la Corte que dirige el centro; ese comité está formado por abogados y algunos jueces, y en algunos lugares también incluye miembros del público.

Razones para implementar la RAD en el sistema de justicia

1. *El alto volumen de juicios y la cantidad excesiva de trabajo:* éstas son características de sociedades con muchos conflictos, que para resolverlos no tienen más alternativas que el juicio.

2. *Legislación y reglamentación:* con el aumento de nuevas leyes y la consecuente promulgación de reglamentos, el costo de las transacciones se hace cada día más alto y más complejo.

3. *Insatisfacción del usuario con el sistema legal:* muchas empresas y usuarios manifiestan un alto índice de insatisfacción por el costo del proceso y el tiempo y la energía requeridos para terminar juicios, sobre todo cuando un gran porcentaje de ellos se resuelve al final por medio de la negociación.

4. *Movimiento social hacia un nuevo paradigma de cómo resolver conflictos:*

el proceso adversarial, basado en el concepto de combate de la Edad Media, extrae de los participantes actitudes beligerantes y negativas; incluso el abogado litigante es un personaje que lleva sus dos pistolas listas para matar a su oponente. Estas actitudes beligerantes no conducen a la paz social y comunal, que es el anhelo de cada ser humano.

5. *Deseo de los involucrados de participar en la resolución del conflicto:* conceptos de autodirección, gobernabilidad, administración de calidad total y otros modelos de participación han demostrado sus beneficios en los sectores privado y público. Cada día más personas están buscando cómo participar plenamente en las decisiones que las afectan.

6. *Aumento del interés en crear sistemas más flexibles:* se ha descubierto que cada disputa requiere el mismo tratamiento. Las alternativas tienen que ofrecerse para “bajar el tono al final del conflicto” y no durante éste.

Aplicando la estrategia de diseño - El Tribunal Multipuertas

El concepto “multipuertas” tiende a crear un proceso más coordinado e integrado que un simple proyecto anexo al sistema de justicia. Esta idea de organización de un sistema dentro de la justicia es mucho más amplia que el actual procedimiento legal que predomina en los códigos procesales. Detrás del concepto de multipuertas está la idea de ofrecer a los litigantes más control sobre el manejo de los conflictos. En vez de sólo someter el conflicto al camino tradicional, se trata de crear alternativas o foros aptos para las variedades de conflictos. Cada conflicto tiene sus propias características y necesidades. El sistema judicial está limitado por la ley en las alternativas que puede ofrecer a las partes involucradas, a pesar de que los conflictos requieren una multiplicidad de respuestas.

El concepto organizacional básico es el proceso de análisis previo de los conflictos. Se trata de identificar las características del caso, y cuál es el proceso más apto para resolver el conflicto. El análisis se realizará de acuerdo con el tipo y la edad del caso, el tipo o proceso de RAD, el monto demandado u otros factores comunes. La idea es que el sistema judicial debe enfrentar los casos de una manera más positiva que la tradicional.

La creación de un concepto integrado para ofrecer un menú a los litigantes tiene el efecto de reorientar el rol de la justicia. Su papel tradicional es pasivo, dado que la justicia espera que los juicios lleguen a su puerta y en el momento en que se inicia el juicio se iniciará todo el trámite judicial, ya sea necesario o no. Con el concepto de la corte mul-

tipuertas se inicia la identificación de las necesidades de cada conflicto y cuáles procesos pueden ser los más apropiados para resolverlo. La dinámica organizacional es activa y requiere una actitud distinta de la tradicional por parte de los abogados, los funcionarios y los jueces.

Durante el diseño de un sistema para someter los juicios a mecanismos de RAD, el programa de multipuertas de la Corte Suprema del Distrito de Columbia⁹ hizo las siguientes observaciones:

- Las características de cada caso deben ser los factores que influyen en la selección del mecanismo.
- En muchos juicios de RAD son aplicables más de un proceso.
- Los litigantes y los jueces deben participar en el proceso elegido.
- La experiencia previa y las características de cada proceso de RAD pueden sugerir cuál proceso sería más apto.
- Debe ser simple.

El método de diseño

El método de diseñar sistemas de resolución de conflictos debe contemplar el siguiente proceso:

- Identificar los tipos y las causas de conflictos recurrentes.
- Desarrollar e institucionalizar una amplia lista de mecanismos alternativos que ayudarán a las partes a tomar decisiones y resolver conflictos.
- Ajustar los mecanismos de resolución de conflictos a las necesidades de cada situación conflictiva.
- Implementar sistemas de administración y operación.
- Diseñar mecanismos para educar a las partes y el público sobre las alternativas.
- Capacitar personal para trabajar con el nuevo sistema.
- Crear sistemas de evaluación y retroalimentación.

Si la meta es crear un centro multipuertas siguiendo esta metodología, será muy necesario desarrollar las bases para justificarlo. Además, será esencial crear *coaliciones* con individuos y grupos, para promover la idea. Sin un amplio apoyo de varios niveles del sistema judicial y distintos grupos, como organizaciones no gubernamentales, será muy difícil lograr el éxito.

Otros factores¹⁰ que tendrán que ser atendidos son:

9. *ADR Case Classification System*, District Court of Columbia Supreme Court, 1990.

10. Gray, Ericka: *Middlesex Multi-Door Courthouse, Annual Report*, 1992.

• *Participación* –voluntaria u obligatoria–: Los resultados de las investigaciones demostraron que los programas voluntarios tienen más alto nivel de apoyo y satisfacción de los participantes, pero cuentan con menos casos.

• *Neutrales*: Quiénes van a ser los neutrales, quién va a capacitarlos, supervisarlos, controlarlos, evaluarlos.

• *Evaluación*: Pocos esfuerzos en Estados Unidos han dedicado suficientes recursos para esa función tan vital.

• *El proceso de seleccionar casos*: ¿Cuáles son los factores que determinan si se acepta el caso? En algunos proyectos sólo se aceptan casos donde las partes se conocen con anterioridad al proceso. En ellos, la mediación da mejores resultados.

• *Tiempo*: ¿Cuánto tiempo debe durar un proceso? ¿Hay límites? ¿Quién tiene control?, etcétera.

• *Costos*: ¿Hay un monto para pagar en cada caso? ¿Quién auspiciará el centro? ¿Será autosuficiente o dependiente para el financiamiento?

Operación del sistema

Cuando se presenta la demanda, cada litigante recibe un formulario que solicita la clasificación del juicio, y es un requisito que se mande este formulario a la oficina de RAD en el juzgado. La oficina de RAD analiza las respuestas y recomienda al juez un mecanismo de RAD.

En el sistema de procedimientos civiles de Estados Unidos hay una etapa temprana, sumamente importante: el juez cita a las partes y los abogados a una conferencia para delinear todas las actividades y fechas para cumplir lo que se determine para el resto del juicio. En ésta el juzgado toma el control del proceso del juicio y el juez aconseja a los litigantes acerca de la recomendación de RAD. Las partes, como el juez, tienen derecho a sugerir otro mecanismo de RAD.

El formulario tiene dos usos para producir la recomendación de RAD. Primero, ciertos tipos de juicios no son aptos para la RAD y el formulario ayuda a la oficina a identificarlos; y segundo, las respuestas le sirven a la oficina para determinar cuáles son los mecanismos más apropiados para el juicio. En el Anexo II se ha incluido un formulario para ayudar a los jueces en la consulta con los litigantes donde se identifica, sobre la base de la experiencia, cuál de los tres mecanismos es más apropiado: mediación, arbitraje o evaluación neutral.

Una vez terminado el proceso de RAD, si no tuvo éxito, el juez citará a los litigantes a otra conferencia, donde se fijará la fecha para el juicio. En las investigaciones sobre el atraso de los juicios civiles y comerciales en Estados Unidos se ha descubierto que el factor más significativo para facilitar mayor cantidad de transacciones es tener una fecha fija para el juicio. En esta conferencia, el juez discutirá las fechas con los abogados. Un comentario sobre el uso de estos conceptos y programas en la justicia de Estados Unidos es que la mayoría de ellos son organizados utilizando abogados voluntarios. Es un gran honor ser escogido por la Corte para participar en estos procesos. Asimismo, a causa del número de participantes, no es una tarea muy exigente. Los abogados son elegidos para trabajar durante cinco días cada seis meses.

Resultados

A fines de los años '70 se comenzó la creación de estos centros en varios estados de Estados Unidos. Después de casi 20 años, las evaluaciones ¹¹ demuestran lo siguiente:

1. Los litigantes y sus abogados están más contentos con el RAD que con el sistema tradicional legal. En varios estudios se ha demostrado que al apoyo es muy amplio. También se debe notar que en Estados Unidos la experiencia de transacción de juicios es de sólo 3 % - 4 % de casos que llegan a juicio conclusorio con fallo. Casi el 50 % concluyen sin más actividad después de haber sido iniciados, y el resto, 45 %, se resuelve por transacción o por el uso de medios alternativos. En la Argentina la experiencia ¹² es similar con respecto al porcentaje que queda sin resolver: el 47 % de los casos concluye sin ninguna acción posterior al inicio. Sin embargo, el 53 % de los casos alcanza el período probatorio.
2. Los estudios son inconclusos en cuanto a los costos. En un trabajo en Nueva Jersey ¹³ se demostró que los procesos de RAD requieren una cantidad menor de horas de trabajo en un 25 % por parte de los abogados, y eran necesarios menos documentos. En los casos de menor cuantía el uso de mediadores resultó en una reducción significativa de los costos.

11. *National Symposium on Court-Connected Dispute Resolution Research, A Report on Current Research Findings Implications for Courts and Future Research Needs*, National Center For State Courts, and State Justice Institute, 1994, págs. 93-111.

12. Gregorio, Carlos, *Investigación sobre demora en el proceso judicial*, CEJURA, 1993, pág. 26.

13. Janice Roehl, Institute for Social Analysis, 1992.

3. El estudio de Nueva Jersey demostró un ahorro de tiempo cuando se utilizaba la mediación.

4. Los estudios son inconclusos en cuanto al proceso de análisis del juicio, pero en Washington D. C. se ha podido ver que la atención personal resulta en más transacciones.

5. En el estudio de Roehl (1992),¹⁴ se pudo verificar que los litigantes respetaban más los acuerdos que los fallos de los jueces, porque ellos mismos han participado en el desarrollo de esos acuerdos.

Después de casi 25 años se ha visto un cambio muy profundo en el rol de la organización judicial: pasó de una posición pasiva a una posición activa, en la cual el poder judicial trata de anticipar las necesidades de los litigantes y de crear procesos que respondan a ellas.

Desafíos

La idea tradicional en este mecanismo es que la justicia tiene que adoptar otra posición con respecto a su funcionamiento. En Estados Unidos ha llevado más de treinta y cinco años de investigación y educación de jueces y presión del público para crear alternativas. Además, este concepto es paralelo al *Common Law*, donde el juez tiene mucha capacidad de actuar, entonces se le facilita la creación de nuevos sistemas dentro de la justicia. ¿Existe el mismo nivel de desacuerdo y presión en los sistemas de América latina? ¿Dónde están las investigaciones empíricas sobre el funcionamiento del actual sistema? ¿Han tenido años de autoevaluación que lleva a la justicia a crear centros multipuertas por sus propios motivos? Los jueces en los centros de educación judicial reciben capacitación que les indica que son los dueños del manejo de los procesos. Ellos tienen que tomar la iniciativa para mejorar la administración de justicia.

El primer desafío es que el desarrollo de una actividad como multipuertas tiene que nacer de un contexto legal y cultural. Los factores o antecedentes para promover este concepto deben ser evaluados estrictamente. El concepto no debe ser simplemente transportado de una nación a otra. El peligro de esta estrategia fue discutido de forma global por un grupo de expertos, quienes analizaron sus experiencias e interacciones.¹⁵

14. Janice Roehl, Institute for Social Analysis, 1992.

15. Bura, A.; Wilder, S.; Moore, C., y Mayer, B., "Developing, Democratic Decision-Making Procedures", *Mediation Quarterly*, Vol, 10, n° 3, primavera de 1993, págs. 303-320.

ANEXOS

I. Notas sobre el proceso de RAD para las vías 1, 2 y 3, y el arbitraje

Formularios para la clasificación de casos

El sistema de clasificación de casos para la recomendación de RAD ha sido suspendido de forma temporaria. Sin embargo, en el ínterin seguirán apareciendo algunos códigos en el calendario que fija las audiencias para definir las cuestiones. El código ARB indica que se trata de un caso de accidente de tránsito, apropiado para un arbitraje. MED significa que se trata de un caso en que se demanda el pago de una suma de dinero, *apto sólo para mediación*. NOR se refiere a cuestiones diversas que *no son adecuadas para RAD*. Durante el período de suspensión, se ruega no tomar en cuenta el código NFR.

Mediación

Un mediador ayudará a las partes y a sus abogados a negociar un posible arreglo para su litigio.

— Un empleado entregará a las partes el Reglamento General de Mediación y Evaluación de Casos.

— La mediación deberá tener lugar, en la medida de lo posible, dentro del período de 30 días indicado en la orden que fija las fechas para definir las cuestiones.

La fecha fijada se deberá notificar a las partes con 60 días de anticipación, aproximadamente.

— El informe confidencial sobre el arreglo deberá someterse a la División Multipuertas 40 días antes de la mediación.

Evaluación neutral del caso

Los abogados de las partes expondrán, en presencia de éstas, sus respectivos puntos de vista sobre el caso. El evaluador emitirá una opinión no obligatoria sobre cuestiones de responsabilidad y daños y perjuicios. En caso de que las partes lo soliciten, las asistirá en el curso de posteriores discusiones tendientes a lograr un arreglo.

— Un empleado entregará a las partes el Reglamento General de Mediación y Evaluación de Casos.

— La evaluación del caso deberá tener lugar, en la medida de lo posible, dentro del período de 30 días indicado en la orden que fija las fechas para definir las cuestiones.

La fecha fijada se deberá notificar a las partes con 60 días de anticipación, aproximadamente.

— El informe confidencial sobre el arreglo deberá someterse a la División Multipuertas 40 días antes de la evaluación del caso.

Arbitraje

El árbitro deberá resolver sobre las peticiones de las partes, dirigir una audiencia dentro de los 120 días de la fecha y dictar un laudo.

— Las partes pueden elegir un arbitraje obligatorio o no obligatorio.

— Las partes elegirán un árbitro durante la audiencia para definir las cuestiones.

— Dentro de los 7 días de celebrada la audiencia para definir las cuestiones, los abogados deberán enviar al árbitro una copia de la demanda y la contestación de demanda, respectivamente.

II. Guía para los jueces en la asignación de causas a mecanismos de RAD*

No se recomienda RAD en los siguientes tipos de casos:

Medidas de no innovar o de cesar
Locador/locatario
Denuncia criminal

Demandas de base constitucional
Juicios declarativos

Casos varios, incluidos los que se señalan como contables, embargos preventivos, desalojos, seguros, jactancia, mandamiento de reivindicación de cosas muebles, privilegio del constructor, cambio de nombre, sentencia extranjera, rectificación de partidas de estado civil.

* Tribunal Superior del Distrito de Columbia, División Multipuertas de Resolución de Conflictos.

Factores		ENC	MED	ARB
Tipo de caso:	Caso de automotor			✓
Características:	Parte actúa por derecho propio		✓	
	Incluye reparación judicial en equidad		✓	
	Las partes mantienen una relación ininterrumpida		✓	
	La compañía de seguros puede tener que responder	✓		✓
	Demanda por una suma de dinero		✓	
	Demanda basada en un contrato		✓	
	Demanda de indemnización por acto ilícito	✓		✓
	Caso P.I.: ambos abogados tienen mucha experiencia		✓	
	Caso P.I.: uno de los abogados o ambos carecen de experiencia	✓		
Proceso:	Menor necesidad de obtener información y pruebas			✓
	Mayor necesidad de obtener información y pruebas	✓	✓	
	Firme negativa a transar de una de las partes	✓		✓
Necesidades de las partes:	Rapidez			✓
	Reserva	✓	✓	

ENC = Evaluación neutral del caso

MED = Mediación

ARB = Arbitraje

✓ = Procedimiento recomendado

III. Estudios sobre el Tribunal Multipuertas

Título del estudio	Evaluadores y fuente de apoyo	Sitio del estudio	Cuestiones analizadas	Diseño del estudio
Multi-Door Dispute Resolution Centers Phase I: Intake and Referral Assessment Executive Summary Final Draft (1986)	Janice Roehl American Bar Association Special Committee on Dispute Resolution National Institute of Justice	Washington, DC, Tulsa, OK, y Houston, TX	Desarrollo e implementación de los tres primeros tribunales multipuertas; evaluación del proceso y resultado de los sistemas de admisión y remisión.	Observación, entrevistas al personal, entrevistas, posteriores al proceso, a las personas que intervinieron en 1200 casos.
Evaluation of the Phase I Settlement Plan at DC Superior Courts (1990)	DC Research and Development Division	Washington, DC	Características de los casos, factores procesales, resultados de la mediación.	Proporción de arreglos, cuestiones posteriores a la mediación en 817 casos.
Civil Dispute Resolution Program: A Survey of Program participants (1992)	DC Research and Development Division	Washington, DC	Evaluación de la percepción que tienen litigantes y abogados de los procedimientos de resolución de conflictos; desempeño de los evaluadores neutrales.	Encuesta a abogados y litigantes en 119 casos sometidos a procedimientos de resolución de conflictos durante el verano de 1992.
Middlesex Multi-Door Courthouse Evaluation Project, Final Report (1992)	National Center for State Courts (Lowe y Keilitz) State Justice Institute	Cambridge, MA	Evaluación de la eficacia del programa, la selección y remisión de procesos; efectividad del costo, satisfacción de los usuarios, rapidez del procedimiento.	Diseño experimental con elección al azar de más de 2500 causas civiles incluidas en la lista de causas del tribunal; entrevistas y cuestionarios a los jueces y abogados; entrevistas a los jueces, al personal de los tribunales y a los miembros del comité de orientación; análisis del archivo de causas; observación de conferencias de selección de causas; revisión de la lista de causas.
Middlesex Multi-Door Courthouse Annual Report, 1992 (1992)	Middlesex Multi-Door Courthouse (Gray)	Cambridge, MA	Tramitación de causas y proporción de arreglos en 1992.	Datos descriptivos de 973 casos tramitados en 1992.
Civil Case Mediation and Comprehensive Justice Centers: Process, Quality of Justice, and Value to State Courts (1992)	Institute for Social Analysis (Roehl y Llaneras) State Justice Institute	Burlington County, NJ	Evaluación de la calidad de la justicia, percepciones de imparcialidad, eficacia e impacto en los tribunales estatales de la mediación en las demandas de menor cuantía y otras causas civiles; descripción de la integración y coordinación de los servicios de resolución de conflictos en las operaciones de los tribunales estatales.	Diseño experimental con 397 demandas de menor cuantía y otras causas civiles de escaso valor económico (213 resueltas por mediación y 184 resueltas por sentencia); observación de todas las sesiones de mediación y juicios; cuestionario a los litigantes; entrevistas, posteriores al proceso, a los litigantes; entrevistas a los jueces y al personal de los tribunales.

IV. Bibliografía

- Civil Dispute Resolution Program: A Survey of Program Participants*. Research and Development Division, District of Columbia Courts. octubre de 1992.
- Evaluation of the Phase I Settlement Plan at D.C. Superior Courts*: November 13, December 8, 1989. Research and Development Division, District of Columbia Courts, abril de 1990.
- Gray, Ericka B.: *Middlesex Multi-Door Courthouse Annual Report, 1992*, 1992.
- Kibler, Sherrie; Sánchez, Ernie y Baker-Jackson, Maxime: "Pre-Contempt/Contemnors Group Diversion Counseling Program: A Program to Address Parental Frustration of Custody and Visitation Orders", *Family and Conciliation Courts Review*, vol. 32, nº 1, enero de 1994.
- Lehner, Larry: "Education for Parents Divorcing in California", *Family and Conciliation Courts Review*, vol. 32, nº 1, enero de 1994.
- Lowe, Robert y Keilitz, Susan: *Middlesex Multi-Door Courthouse Evaluation Project, Final Report*, National Center for State Courts, marzo de 1992.
- McCroy, J.: "Legal and Practical Issues in Divorce Mediation: An American Perspective", en *The Role of Mediation in Divorce Proceedings: A Comparative Perspective*, South Royalton, Vermont Law School Dispute Resolution Project, 1987.
- McIssac, Hugh: "Orientation to Mediation in Portland, Oregon", *Family and Conciliation Courts Review*, vol. 32, nº 1, enero de 1994.
- Myers, S.; B. Gallas; R. Hanson. y S. Keilitz: "Divorce Mediation in the States: Institutionalization, Use and Assessment", *State Court Journal*, vol. 12, nº 4, 1988.
- Petersen, Virginia y Steinman, Susan: "Helping Children Succeed After Divorce: A Court Mandated Education Program for Divorcing Parents", *Family and Conciliation Courts Review*, vol. 32, nº 1, enero de 1994.
- Roeder-Esser, Carol: "Families in Transition: A Divorce Workshop", *Family and Conciliation Courts Review*, vol. 32, nº 1, enero de 1994.
- Roehl, Janice: *Multi-Door Dispute Resolution Centers Phase I: Intake and Referral Assessment Executive Summary Final Draft*, 1986.
- Roehl, Janice; Hersch, Rebekah, y Llaneras, Ed: *Civil Case Mediation and Comprehensive Justice Centers: Process, Quality of Justice, and Value to State Courts, Final Report*. Institute for Social Analysis, diciembre de 1992.
- Rosenhan, D.L y Keller, F.O.: *A Program for Providing Supervised Child*

Visitation; Report on a Demonstration Project Using Senior Citizens as Supervisors: Report to Judicial Council of California, abril de 1993.

Stern, Marilyn y Van Slyck, Michael: *Assessing the Impact of Parent-Child Mediation: A Comparison with Justice System and Mental Health Approaches*, Washington, D.C., National Center of Dispute Resolution, Publication Department, 1992.

Thoennes, Nancy, Pearson, Jessica, y Price, David: *Child Access Demonstration Projects: Preliminary Assessment: Report Submitted to Office of Child Support Enforcement*, Denver, CO, Center for Policy Research and Policy Studies, Inc., octubre de 1991.

Tribunal Multipuertas

Proyecto de evaluación del Tribunal Multipuertas de Middlesex (National Center for Citizen Participation in the Administration of Justice and National Center for State Courts/SJI)

La finalidad del proyecto consistía en realizar una evaluación amplia del Tribunal Multipuertas de Middlesex (TMM), un programa anexo al juzgado en Cambridge, Massachusetts, creado para proporcionar un enfoque coordinado de resolución de conflictos dentro de la estructura administrativa del órgano judicial. La evaluación estaba centrada en el plazo que requería tramitar las causas, los costos para los litigantes, los costos y demanda de recursos para el tribunal, y la satisfacción de los intervinientes. Los casos se asignaron al azar a un grupo experimental (casos tramitados por el TMM) y a un grupo de control (casos tramitados de acuerdo con los procedimientos judiciales tradicionales).

Productos del proyecto

Gray, Ericka: *Middlesex Multi-Door Courthouse Annual Report*. 1992.

Lowe, Robert y Keilitz, Susan, *Middlesex Multi-Door Courthouse Evaluation Project: Final Report*, National Center for State Courts, marzo de 1992.

Middlesex Multi-Door Courthouse Evaluation Project: Executive Summary, 1992.

Proyecto de Centros de Tribunales Multipuertas; casos aceptados y casos remitidos a otro tribunal. Fase I

Este proyecto se ocupa del establecimiento de algunos de los primeros programas multipuertas de Tulsa (Oklahoma), Houston (Texas) y Washington. El objetivo principal era determinar los enfoques más eficaces para el examen y la asignación de los conflictos a los procedimientos de resolución. Los tres programas multipuertas manejaban colectivamente conflictos de todas clases, incluidos denuncias de agresión, asuntos de menor cuantía y reclamos basados en el interés general. Además de describir la implementación de los programas, la evaluación se centra en la fase I del programa, el proceso de admisión y asignación. Las principales fuentes de datos utilizadas fueron las entrevistas a los participantes y a los representantes de los organismos de asignación.

Productos del proyecto

Ray, Larry: *The Multi-Door Courthouse Centers Project Intake and Referral Assessment*, The Pound Conference, National Institute of Justice, 1986.

Roehl, Janice: *Multi-Door Dispute Resolution Centers Phase I: Intake and Referral Assessment: Executive Summary Final Draft*, American Bar Association Special Committee on Dispute Resolution and the National Institute of Justice, 1986.

Bibliografía relacionada con el proyecto

Civil Dispute Resolution Program: A Survey of Program Participants, Research and Development Division, District of Columbia Courts, octubre de 1992.

Evaluation of the Phase I Settlement Plan at D.C. Superior Courts: November 13- December 8, 1989, Research and Development Division, District of Columbia Courts, abril de 1990.

Mediación de casos civiles y centros de justicia global: Rango del Proceso de Justicia y valor de los Tribunales Estaduales (Institute for Social Analysis/SJI)

Este proyecto está descrito bajo *Civil Dispute Resolution: Small Claims Mediation*.

Tribunal Multipuertas: Bibliografía relacionada

American Bar Association Standing Committee on Dispute Resolution: *The Court and Community Partners in Justice, the Multi-Door Experience*, ABA Standing Committee on Dispute Resolution, Washington, D.C.

Alternative Dispute Resolution Programs: 1992, Superior Court of the District of Columbia Multi-Door Dispute Resolution Division, 1992.

Gray, Ericka B.: "One Approach to Diagnostic Assessment of Civil Cases: The Individual Case Screening Conference", *The Court Manager*, verano de 1992.

Kessler, Gladys y Finkestein, Linda J.: "The Evolution of a Multi-Door Courthouse", *Catholic University Law Review*, Vol, 37, nº 3, primavera de 1988.

Sander, Frank E.A.: *Varieties of Dispute Processing, Pound Conference*, 70 F.R.D. 79, 1976.

Se dispone de material adicional proveniente de la American Bar Association's Section on Dispute Resolution, y de *Dispute Resolution Access: A Guide to Current Research and Information*.

Justicia comunitaria/mediación entre víctima y transgresor

Evaluación de programas de mediación en Carolina del Norte (Mediation Network of North Carolina and the Institute of Government /SJI).

Este proyecto se centró en casos de delitos leves relacionados con conflictos interpersonales, asignados a programas de mediación por los tribunales de distrito de Carolina del Norte. Tres condados que contaban con programas de mediación (Durham, Iredell y Henderson) fueron equiparados a condados similares que carecían de esos programas (New Hanover, Davidson y Rutherford). El estudio analizó la organización de los programas, los tipos de casos tramitados, los procedimientos de asignación, los porcentajes de participación, los efectos en la cantidad de casos a cargo de cada tribunal, las características del mediador, la satisfacción de los intervinientes, el acatamiento y la reincidencia.

Producto del proyecto

Clarke, Stevens; Valente, Earnest y Mace, Robyn: *Mediation of Interpersonal Disputes in North Carolina: An Evaluation of North Carolina's Programs*, Chapel Hill, NC, Institute of Government, University of North Carolina, 1992.