



---

## **Conflictos Públicos Complejos: Acerca del surgimiento de una categoría (estatal) en la arena de la mediación de conflictos** **(Complex Public Conflicts: Concerning the emergence of a state category in the conflict mediation field)**

OÑATI SOCIO-LEGAL SERIES FORTHCOMING: LOS CONFLICTOS PENALES COMO PERTENENCIA: EXPLORACIONES ACERCA DE LAS FORMAS DE RESOLUCIÓN ALTERNATIVA AL CASTIGO LEGAL

DOI LINK: [HTTPS://DOI.ORG/10.35295/OSLS.IISL/0000-0000-0000-1368](https://doi.org/10.35295/OSLS.IISL/0000-0000-0000-1368)

RECEIVED 23 NOVEMBER 2021, ACCEPTED 28 APRIL 2022, FIRST-ONLINE PUBLISHED 6 FEBRUARY 2023

MARIANA INÉS GODOY\* 

### **Resumen**

En este artículo nos ocupamos de la emergencia de los Conflictos Públicos Complejos, una categoría novedosa en la administración de conflictos. Nos concentraremos en el análisis etnográfico de su progresiva estatalidad en la provincia de Salta (Argentina) a partir de la experiencia de su absorción en el ámbito de la mediación penal. Tal noción comprende la intervención sobre controversias que involucran a sujetos colectivos como grupos de familia extensa, grupos vecinales, comunidades originarias, etc. Asimismo, asuntos de interés público y actores estatales como parte del conflicto y como quienes deben contribuir a dirimirlos, suponiendo un enfoque de intervención distinto a la mediación clásica. Entendemos que la emergencia y la relativa permanencia en el tiempo de esta iniciativa institucional articula la creciente preocupación por cierto tipo de conflictividad social persistente en Salta (como las demandas de tierras de comunidades indígenas) con distintos compromisos y motivaciones individuales y grupales de los propios mediadores con la práctica de la mediación, actualizando un rasgo sobresaliente de este campo que es su innovación y expansión permanente.

### **Palabras clave**

Conflictos Públicos Complejos; mediación de conflictos; estatalidad; justicia restaurativa

---

\* Mariana Inés Godoy (ICSOH-CONICET-UNSa). Doctora en Antropología por la Universidad de Buenos Aires (Facultad de Filosofía y Letras). Licenciada en Sociología por la Universidad Nacional de Santiago del Estero. Es Investigadora Asistente del CONICET con lugar de trabajo en el Instituto de Investigaciones en Ciencias Sociales y Humanidades (ICSOH-CONICET-UNSa). Profesora Adjunta Regular en la cátedra Métodos y Técnicas de la Investigación II en la carrera Lic. en Antropología, Universidad Nacional de Salta. Dirige el Proyecto de Investigación CIUNSa Tipo A "Burocracias, administración de conflictos y derechos. Estudios de caso en la provincia de Salta". Dirección de email: [mariananes@gmail.com](mailto:mariananes@gmail.com)

## **Abstract**

In this article, will discuss the emerging process of Complex Public Conflicts, a new category in conflict management. Specifically, we will focus on the ethnographic analysis of its progressive stateness in the state of Salta (Argentina) based on the experience of its incorporation in the field of criminal mediation. This notion includes intervention in disputes that involve collective subjects such as extended family groups, neighborhood groups, indigenous communities, etc. At the same time, this modality considers public interest and state actors as part of the conflict and as those who should contribute to resolving them, assuming an intervention approach different from classical mediation. We understand that the emergence and permanence of this institutional initiative articulate the growing concern about a certain type of persistent social conflict in Salta (such as the land demands of indigenous communities) with different individual and group commitments and motivations of the mediators with the practice of mediation. All this upgrades a distinctive feature of the Mediation field: its innovation and permanent expansion.

## **Key words**

Complex Public Conflicts; conflict mediation; stateness; restorative justice

## Table of contents

1. Introducción .....	4
2. Desandando la categoría .....	6
3. La conformación del Equipo de CPC y las primeras mediaciones .....	9
4. Significados y experiencias de participación de las y los mediadores en el Equipo ..	13
5. Algunas conclusiones analíticas.....	18
Referencias .....	20

## 1. Introducción

En el presente artículo nos concentramos en la emergencia de los llamados Conflictos Públicos Complejos, un caso específico de la institucionalización y expansión de la mediación en Salta y de la mediación penal en particular. En la experiencia de Salta-Argentina<sup>1</sup> sobre la que proponemos detenernos aquí, los CPC son incorporados institucionalmente y de manera sistemática por el área de mediación penal del Ministerio Público. Es decir, se configuran alrededor de delitos penales habilitados por el Código Procesal Penal para ser tratados bajo el dispositivo de la mediación.

Los Conflictos Públicos Complejos (en adelante CPC) suponen una categoría del propio campo de la mediación y de los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos (ADR por sus siglas en inglés). A rasgos generales comprenden la intervención sobre controversias en las que, a diferencia de los casos de mediación clásicos, las partes en disputa no son individuos, sino que el mediador los considera parte de grupos o de redes más “complejas” de vínculos sociales: grupos de familia extensa, grupos vecinales, grupos de jóvenes, comunidades originarias. Además, involucran asuntos de interés público y actores estatales como parte del conflicto y como quienes deben contribuir a dirimirlos. Como tales, estos conflictos suponen un enfoque de intervención que los aleja de la mediación clásica en aspectos como la necesidad de conformar “equipos” preferentemente interdisciplinarios para su tratamiento; la habilitación de actores y problemáticas emergentes a ser tratadas; la preferencia por una aproximación territorial del conflicto.

Sostenemos como hipótesis que la formalización y relativo sostenimiento en el tiempo de esta nueva modalidad de mediación es una manifestación de un rasgo sobresaliente de este campo que es la innovación y expansión permanente. Toda voluntad de expansión es un modo de probar su eficacia relativa respecto a los dispositivos de la justicia tradicional en el tratamiento de distintas conflictividades y violencias interpersonales y de legitimar el protagonismo de aquellos que son sus operadores. La relativa autonomía administrativa del Centro de Mediación del Ministerio Público, – característica de la mayoría de las burocracias judiciales a pesar de la estricta jerarquía que las constituye,– facilita proyectos innovadores. Pero esta modalidad novedosa se vincula también con motivaciones, estilos e iniciativas individuales y grupales de los propios mediadores y en este caso, de la Directora institucional en esta área; por eso es necesario tomar en consideración esta dimensión para el análisis de la emergencia de esta modalidad novedosa de intervención en el conflicto.

Desde hace algunos años venimos trabajando sobre la Mediación de Conflictos en el marco del desarrollo contemporáneo de políticas globales basadas en conceptos de

---

<sup>1</sup> La provincia de Salta se ubica en la región noroeste de Argentina, a 1500 km de la capital federal y al límite con los países de Bolivia, Paraguay y Chile. Tiene 1.214.441 habitantes según el censo de 2010. Caracterizada frecuentemente como una provincia “conservadora” por sus rasgos de pasado colonial y apego a la religión católica y por una fuerte jerarquización y segmentación social tanto de clase como étnica y racial con pervivencia de las oligarquías locales en las posiciones de poder e influencia social. Sobre la base de una vasta variedad de climas y diversidad ecológica que van desde las altas cumbres hasta las llanuras tropicales Salta puede considerarse según Buliubasich y Rodríguez (2006), el Estado Provincial de la República Argentina con mayor diversidad de etnias indígenas –nueve en total. Al mismo tiempo Salta llama la atención por haber preconizado una serie de reformas de corte progresista en distintos sistemas de justicia entre las que se incluye la extensión de la expansión del instituto de la mediación de conflictos.

descentralización, proximidad y relativa despenalización de los dispositivos de seguridad en el espacio público y en cuanto a la incorporación de dimensiones del conflicto y la violencia generalmente desestimadas por otros dispositivos como son las demandas por reconocimiento (Cardoso de Oliveira 2004). En el campo de la antropología y sociología trabajos pioneros, especialmente brasileños, han indagado en la mediación civil, judicial, comunitaria y en mecanismos de conciliación, buscando dar cuenta del contraste entre tradiciones procesuales, sistemas de producción de verdad, formas de administración de conflictos y de la violencia cotidiana (Cfr. Amorim *et al.* 2003). En el estudio de lógicas institucionales de gestión del conflicto diversas; en los usos contextuales de categorías como “derecho” frente a procesos de reformas en el mundo del derecho contemporáneo (Cfr. Mello *et al.* 2013). Para la experiencia argentina hemos descripto entre otras cuestiones el proceso de conformación del campo de la mediación en este país y sus apropiaciones locales en ciudades como Salta y Olavarría (Matta y Godoy 2016); y en particular, analizado la trama institucional de la mediación penal en la provincia de Salta donde son tratados conflictos considerados “menores” por el sistema penal (delitos de amenazas, lesiones, daños, hurtos, usurpación, pequeñas estafas, etc.). En ese contexto hemos señalado por ejemplo el modo en que la noción de *conflicto* en oposición a la noción de *delito* y de *litigio*, es capaz de organizar significativamente el trabajo del mediador (Godoy 2016).

En este artículo nos centraremos en el contexto de la emergencia de la categoría de CPC y su progresiva estatalidad en Salta en un campo que articula saberes y actores estatales y no estatales para luego ahondar en el proceso de su institucionalización en la arena de la mediación penal. Aquí también avanzaremos en reconstruir la conformación del Equipo de Públicos Complejos en el área de mediación penal del MPF y sobre distintas motivaciones y significados que nutren las tareas de las y los mediadores del Equipo, aspectos que actúan como condiciones de posibilidad<sup>2</sup> tanto del origen de esta experiencia como de su permanencia en el tiempo.

Estos objetivos están ya impregnados de nuestra mirada etnográfica, que en tanto enfoque de conocimiento supone privilegiar la perspectiva de los actores envueltos en los propios procesos que queremos caracterizar y captar la producción de categorías y sus significados no de un modo meramente abstracto sino en sus usos contextualizados. Si bien esa mirada se construye teóricamente (Balbi 2012) –por lo cual los conceptos se irán desplegando a lo largo del artículo–, la característica holística del propio enfoque etnográfico nos llevó a un tipo de abordaje capaz de lidiar con una multiplicidad de estrategias de aproximación de campo sostenidas en un tiempo relativamente

---

<sup>2</sup> Dentro de la antropología jurídica varias investigaciones han abrevado al uso de este concepto para dar cuenta de procesos de sedimentación de ciertas prácticas institucionales. Carla Villalta (2012) por ejemplo se ha preguntado por las “condiciones sociales de posibilidad” de ciertas prácticas extraordinarias, ilegales y aberrantes como el robo o la apropiación de niños en la última dictadura militar. A la vez, ha conectado esto con la indagación sobre el proceso de elaboración de determinadas “categorías perdurables” (burocráticas y morales) que organizaron significativamente la cesión, entrega y la adopción de niños. El trabajo de Villalta tiene la virtud de lograr un movimiento genealógico capaz de atender a la larga duración, remontándose hasta fines del s. XIX. De esta investigación y otras que la emulan nos interesa esta conexión entre categorías, condiciones de posibilidad y la construcción de un problema público (el campo de la minoridad y el de la infancia abandonada en su trabajo, el de los conflictos “complejos” en el nuestro) y también dar cuenta de los actores institucionales que se trenzan y disputan su sentido, si bien nuestro desplazamiento tiene una proximidad temporal mucho menor.

prolongado. Así, este artículo es producto de un recorrido de al menos 5 años donde, desde el año 2016, he podido mantener distintas entrevistas pautadas con mediadores y mediadoras que forman parte de los Equipos de CPC; innumerables conversaciones informales con estos mediadores y la directora del área en el contexto de su trabajo cotidiano; explorar los textos relevantes para los propios actores donde se despliega la particularidad teórica y técnica de la noción de CPC; acompañar de cerca particularmente dos intervenciones realizadas por estos equipos; escudriñar parte del desarrollo de estas disputas en registros periodísticos locales; acceder a documentación ligada al funcionamiento de los CPC –memorándums, protocolos y oficios– como indicios del propio poder creador del Estado y nudo de mis propias relaciones sociales construidas en ese campo (Muzzopappa y Villalta 2011).

## 2. Desandando la categoría

Como dijimos, los Conflictos Públicos Complejos suponen una categoría del propio campo de la mediación y los “procesos de paz” que habilita un enfoque de intervención que los aleja de la mediación clásica. Este modelo en lo teórico parece ser construido por un lado recuperando aportes de escuelas de mediación como la de Jean Paul Lederach en cuanto al proceso de transformación del conflicto, de *la telaraña* como metáfora de un abordaje de los conflictos con centralidad en las relaciones,<sup>3</sup> de la identificación de los *quiénes estratégicos* en esa imbricación;<sup>4</sup> y también por distintos enfoques sistémicos que incluyen esbozos de la teoría de la complejidad y el abordaje de redes. De este modo se entiende que las organizaciones sociales, arena del conflicto, son un sistema complejo compuesto por un conjunto de subsistemas o elementos interrelacionados, a la vez relacionados con un entorno, contexto o suprasistema, donde se conecta la parte y el todo, pero cuyos elementos no se pueden separar claramente entre sí. Además, los sistemas y subsistemas se caracterizan por su multicausalidad y circularidad, y por ser abiertos y sujetos al cambio permanente.<sup>5</sup> Algunos mediadores con quienes hemos conversado suelen también reivindicar al antropólogo español Carlos Giménez Romero, quien en un diálogo entre mediación y antropología profundiza en los conflictos comunitarios e interculturales, ofreciendo herramientas y perspectivas para el abordaje de los CPC (ver Giménez Romero 2019). Al mismo tiempo, existe una literatura propia de la mediación y conciliación, generalmente de origen norteamericano, acerca de lo que se denominan “public disputes” y que reflexiona sobre la insuficiencia del modelo clásico de mediación/conciliación para abordar la creciente conflictividad social contemporánea (Arias s/f). De manera general, la diferencia entre los dos modelos se centra en aspectos importantes como: 1) la mediación clásica piensa en conflictos

---

<sup>3</sup> La invisible red de relaciones, “es el contexto en el cual ocurren los ciclos de violencia como la energía generadora de donde brota la capacidad de trascender esos mismos ciclos” y el proceso de paz implica “la reconstrucción de los espacios relacionales que mantienen la unidad de las cosas” (ver Lederach 2007, p. 69 y p. 119).

<sup>4</sup> En sistemas sociales conflictivos los *quienes estratégicos* son aquellos agentes con capacidad para “construir integración vertical y horizontal” y por definición según este autor “agentes clave del cambio” de los conflictos (Lederach, 2007. p. 256).

<sup>5</sup> Esta síntesis ha sido construida a partir de material expositivo del Curso “Intervenciones Sistémicas en Conflictos Complejos”, dictado por la capacitadora Marta Paillet en abril de 2018 en Salta, al que asistieron varios mediadores penales del Ministerio Público y que también acompañé como parte de mi trabajo de campo.

paritarios, es decir, entre dos personas (esposo/esposa, padre-madre/hijos e hijas; trabajadores/empleadores; comprador/ vendedor) y en cambio en las disputas públicas el conflicto involucra a múltiples actores, lo que en la jerga se conoce como *conflicto multiparte*; 2) las disputas públicas afectan a un público más amplio que el de los negociadores primarios; 3) la mediación o conciliación clásica está muy orientada a conflictos de tipo patrimonial o entre sujetos de derecho privado no siendo capaces de atender a problemas públicos y frente a los cuales los actores gubernamentales esperan tomar decisiones siendo éstas demandadas por los grupos sociales involucrados en los conflictos; 4) por lo tanto estas disputas involucran distintos niveles estatales, institucionales o de gobierno a la vez como partes del conflicto o como actores legítimos para la toma de decisiones en la resolución del mismo; 5) el papel del mediador se acerca a la figura de un facilitador, es decir, tiene mayor flexibilidad e iniciativa para sugerir alternativas de resolución del conflicto y para activar la demanda de colaboración de instituciones u otros actores de la comunidad, en vez de comportarse como un actor puramente neutral en la intervención. 6) el conflicto está en proceso de configuración permanente, lo que habilita un diseño flexible de la intervención, abierto a lo que los mediadores llaman los “emergentes”.

Estas son sólo algunas de las características esbozadas en distintos textos sobre disputas públicas, igualmente hay un desarrollo adicional exhaustivo sobre cuestiones de procedimiento, posibles actores, secuencias particulares del proceso, etc. que por motivos de espacio no trataremos aquí, pues además preferimos no detenernos en éstos de manera abstracta, sino observar cómo varias de estas consideraciones son movilizadas frente a algunos procesos específicos.

En Salta las mediadoras y mediadores accedieron a estos principios de concepto y procedimientos a través de referentes y formadores argentinos como Marta Paillet, Alejandro Nató y Francisco Diez.<sup>6</sup>

Una capacitación importante en la que tuve la oportunidad de participar y donde se forman varios de las y los mediadores del MPF que luego conformarán el Equipo de Públicos Complejos se desarrolla en agosto de 2014 bajo el título “Conflictos Complejos Públicos. Taller introductorio sistema para mediadores”. Ésta se encontraba a cargo de la ya mencionada formadora santafesina Marta Paillet de la Fundación INTERMED, siendo auspiciada por la Escuela del Ministerio Público y por el Ministerio de Justicia de Salta y dirigida a mediadores, funcionarios y magistrados de Salta. En otros artículos (Matta y Godoy 2016, Godoy *et al.* 2020) hemos desarrollado la importancia de la presencia de fundaciones y ONG en la conformación del campo de la mediación,

---

<sup>6</sup> Marta Paillet recurrente capacitadora en el campo de la mediación es maestra normal y abogada, declarando en su CV que se especializa en facilitación y mediación de procesos participativos en conflictos públicos, complejos y multipartes, especialmente en el área educativa, habiendo trabajado en el área escolar y comunitaria para el Ministerio de Educación de la provincia de Santa Fe. Además de Marta Paillet, en Argentina hay dos referentes importantes que intervienen en este tipo de conflictividades, siendo también formadores en el campo de la mediación. Francisco Diez, salteño, abogado, de extensa trayectoria internacional, ha trabajado especialmente en procesos de negociación de paz y mediación en conflictos políticos en países como Colombia, Venezuela, Nicaragua y Ecuador, en representación de organismos internacionales como la ONU, entre varios otros. Y Alejandro Nató, oriundo de Buenos Aires, también entre su significativa trayectoria en la gestión ligada a la Defensoría del Pueblo de la Nación y también a la intervención en conflictos en otros países se declara especialista en gestión de conflictos públicos.

especialmente en la tarea de formación de mediadores. Asimismo, hemos señalado una característica de este campo que es la permanente articulación entre instituciones públicas, ONG e incluso organismos multilaterales como el Banco Mundial, OEA, etc. Pensar en este marco en la emergencia de una categoría cuasi estatal como la de *CPC* nos acerca a la propuesta de Trouillot (2001) respecto a que en el mundo contemporáneo las prácticas de ONG o instituciones transestatales producen efectos de estado tan poderosos como aquellos de los gobiernos nacionales.<sup>7</sup>

Siguiendo con algunos elementos descriptivos de la capacitación anteriormente introducida, para su apertura intervino la entonces Ministra de Justicia de la provincia, indicando que para su gobierno no sólo era importante extender la mediación a nivel territorial sino elevar su profesionalización y jerarquización, no sin antes recordar que Salta era pionera a nivel latinoamericano en políticas de mediación y de mediación a distancia.<sup>8</sup> En su discurso, además, se detuvo en un conflicto que consideró de carácter “complejo” y que, según contó, se presentó apenas asumió su cargo. Se trataba de la ocupación de terrenos en el barrio San Remo en la zona sur de Salta capital, donde en enero de 2014 decenas de familias reclamaban viviendas o terrenos; una clase de conflicto que cada tanto se presenta de manera crítica para la gestión de distintos gobiernos provinciales en Salta y que a su vez ocupa cada vez más los espacios de trabajo de la mediación penal. Según expuso esta funcionaria, para este conflicto, y ante el inminente desalojo policial, se había convocado a un equipo de 10 mediadores que consiguieron convencer a los ocupantes de desalojar pacíficamente el predio. Ésta reflexionaba que siendo el año siguiente (2015) un año electoral, “se vienen tiempos difíciles” pues en ese contexto se desencadenan muchos conflictos. Así es que la capacitación, según se comentó en una conversación informal en el *coffee break*, se promovía con la intención de conformar a corto plazo equipos de abordaje de “Conflictos Públicos Complejos” en la provincia, que podrían estar integrados por mediadores del Ministerio de Justicia y del Ministerio Público. La docente a cargo del curso por su parte señaló en la apertura que la mediación en esta materia prácticamente no existía y que su dominio correspondía a lo que llamaba la “segunda generación de mediadores”. Cuatro años después, en abril de 2018, se registra otra capacitación en Salta en la misma temática: “Curso Taller: Intervenciones Sistémicas en Conflictos Complejos”, de nuevo a cargo de la misma docente, por intermediación de la misma fundación INTERMED y a la que también asisten mediadores del MPF.

El dictado de cursos, su aval estatal, el relato de autoridades políticas sobre conflictos ejemplares, son experiencias que orbitan en la construcción de una categoría institucional novedosa y colaboran en su posterior apropiación por parte de actores e instituciones estatales concretas, hasta darle entonces cierto efecto de *estatalidad* (Trouillot 2001).<sup>9</sup> En el proceso que presentamos hasta aquí observamos cómo esta

---

<sup>7</sup> El concepto nativo de *movimiento* de la mediación resume esta relación ambivalente entre lo que está a la vez dentro y fuera del Estado, que desborda lo estatal pero a la vez está inserto y conectado con dicha arena. En definitiva, la mediación logra inscribirse en esferas estatales sin perder completamente su autonomía como *movimiento* (ver Godoy *et al.* 2020).

<sup>8</sup> Notas de campo, 11-08-2014.

<sup>9</sup> Como indica Bourdieu (2014), para que sea posible el conflicto –sobre el mundo social– “se necesita una especie de acuerdo sobre los territorios de desacuerdo y sobre los modos de expresión del desacuerdo” y el Estado es parte de ese consenso fundamental. (Bourdieu 2014, p. 12). Así, una de las funciones del Estado es

experiencia estatal nos presenta al estado, siguiendo al mismo autor, como un campo bastante abierto en el sentido de que no hay una institución que pueda encapsularlo completamente, que hay que pensar al estado y a la sociedad civil juntos y como una organización de seres humanos ligados por un sistema complejo de relaciones no exento de luchas.

### 3. La conformación del Equipo de CPC y las primeras mediaciones

Como dijimos, la categoría de CPC en su origen y en su efecto estatal surge por articulaciones entre el mundo estatal y no estatal –y asimismo judicial y no judicial– a la vez que no hay una sola institución que concentre al menos en sus inicios esta noción. No obstante, dicho concepto ha sido asumido institucionalmente y de manera sistemática desde el año 2016 por el área de Mediación Penal dependiente del MPF, experiencia sobre la que nos detendremos en este artículo.<sup>10</sup> Cabe aclarar que como noción específica no existe en un Código o en alguna de las reglamentaciones que organizan la mediación en general o la mediación penal en particular, pero sí, en cambio, como veremos, llega a integrarse administrativamente bajo la forma de memorándums, trámites de personal y modos de hacer del Centro de Mediación penal y en su vinculación con el MPF.

La primera conformación del Equipo de Conflictos Públicos Complejos del área de mediación penal se designa por su directora hacia septiembre de 2016, siendo integrada en ese momento por tres mediadoras y mediadores: dos de fiscalías de capital y una de la localidad de Tartagal.<sup>11</sup> El Centro establece por memorándum<sup>12</sup> que este equipo,

---

evidentemente la producción y canonización de clasificaciones sociales, propone este autor. Lo interesante es que acá observamos una articulación de actores, estatales fundamentalmente, pero también no estatales en la emergencia de esta categoría en tanto delimita y configura un territorio específico y presuntamente novedoso en la administración de conflictos. Pero su pretensión de estatalidad no puede negarse en esta experiencia. Así es que también podemos pensar en estas categorías, siguiendo a Miranda y Pita (2011) como formas de pensar el mundo de una burocracia que porta una ampliación de valor: *la estatalidad*, dando mayor autoridad a ciertas acciones de individuos o grupos (Miranda y Pita 2011, p. 186). En este sentido, como taxonomías que implican relaciones entre saber y poder –en un sentido foucaultiano–, articulan competencias técnicas, pero también políticas, sirviendo como instrumentos de administración pública pero fundamentalmente revelando modos de hacer, moralidades y rutinas de las instituciones, siguiendo a las mismas autoras.

<sup>10</sup> En otra experiencia institucional que debe ser profundizada respecto a sus alcances y características rastreamos que en agosto de 2018 el Ministerio de Gobierno, Derechos Humanos y Justicia (dependiente del Poder Ejecutivo) dispuso la creación de un nuevo Centro Comunitario de Mediación en la Federación de Centros Vecinales de Salta, donde la novedad era que atendería “los denominados conflictos públicos complejos y problemáticas vecinales”. Es interesante cómo en la misma institución se unen las dos categorías de conflictos “vecinales” y “complejos” y define la segunda de la siguiente manera: “Los conflictos públicos complejos son aquellos en los que hay más de dos partes en conflicto, por lo general son grupos de vecinos, por lo que la tarea del mediador se torna más compleja. Entre las quejas más recurrentes están los problemas de medianera y los ruidos molestos”. En otros dispositivos de mediación este tipo de conflictividad se aborda simplemente desde la categoría de la mediación comunitaria; ver Gobierno de Salta 2018.

<sup>11</sup> Hasta el momento de la escritura de este artículo el Ministerio Público Fiscal cuenta con un total de 23 mediadores penales, la mayoría de profesión abogados y abogadas, a excepción de tres psicólogos y psicólogas y un comunicador social, distribuidos en distintas fiscalías penales descentralizadas de Salta capital y de localidades del interior.

<sup>12</sup> Un memorándum es un documento de comunicación interno a la organización judicial o a alguno de sus segmentos, donde una autoridad establece de manera clara alguna directiva sobre actividades o modos de

capacitado debidamente en esta materia, o alguno/s de sus miembros, podían ser solicitados por Oficio<sup>13</sup> a la Directora del Centro para co-mediación en conflictos considerados de índole compleja. Este Equipo hacia marzo de 2019 se amplía, designándose cinco mediadoras más, tres de capital, una de Cafayate y otra de Cachi, aunque parte de esta ampliación ya se venía sosteniendo en la práctica.

Pero debemos hacer notar que algunos años antes a la conformación de esos equipos, las mediadoras y mediadores registran distintas intervenciones que responden a la configuración de los CPC, si bien la categoría no está aún explicitada. En 2010 por ejemplo, incluso antes de la institucionalización de la mediación penal en Salta (que data de 2012) por solicitud del Procurador General de Salta, la Directora del Centro de Mediación del MP, acompañada de otros mediadores, trabaja en un conflicto entre vecinos de la zona residencial del Monumento a Güemes en la ciudad de Salta, el Banco Macro (entidad privada y principal agente financiero de la provincia) y la Municipalidad de Salta, en ocasión del anuncio de un espectáculo que se realizaría en ese lugar. El conflicto indicaba una situación de cronicidad, pues veinticinco vecinos habían solicitado la intervención del Ministerio Público por el uso frecuente del espacio público adyacente a sus domicilios para realizar espectáculos oficiales y privados. El acuerdo incluyó parámetros y sistemas de control en cuanto al horario de inicio y finalización del espectáculo, a los niveles acústicos del sonido, a la cuestión de la seguridad y el compromiso del municipio para buscar alternativas en cuanto a predios y lugares públicos para la realización de espectáculos masivos (Noticias Iruya 2010). La mediadora de Tartagal por su parte recuerda en una de las entrevistas, que su primera experiencia con un Público Complejo data de septiembre de 2013, a partir de un caso de usurpación que enfrentaba a una comunidad originaria y un importante titular registral de la localidad de Embarcación. En ese proceso trabajó con la ayuda de una trabajadora social de su fiscalía y con la asistencia remota de la Directora, que ya había tenido una formación previa en esta clase de conflictos. En un conflicto de características similares también uno de los mediadores del primer Equipo rememora una intervención de 2014 en la localidad de Cachi, en la cual participa él, otra de las mediadoras del mismo equipo y una funcionaria de la Procuración General del MP que también tenía formación de mediadora. Otra intervención que en cambio otra de las mediadoras del Equipo identifica como su primera participación en términos de un CPC, y que también suele ser mencionado como significativo en esos inicios por parte de otros mediadores, se conoce en el grupo como “el de la Pizza”, en octubre de 2016. Otra vez el escenario del conflicto era el Monumento a Güemes y uno de los principales actores sus vecinos próximos. Éstos habían solicitado la suspensión de un evento que se realizaría allí llamado “la pizza más larga de Argentina” organizado por la Asociación de Propietarios de Pizzerías y Casas de Empanadas junto al Sindicato de Pasteleros de Salta que preveía la participación de 300 maestros pizzeros, y la venta masiva de pizzas y empanadas para recaudar fondos a beneficio de organizaciones orientadas al trabajo con personas con discapacidad. Los vecinos reclamantes entendían que no estaban dadas las condiciones

---

proceder de la institución que considera importante de ser conocido por sus integrantes, y que no requiere respuesta por parte de éstos.

<sup>13</sup> Un oficio es un tipo de documento bastante amplio en la gestión administrativa, en este caso del espacio judicial o del Ministerio Público. Se usa desde jerarquías inferiores hacia otras superiores y también en sentido inverso para realizar solicitudes, consultas, comunicar disposiciones, etc.

---

de espacio para un evento de esa envergadura, aunque tal reclamo evidenciaba, según relatan algunos mediadores, ciertos prejuicios de clase de los moradores para quienes transitarían por allí. Por su parte, el gobierno provincial y también municipal habían promovido especialmente el acontecimiento, y estaban interesados en que se llevara a cabo (Secretaría de Prensa y Comunicación del Gobierno de Salta 2016). Nuevamente se convocó al Ministerio Público para colaborar en una mediación que logró un acuerdo exitoso para que el evento se realizara.

De manera general y sin agotar de ningún modo la diversidad de casos que cada año pueden llegar a encomendarse desde este dispositivo y categoría, los siguientes conflictos surgieron de un lado por derivaciones de las fiscalías como corolario de la Ley 26.160, de emergencia en materia de posesión y propiedad de las tierras que ocupan comunidades indígenas y de suspensión de desalojos o desocupación de esas tierras.<sup>14</sup> Esos conflictos tienen que ver con el título mismo de la tierra –con la cuestión de la posesión y la ocupación en lugares como Tartagal, Embarcación, Salvador Mazza y Cachi– y otras veces con la administración de esos espacios y de sus recursos naturales –como la disputa por el uso del agua, especialmente en la Puna y los valles calchaquíes, de los recursos de los bosques y el monte como la madera en lugares como Embarcación, el acceso a las fincas para la búsqueda de animales en Cachi, etc.– e incluyen también entredichos sobre la veracidad de la identidad indígena reivindicada.<sup>15</sup> Por otro lado, en regiones de concentración urbana como la ciudad capital, Metán, etc. los conflictos aparecen en relación con el uso del espacio público –como los casos presentados anteriormente en torno al uso del espacio adyacente al Monumento a Güemes para celebraciones públicas– y también resultan recurrentes las ocupaciones colectivas de tierras fiscales y lotes urbanos y periurbanos en reclamo del acceso a la vivienda. En muchos de estos casos los delitos recurrentes en los expedientes son de turbación de propiedad, usurpación, lesiones, amenazas y daños. Cabe especificar adicionalmente que desde el dispositivo de la mediación penal no se puede resolver la cuestión de la disputa de la tierra en sí en cuanto a su titularidad o al derecho sobre ella, que es un asunto que le cabe a la justicia civil, sino todas las derivaciones de este conflicto que se conectan con el problema de la convivencia y del “mientras tanto” del recorrido de esa disputa, es decir, preservando el plano “preventivo” que se encomienda a la mediación respecto a evitar una escalada crítica del conflicto,<sup>16</sup> además de incluir y dar legitimidad

---

<sup>14</sup> Esta ley merecería en sí todo un desarrollo aclaratorio; a los fines de este artículo sólo diremos que fue sancionada a fines de 2006 y prorrogada en 2009, 2013 y 2017 estableciendo además de la prohibición de tales desalojos la realización de un relevamiento técnico-jurídico-catastral de la situación dominial de las tierras ocupadas por las comunidades indígenas. Ese relevamiento produjo la multiplicación de ocupaciones de fincas y otras propiedades por parte de grupos que se atribuían la identidad indígena, pues éstos llegaron a interpretar este sólo acto –el del relevamiento– como un instrumento que otorgaba un reconocimiento de derecho sobre éstas en el contexto también de la falta de respuestas legales y estatales hacia sus reclamos de tierras.

<sup>15</sup> Así, los conflictos pueden también concentrarse en la cuestión de si los ocupantes de ciertas tierras son personas “originarias”; “no son originarias”; son “criollas”; “extranjeros bolivianos”, etc.

<sup>16</sup> Lo que es lo mismo que decir, como me explica la Directora de Mediación del MP, que el fin del abordaje de un CPC es la transformación del conflicto, en el sentido de que la comunicación de las partes llegue a ser lo suficientemente estable para asegurar transformar la dinámica confrontativa en colaborativa.

a la percepción de derecho de las partes así como del conflicto en una mesa de diálogo<sup>17</sup> otorgándole también legibilidad estatal.<sup>18</sup>

Existe un *protocolo* interno al CM de Mediación (con fecha de febrero de 2021), donde se especifica entre los roles para la intervención en esta clase de conflictos al “Mediador de origen”, quien tiene jurisdicción natural para entender en el conflicto por haber sido el que recibe la derivación del caso de parte del Fiscal y a quien corresponde organizar la tarea administrativa que importe todo el proceso restaurativo. Se supone además que su participación es nodal por tener mayor conocimiento de los actores del conflicto y de su contexto inmediato. También en ese protocolo se incluye el papel de un Secretario, elegido por el equipo, que debe colaborar en un registro permanente del proceso, la confección de una agenda de los actores principales del conflicto, construir lo que se llama un croquis de reconocimiento de contexto, evaluar la representación jurídica de autoridades públicas o actores que tuvieran intervención e incorporar información al expediente respecto a la cosmovisión de las comunidades que participan del proceso. En los procesos que he podido observar el mediador de origen asume un rol protagónico en la responsabilidad en la gestión del conflicto excediendo lo administrativo, y no se vislumbra tan claramente la designación de un secretario sino una división de las tareas que va configurándose durante el constante diseño del proceso. Y los Equipos se conforman de manera *ad hoc* con el mediador de origen y en general dos mediadores del Equipo de CPC. También, en al menos un caso se ha incorporado a estos equipos, una profesional ajena al Ministerio Público, considerando su experiencia pertinente al tema en cuestión de parte de la directora del CM. Es importante consignar que adicionalmente se tramita mediante Oficio la comisión de vehículos oficiales y viáticos para los mediadores del Equipo que deben trasladarse a otras localidades, generalmente distantes a la capital, debiendo pernoctar una, dos o tres noches allí. Además, se comunica al área de Personal de dicho Ministerio que los mediadores estarán ausentes de sus respectivos Centros de Mediación (CM) y que el mediador de origen deberá trabajar de manera intensiva en el conflicto en cuestión. En estas solicitudes se suele consignar el hecho de que se está trabajando en un CPC, circulando entonces esta categoría hacia jerarquías de mando superiores o externas al Centro de Mediación.

Ahora bien, más allá de una referencia teórica general: ¿qué transforma, para perspectiva del mediador de origen un caso que ha recibido para tratar en mediación, en términos de un CPC, solicitando entonces la conformación del Equipo? Si tomamos el ejemplo de dos procesos que pudimos acompañar en mayor profundidad como parte de dos equipos diferentes encontramos lo siguiente. Uno de ellos, desarrollado entre mediados de 2018 y principios de 2019 consistía en una interrelación abierta de disputas entre jóvenes y adolescentes de barrios periféricos de la ciudad de Salta bajo denuncias de Amenazas, Daños y Lesiones. La mediadora de origen refiere a dos expedientes derivados a Mediación con el delito de Lesiones. A la vez considera que:

---

<sup>17</sup> Toda esta explicación y conceptos surgen de conversaciones con mediadores penales a raíz de delimitar el alcance de un proceso de mediación en conflictos de esta naturaleza.

<sup>18</sup> Si bien el concepto de legibilidad apunta a las prácticas que hacen visible para el estado una población de modo de simplificar el ejercicio de gobierno sobre ésta (a través de ejercicios como la parcelación, localización, clasificación, etc.; ver Scott 1998 y Trouillot 2001) queremos decir que la mediación procura hacer notar frente a los decisores judiciales un punto de vista de sujetos que generalmente no tiene lugar en actas escritas o presentaciones judiciales.

habiendo realizado audiencias de pre mediación con las partes, pude advertir que el origen del conflicto sería la *rivalidad existente entre dos grupos antagónicos* del B°. [indica el nombre del barrio y el número con que se identifican las Etapas del barrio], entre los cuales se producen frecuentes riñas y agresiones, que *comprometen en alguna medida la seguridad y paz de la comunidad* en la que se desarrollan tales comportamientos, concluyendo en consecuencia que estaríamos afrontando un *conflicto público complejo*, motivo por el cual requiero se proceda a dar intervención al equipo dispuesto a tal efecto para su tratamiento. (Oficio dirigido a la Directora, subrayado nuestro)

En este caso, la dinámica grupal del conflicto que excede a los actores del expediente, y la afectación de la seguridad y paz de la comunidad en el sentido de un compromiso del interés público parecen fundamentar el pedido de intervención del Equipo de CPC.

El segundo caso, abordado entre abril y diciembre de 2019, comprendía una disputa entre herederos y presuntos poseedores de un lote extenso en una zona rural y montañosa del extremo noroeste de la provincia con denuncias por Usurpación de propiedad, Daños y Lesiones, enfrentando especialmente a dos familias. La mediadora indica en su pedido a la Directora de conformar un Equipo por tratarse de un CPC que:

creo que es un conflicto mediable pero de *mayor complejidad*. Que es necesario, en el caso de existir una reapertura, que la mediación *se la realice en el lugar*, atento a que *son muchas las partes y no todos pueden viajar a la ciudad* de Salta. Por último, señalar que las mismas *son originarias* del lugar, lo que hace que el conflicto necesite la *intervención de comediantes que hayan trabajado con pueblos originarios*. Aquí hay una cuestión que va más allá de la propiedad. (Oficio dirigido por la mediadora de origen a la Directora, subrayado nuestro).

Observamos cómo la idea de “complejidad” está asociada en este caso a los siguientes aspectos: a) son muchas las partes; b) no todos pueden viajar a la ciudad de Salta; c) es entonces necesario que la mediación se realice en el lugar del conflicto d) entre esas partes hay integrantes de comunidades originarias; e) se requiere un equipo donde haya algún experto en ese campo.

#### **4. Significados y experiencias de participación de las y los mediadores en el Equipo**

En la experiencia de implementación del trabajo regular con los llamados CPC en el ámbito de la mediación penal del Ministerio Público parecen conjugarse la extensión de un tipo de conflicto o bien su legibilidad en la arena estatal de la mediación, la iniciativa personal de algunos mediadores y de la Directora del CM y la respuesta institucional a tal iniciativa. En este apartado nos detendremos en las declaraciones y significados de distintos mediadores y mediadoras acerca de su inserción en este espacio, que fueron obtenidos a través de conversaciones y entrevistas. Como hemos advertido, tales expresiones,<sup>19</sup> pueden ser inferidas como parte de las condiciones de posibilidad del desenvolvimiento de una iniciativa institucional determinada.

Los relatos entre distintos mediadores coinciden en “empezar a advertir” la existencia de conflictos con los que se enfrentaban a menudo en los CM que desbordaban el

<sup>19</sup> Teniendo en cuenta todas las limitaciones metodológicas de tomar como eje el discurso hablado en el contexto de una entrevista para el análisis de lo social, al menos para la práctica etnográfica (Quirós 2014).

esquema de mediación tradicional, tanto porque había un interés público comprometido, que, como explica su directora:

dejaba los límites del proceso de mediación desbordados. Y teníamos que pensar en un proceso que tuviera las intervenciones adecuadas para gestionar ese conflicto. Ya no se parte de la mirada inocente de qué es lo mejor para las partes, sino cómo podemos trabajar con las partes para atender entre todos el interés público que trasciende a las partes las atraviesa y condiciona el interés de las partes. (Directora del CM del MP, Entrevista 09-03-2021)

Como por la necesidad de otro tipo de rol del tercero interviniente:

(a partir del curso que tomamos con Marta Paillet en 2014) me surge a mí la inquietud de cuántos conflictos pasan por nuestra mesa que podrían ser trabajados más desde una mirada de facilitador que de mediador. Con una mirada interdisciplinaria y no una mirada sesgada que puede ser desde una sola profesión. (Mediadora del Primer Equipo de CPC, con su CM en ese entonces en la localidad del Carril. Entrevista 06/11/2018)

Pensar en una intervención adecuada, según la directora de esta área, suponía un acercamiento a la propuesta de la Justicia Restaurativa,<sup>20</sup> en un momento en el que aún ese concepto no circulaba en los ámbitos de mediación locales.

Por otro lado, se produce una demanda penal persistente en relación con conflictos de tierras que involucran a comunidades indígenas en la fiscalía de Tartagal en el norte de Salta, y en donde se observa la necesidad de abordar tales conflictos con la ayuda de al menos un co-mediador. Asimismo, en 2016 durante una de las reuniones mensuales de mediadores del CM del Ministerio Público que organizaba su directora (con objetivos como la presentación de herramientas específicas de mediación, la puesta en común de casos problemáticos o clínica de casos, la promoción de un espacio compartido entre los mediadores, etc.) con una planta madura de 23 mediadores, se plantea la necesidad de conformar distintos equipos de trabajo que prestaran atención a cuestiones como la mediación a distancia, el problema de la violencia doméstica y de género en la mediación y el tema de los CPC. En el último caso, el curso dictado por Marta Paillet en 2014 habilita definitivamente un dominio de conocimiento para integrar este equipo especializado, además de como dijimos, favorecer la promoción e institucionalización de una categoría singular. Pero respecto a esto también su directora añade que junto a la formación específica que colaboraba fundamentalmente en el dominio de ciertas herramientas, los

---

<sup>20</sup> A grandes rasgos el paradigma de la justicia restaurativa se opone al de la justicia retributiva, entendiendo que 1) el conflicto emerge de la ofensa de un particular a la persona o derechos de otro particular más que como violación contra el Estado o de relaciones de subordinación entre el Estado y los ciudadanos; 2) el crimen no sólo afecta a la víctima y al victimario, sino a la comunidad circundante y erosiona una trama de relaciones; 3) el sistema penal tradicional se centra demasiado en el ofensor y la víctima no participa de la solución del proceso y no siempre se siente resarcida; 4) la sanción penal como retribución del acto, no siempre es disuasiva del delito y puede llevar a más violencia o deterioro social; 5) no todo conflicto social puede resolverse por medio del derecho sancionatorio; 6) en este sentido se opone al principio de legalidad u oficiosidad, que indica la obligatoriedad por parte del Estado de perseguir todos los hechos punibles como titular de la potestad represiva y en cambio busca relativizar la potestad punitiva del Estado; 7) a partir del delito existen oportunidades para la reparación de los perjuicios causados a la víctima, de que el ofensor asuma un sentido de responsabilidad en sus actos y nuevas maneras de operar en la comunidad, de atender las necesidades que están en el contexto del hecho, de restablecer relaciones. (ver entre otros Highton *et al.* 1998).

mediadores que conformaron ese equipo inicial se caracterizaban por estar “muy bien formados como mediadores” para poder abordar un conflicto de estas características.<sup>21</sup>

Es importante señalar que a medida que se amplió ese primer Equipo, y que fueron acumulando experiencias de intervención, se fue generando una dinámica de agrupamiento entre los mediadores, no exenta de conflictos, por diferencias en cuanto a la metodología, formas de aproximación a la comunidad y de entendimiento del otro. Esto es incorporado como información tácita por la directora, quien en la conformación de los equipos *ad hoc*, privilegia la empatía interpersonal para una eficaz división de trabajo y toma de decisiones. Otra consideración para el armado de equipos está dada por intentar privilegiar una constitución interdisciplinaria, pues “las preguntas y mirada se manejan desde la profesión de origen. No es la suma de personas, sino la integración de personas” según ésta nos explica.

Ahora bien, desde el punto de vista de los mediadores, ¿qué sostiene en el tiempo esta iniciativa? Su directora reflexiona que siempre aspiró a construir un “Centro de Mediación modelo” con los recursos con los que contaban. Así, se define como precursora de los Públicos Complejos en Salta, de la preocupación por introducir una perspectiva de género en la mediación y el manejo de emociones en la mesa de mediación, este último aspecto también importante para el trabajo en esta clase de conflictos. De manera más amplia arriesga que quizá ella y los mediadores que se acercan a esta propuesta comparten una afinidad por la temática del conflicto en cuanto al “amor por las vulnerabilidades”. Complementariamente, según su interpretación, ayuda al sostén del trabajo de los CPC una sinergia que está dada por la empatía y complementariedad entre los miembros del equipo, y a la vez por el entusiasmo y reconocimiento del trabajo ajeno que ella puede transmitir desde su idea de liderazgo.

Una de las mediadoras de ese primer equipo describe su incursión en esta arena como un “nuevo desafío personal y profesional” cuestión que considera parte de su “personalidad”, es decir: “plantearme desafíos cuando siento que me estoy estancando”:

Era sentir, que lo que yo hacía acá [en su CM], como que ya estaba. Como que ya lo tenía organizado, como que ya lo tenía entendido. Y era encontrar una vuelta de rosca y de qué lugar... Porque muchas veces el trabajo de la oficina termina siendo como mecánico. Entonces, ¿desde qué otro lugar, se puede ayudar, viste? ¿Desde qué otro lugar, el conocimiento que uno tiene puede aportar? (Mediadora del Primer Equipo de CPC, con su CM en ese entonces en la localidad del Carril. Entrevista 06/11/2018)

Así es que entre los integrantes del Equipo aparece como motivación la perspectiva de intervención en CPC más próxima a una lógica territorial y comunitaria, en oposición al “trabajo de oficina”, en el que están inmersos en la mediación penal del día a día.

[A] mí lo comunitario es lo que más me gusta. A mí estar metido en la oficina, mucho no me gusta. Mucha burocracia ¿viste? A mí me gusta más estar en terreno, con gente, con grupos... (Mediador con CM en Salta Capital, integrante del primer equipo de CPC. Entrevista 01-03-2018)

Este anclaje territorial y comunitario de la intervención, acerca al mediador a una experiencia que se vive positivamente, en el sentido de un mayor contacto con las personas del conflicto y su entorno: “recorrer el lugar donde vive la gente”, que es el

<sup>21</sup> Entrevista Directora CM MP, 05-10-2016.

que, además, parece permitir una mayor comprensión de las aristas del conflicto con el que están tratando:

para mi gusto, donde se termina de dar la posibilidad de empatizar y entender el conflicto de fondo; cuando vos ves cómo vive, dónde vive, con quién vive. Cómo es su condición social. Cómo se juega el entramado comunitario. Se puede hacer un diagnóstico más comunitario que individual, personal. Con lo cual obviamente es más interesante, más profundo. Porque el delito o el conflicto así lo requiere también. (Mediador con CM en Salta Capital, integrante del primer equipo de CPC. Entrevista 01-03-2018)

En definitiva, esta perspectiva es la que a estos mediadores parece resultarles más afín a la propuesta de la mediación. Varios de ellos describen estas salidas y viajes como “lo mejor que les pasa en el mes o la semana” o me pueden comentar, pues saben de mi interés en este tema: “no sabés de lindo el conflicto en el que estoy trabajando”, a pesar de que les exige un trabajo extra que implica desarraigos de sus viviendas y familia.

Es interesante que la mediadora de Tartagal suele viajar más de 500 km, prácticamente de un extremo a otro de la provincia para participar de mediaciones en Cachi: “Sí. Con panza y todo, de mi último hijito, he ido con la panza grande en mi último viaje a Cachi”. Este esfuerzo se justifica por un sentido de reciprocidad con el equipo, ya que otros de sus integrantes, de igual modo, hacían un sacrificio personal importante para acompañarla en distintos conflictos a ella, y también, por su “amor por la mediación”:

Me llamaban, me convocaban, y yo encantada porque, YO AMO LA MEDIACIÓN [enfatisa esta afirmación]. Amo trabajar, y ver cómo, lo lindo que se genera ahí, porque, más allá de que no lleguemos a un acuerdo, y te lo digo para las estadísticas, me comerían viva digamos, pero, más allá de que no lleguemos a un acuerdo, el hecho de vos ir hasta el lugar, y escucharlos a ellos, y que ellos, imaginate, hemos viajado kilómetros. Yo viajaba toda la noche, llegaba a las 6 de la mañana y de ahí íbamos a Cachi, me pasaban a buscar en la Terminal. Viajar kilómetros, ir a verlos a ellos; darles la palabra, escucharlos; ellos te invitaban una comida, modesta, humilde, y nosotros compartíamos esa comida. Eso, eso solo, ya era sanador. Para ellos. Ya era legitimarlos hasta tal punto, que te juro que el convenio pasaba a último lugar. ¡Era realmente, magia! (Entrevista a la entonces Mediadora de Tartagal, 05-03-2021)

En el mismo sentido, otra de las mediadoras reflexiona:

[S]i vos me preguntás, de todo el trabajo que yo hago, el que más disfruto, es el que hago fuera de la oficina. Cuando viajo. Una, porque nos permitió conocernos entre el equipo como mediadores. Porque el trabajo de oficina es como muy solitario. Y si uno no se abre a los espacios de autoconocimiento y autocrítica, caés por ahí como en un sinsentido de tu propio trabajo.

Te ayuda, te ayuda un montón a crecer como mediador. Y como persona, porque conocés cosas que sentado en tu oficina no las ves, no las conocés, no las dimensionás. Entonces es lo que yo más disfruto... creo que realmente ahí es donde nosotros ponemos nuestro trabajo de mediadores. Más que acá [se refiere al CM propio]. (Mediadora del Primer Equipo de CPC, con su CM en ese entonces en la localidad del Carril. Entrevista 06/11/2018)

Otra mediadora de capital que se integra en el segundo grupo y participó en algunos procesos en Cachi, coincide en que por lo general, por la estructura de trabajo de los mediadores penales, insertos en el ámbito de una fiscalía, los mediadores están muy

“solos”, en el sentido de que la relación cotidiana de trabajo se teje con profesionales de campos distintos al de la mediación, y que entonces la posibilidad de co-mediación, de compartir un mismo “idioma” acerca de cómo gestionar un conflicto resulta en una experiencia “enriquecedora” (Entrevista Mediadora CM de capital, 11-03-2020).

Así, se agrega en este relato sentidos relacionados al trabajo en equipo en contraste con el trabajo solitario en la oficina, que lleva a profundizar el interconocimiento entre mediadores y también al autoconocimiento y reflexividad sobre la propia práctica. Al acompañar dos procesos de mediación con diferente conformación, he visto justamente cómo intervenciones intensas, pero también prolongadas en el tiempo, generan fuertes vínculos entre los mediadores que exceden los límites del trabajo y se prolongan más allá del cierre del proceso.

Ahora bien, no obstante las significaciones mencionadas que se presentan en el relato de las y los mediadores acerca de su trabajo en los CPC, el haber acompañado estos procesos también me ha acercado a momentos donde éstos se han mostrado perturbados con los compromisos imprevisibles que esta modalidad supone; o no del todo cómodos con la proximidad comunitaria y con las dificultades del trabajo con grupos de gran vulnerabilidad social. También, se han presentado en ciertos casos importantes inconvenientes para compatibilizar las demandas cotidianas de sus Centros de Mediación, su vida familiar y personal con la agenda que imponen los CPC. Esto en ciertas situaciones ha incidido en una excesiva prolongación de las intervenciones y el derrotero del proceso, no sin preocupación y reflexión por parte de estos mediadores, algunos de los cuales incluso han llegado a plantearse por este motivo abandonar por un tiempo el equipo.

Por último, no es suficiente con la motivación e iniciativa individual de algunos mediadores para alimentar esta experiencia, aunque ciertamente es una condición indispensable. Se requiere como dijimos, una estructura institucional y de recursos acorde y autoridades receptivas a la propuesta. Esto incluye a la directora del CM del MP, pero también la predisposición del Procurador, el Colegio de Gobierno y los Fiscales alrededor de quienes se estructuran los CM. Pues los viajes, como explicamos, requieren viáticos y vehículos disponibles y suponen en muchos casos que el mediador abandone los expedientes que tiene en su CM en las fiscalías para atender casos de otros mediadores. Esta predisposición, que no significa un reconocimiento explícito por la tarea, es señalada por mediadores el Equipo:

yo no tengo idea, si les parece bien o les parece mal. Intuyo que les parece bien. Porque nosotros, una vez por mes mínimo viajamos; y pedimos la camioneta el 15 a las 3 de la tarde hasta el 18 hasta las 7 y tenemos la camioneta, sin cuestionamientos. O sea, que haya recursos a disposición, sin cuestionamientos, yo entiendo que tiene que ver con que, hay un aval, y un apoyo a eso y les parece bien. (Mediador con CM en Salta Capital, integrante del primer equipo de CPC. Entrevista 01-03-2018)

Otra de las mediadoras reflexiona al respecto:

... Con fiscales que nos permitan, que siguen permitiendo que vos dejes dos días tu oficina, dejés de ver sus causas y vayas a ver la causa de otro fiscal... O que les decimos, –vamos a salir de comisión y necesitamos que nos den combustible porque nos vamos a meter en una finca que queda a tres horas de la ruta... Y no se cuestiona ¿viste? Creo que también en parte, al menos quiero creer que tiene que ver con que nosotros hemos

mostrado también una seriedad y un resultado en el trabajo que venimos haciendo. Que nos abre esa posibilidad y esa confianza por ahí del Ministerio Público de decir –bueno, vayan. (Mediadora del Primer Equipo de CPC, con su CM en ese entonces en la localidad del Carril. Entrevista 06/11/2018)

En fin, esa intersección entre la voluntad individual y el acompañamiento o bien los condicionamientos estructurales para pensar las formas de hacer Estado, sugiere traer el concepto de “agencia” sugerido por Miranda y Pita (en prensa) para el análisis de la producción de categorías –estadísticas en tal estudio– en las burocracias ligadas a la seguridad pública, como el resultado de la relación compleja entre los sentimientos, pensamientos e intenciones de los sujetos y las relaciones de poder en las que están insertos, que incluyen tanto la dominación como la resistencia. En este sentido, las autoras también reflexionan que:

la posibilidad de poner en práctica las intenciones y proyectos se da, siempre, en conflicto con la posibilidad de enfrentar las estructuras que, aunque rígidas, no son impenetrables. Hay espacios para cambiarlas cuando se actúa en muchas telas de relaciones. (Miranda y Pita, en prensa)

## 5. Algunas conclusiones analíticas

En este artículo hemos procurado dar cuenta de la emergencia y progresiva afirmación estatal de los Conflictos Públicos Complejos, una categoría novedosa en el campo de la administración de conflictos y su proceso de absorción en la arena de la mediación penal. No siempre se tiene la posibilidad de ser testigo, co-presenciar o poder activar ciertas memorias y relatos significativos sobre este momento emergente, que es en definitiva el de un contenido relativamente nuevo de la política pública. Creemos que la perspectiva etnográfica, a partir del “estar ahí”, esto es, de compartir momentos significativos en este caso de quienes rutinariamente se enfrentan con la gestión del conflicto, activando un registro reflexivo sobre su práctica, resulta en una herramienta potente para un análisis de las burocracias en sus movimientos permanentes y para aproximarnos a cómo la política pública se desenvuelve en la práctica.

A lo largo del desarrollo de este artículo hemos observado por un lado cómo la noción de CPC se incorpora y actualiza por actores provenientes de la justicia, la administración pública y también por formadores de ONG o universidades, dedicados a la promoción del sistema y a su teorización en artículos, libros y capacitaciones. Sin embargo, un esfuerzo de institucionalización termina produciendo efectos de estatalización o requiriendo de espacios y recursos estatales significativos. Sobre esto hemos reflexionado en otro artículo con mayor detenimiento, a partir de considerar algunos desarrollos de la mediación en Salta, Olavarría (pcia. de Buenos Aires-Argentina) y Río de Janeiro (Brasil). Allí hemos dicho que:

si bien lo que se ha denominado el *movimiento* de la mediación no supone en sí una estructura plenamente estatal, en todos los casos la posibilidad de hacerse con porciones de estado (Fassin 2003) y del *maná* estatal para desarrollar los dispositivos de mediación ha estructurado las dinámicas de cada una de esas experiencias. (Godoy *et al.* 2020, p. 232)

Por otro lado, es interesante ir observando cómo la noción de CPC que proviene de ese *movimiento* de la mediación en sentido amplio se va introduciendo sigilosamente en documentos burocráticos del Ministerio Público Fiscal haciendo trascender su

---

significado desde los actores de la mediación hacia otras esferas del trabajo con el conflicto penal como las fiscalías. Es decir, sin ser una categoría cristalizada, al menos todavía, en códigos, leyes y reglamentos, empieza de todos modos a circular y ser reconocida en su especificidad clasificatoria respecto a un conjunto más amplio de conflictos en la organización del trabajo administrativo cotidiano del Ministerio Público.

En referencia a este punto, distintos antropólogos han llamado la atención sobre la agencia de los documentos y su papel de “mediadores” en las burocracias contemporáneas. Es decir, no se trata de simples instrumentos de registro de información o fuentes de datos sino de elementos movilizados en la producción de sentido, de relaciones y respuesta afectivas. Como tales constituyen, jerarquizan, separan y conectan a las personas al igual que a distintos universos organizacionales (ver Lowenkron y Ferreira 2014). El trabajo mencionado invita a prestar atención a la dimensión material del papeleo en los contextos etnográficos estudiados: a la relación entre “llevar, firmar y producir copias de documentos” y la difusión de responsabilidades individuales a favor de cierto tipo de “agencia colectiva”; a su papel en la producción de “socialidades”, “enredos”, así como sobre “las fronteras que son capaces, unas veces, de traspasar y, otras, de reafirmar”. Creemos que esta manera de ver los vínculos potentes entre artefactos escritos y personas en la burocracia analizada ilumina este aspecto importante de la agencia de una categoría como la de *CPC*.

Se ha presentado también a través del testimonio de algunos mediadores, el modo en que ciertas motivaciones y valores que éstos esgrimen justifican su enrolamiento en los Equipos de Conflictos Públicos Complejos y actúan a su vez como condiciones de posibilidad para el desarrollo de tal iniciativa institucional. Siguiendo a Weber, las burocracias modernas conservan una orientación ético-práctica en su base pero tal como se presenta en nuestro caso, distante de un contenido puramente racional de “funcionarios reclutados y nombrados mediante contrato” (Weber 1922/2014, 344). De hecho podría decirse que en este caso hay un esfuerzo constante de este cuadro de mediadores por contrarrestar los principios típicos de la administración racional moderna que tanto describe el sociólogo clásico, como los de “atenerse al expediente” en contraposición a la oralidad, o a que la *oficina* sea la médula de toda su acción (Weber 1922/2014, 343). Por el contrario, especialmente en el caso de los *CPC* la mediación como práctica restaurativa capaz de aproximarse a la particularidad de los territorios locales, descéntrándose de la perspectiva de la *oficina* aparece como un valor clave.

Pero al mismo tiempo, no se puede negar cierto interés calculado de estos operadores en expandir el propio sistema o ritual de la mediación, al cobijar, dentro de la lógica de la “armonía” (Nader 1994) una creciente cantidad de disputas otrora gestionadas por fiscalías y juzgados penales o civiles, por distintos negociadores políticos o que directamente pasaban inadvertidas por las burocracias judiciales. En este sentido, si bien se puede apreciar en el desarrollo del artículo que la categoría de *CPC* parece en parte emerger ante la existencia de conflictos que en ciertos casos tienen una constitución novedosa –tal es el caso de los enfrentamientos entre indígenas y propietarios registrales de tierras a partir de la ley 26.160 de ordenamiento territorial– al mismo tiempo sostenemos que es el propio movimiento institucional y de actores concretos de la mediación el que termina de configurarlos en su novedad y singularidad, afianzándose a su vez a sí misma. Podríamos pensar, en definitiva, en un movimiento dialéctico entre

burocracias y conflictos en un proceso de constitución mutua. El Estado entonces, insistimos, siguiendo varios de los trabajos citados aquí, aunque complejizando esta hipótesis, no es nunca una entidad *supraindividual* y con voluntad propia, pero tampoco una externalidad a los hechos y grupos sociales a los que refiere, ni una abstracción legal separada de un contexto temporal también específico.

Queda pendiente para futuros trabajos un análisis sobre el derrotero de esos procesos y sobre las representaciones y expectativas que desarrollan distintos actores involucrados en ellos: demandantes, demandados, actores estatales y organizaciones sociales.

## Referencias

- Amorim, M.S., Kant de Lima, R., y Burgos, M.B., eds., 2003. *Juizados Especiais Criminais, sistema judicial e sociedade no Brasil: ensaios interdisciplinares*. Niterói: Intertexto.
- Arias, R.S., sin fecha. *Resolución de conflictos públicos: facilitación multipartes versus los modelos clásicos*. Programa para la Cohesión Social de América Latina [en línea]. Eurosocial. Disponible en: <http://www.maparegional.gob.ar/accesojusticia/documents/verDocumento.html?idDocumento=31> [Acceso 15 septiembre 2019].
- Balbi, F.A., 2012. La integración dinámica de las perspectivas nativas en la investigación etnográfica. *Intersecciones en antropología* [en línea], 13(2), 485–499. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/pdf/iant/v13n2/v13n2a13.pdf> [Acceso 20 diciembre 2022].
- Bourdieu, P., 2014. *Sobre el Estado. Cursos en el Collège de France (1989–1992)*. Madrid: Anagrama.
- Buliubasich, C., y Rodríguez, H., 2006. Panorama etnográfico, histórico y ambiental. En: C.E. Buliubasich y A.I. González, eds., *Los Pueblos Indígenas de la Provincia de Salta. La posesión y el dominio de sus tierras*. Departamento San Martín. Ministerio de Justicia, Seguridad y Derechos Humanos de la Nación, Secretaría de Derechos Humanos de la Nación y Universidad Nacional de Salta, 21–33.
- Cardoso de Oliveira, L.R., 2004. Honor, Dignidad y Reciprocidad. Trad.: L. Eilbaum. *Cuadernos de Antropología Social* [en línea], 20, 25–39. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180913912003> [Acceso 20 diciembre 2022].
- Giménez Romero, C., 2019. *Teoría y práctica de la mediación intercultural: Diversidad, conflicto y comunidad*. Madrid: Reus.
- Gobierno de Salta, 2018. *Nuevo centro de mediación atenderá asuntos públicos complejos y problemas vecinales* [en línea]. 17 de agosto. Secretaría de Prensa y Comunicación del Gobierno de Salta. Disponible en: <https://www.salta.gob.ar/prensa/noticias/nuevo-centro-de-mediacion-atendera-asuntos-publicos-complejos-y-problemas-vecinales-60157> [Acceso 10 septiembre 2019].
- Godoy, M.I., 2016. Delito, conflicto: sensibilidades legales y trama institucional en el campo de la mediación penal en Salta, Argentina. *Revista del Museo de Antropología* [en línea], 9(1), 57–68. Disponible en: <https://doi.org/10.31048/1852.4826.v9.n1.13301> [Acceso 20 diciembre 2022].
-

- Godoy, M.I., Matta, J.P., y Mello, K.S.S., 2020. El/la antropólogo/a en la aldea de la Mediación de conflictos. Un aporte para la problematización de las relaciones entre Estado, mediación de conflictos y Antropología. *Revista del Museo de Antropología* [en línea], 13(2), 231–242. Disponible en: <https://doi.org/10.31048/1852.4826.v13.n2.27870> [Acceso 20 diciembre 2022].
- Highton, E.I., Álvarez, G.S., y Gregorio, C.G., 1998. *Resolución alternativa de disputas y sistema penal. La mediación penal y los programas víctima-victimario*. Buenos Aires: Ad-Hoc.
- Lederach, J.P., 2007. *La imaginación moral: El arte y el alma de la construcción de la paz*. Bilbao: Bakeaz/Gernika Gogoratuz.
- Lowenkron, L., y Ferreira, L., 2014. Anthropological perspectives on documents. Ethnographic dialogues on the trail of police papers. *VIBRANT - Vibrant Virtual Brazilian Anthropology* [en línea], 11(2), 75–111. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=406941918003> [Acceso 20 diciembre 2022].
- Matta, J.P. y Godoy, M., 2016. El movimiento de Mediación en Argentina: procesos, tensiones y afirmaciones. *Revista de Estudos e Pesquisas sobre as Américas* [en línea], 10(1), 1–23. Disponible en: <https://periodicos.unb.br/index.php/repam/article/download/14609/12920/32962> [Acceso 20 diciembre 2022].
- Mello, K.S.S., Mota, F.R., y Sinhoretto, J., 2013. Introdução: Para além da oposição entre direito e realidade social. En: K.S.S. Mello, F.R. Mota y J. Sinhoretto, eds., *Sensibilidades Jurídicas e Sentidos de Justiça na Contemporaneidade: Interlocução entre Antropologia e Direito*. Niterói: UFF, 15–30.
- Miranda, A.P., y Pita, M.V., 2011. O que as cifras cifram? Reflexões comparativas sobre as políticas de produção de registros estatísticos criminais sobre mortes violentas nas áreas metropolitanas do Rio de Janeiro e de Buenos Aires. En: R. Kant de Lima, L. Pires y L. Eilbaum, eds., *Burocracias, Direitos e Conflitos: pesquisas comparadas em Antropologia do Direito*. Rio de Janeiro: Garamond, 175–202.
- Miranda, A.P., y Pita, M.V., en prensa. Stateness/Estatalidad: Reconceptualizing Bureaucratic-Technical State Effects that Perform as Repertoires for Agency and as Radical Regimes of Abjection. En: P. Amar, ed., *Rio as a Method*. Raleigh: Duke University Press.
- Muzzopappa, E., y Villalta, C., 2011. Los documentos como campo. Reflexiones teórico-metodológicas sobre un enfoque etnográfico de archivos y documentos estatales. *Revista Colombiana de Antropología* [en línea], 47(1), 13–42. Disponible en: <https://www.academica.org/carla.villalta/5.pdf> [Acceso 20 diciembre 2022].
- Nader, L., 1994. Harmonia Coercitiva: a economia política dos modelos jurídicos. *Revista Brasileira de Ciências Sociais* [en línea], 29, 19–29. Disponible en: [http://anpocs.com/images/stories/RBCS/26/rbcs26\\_02.pdf](http://anpocs.com/images/stories/RBCS/26/rbcs26_02.pdf) [Acceso 20 diciembre 2022].
- Noticias Iruya, 2010. Los vecinos del Monumento a Güemes y el espectáculo del Banco Macro. *Noticias Iruya* [en línea], 2 de septiembre. Disponible en: <https://noticias.iruya.com/1012/politica/judicial/4797-vecinos-monumento-guemes-salta.html> [Acceso 1 marzo 2021].

- Quirós, J., 2014. Etnografiar mundos vívidos. Desafíos de trabajo de campo, escritura y enseñanza en antropología. *Publicar* [en línea], 12(17). Disponible en: [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/50883/CONICET\\_Digital\\_Nro.d3453bf9-c52f-4afa-8080-6506ab759f49\\_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/50883/CONICET_Digital_Nro.d3453bf9-c52f-4afa-8080-6506ab759f49_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y) [Acceso 20 diciembre 2022].
- Scott, J.C., 1998. *Seeing Like a State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed*. New Haven: Yale University Press.
- Secretaría de Prensa y Comunicación del Gobierno de Salta, 2016. *La pizza más larga del país se elaboró en Salta con fines solidarios* [en línea]. 23 de octubre. Gobierno de Salta. Disponible en: <https://www.salta.gob.ar/prensa/noticias/la-pizza-mas-larga-del-pais-se-elaboro-en-salta-con-fines-solidarios-48705> [Acceso 1 marzo 2021].
- Trouillot, M., 2001. La antropología del Estado en la era de la globalización. Encuentros cercanos de tipo engañoso. Trad.: A. Comas, C. Varela y C. Díez. *Current Anthropology*, 42(1).
- Villalta, C., 2012. *Entregas y secuestros: El rol del Estado en la apropiación de niños* [en línea]. Buenos Aires: Editores del Puerto/Centro de Estudios Legales y Sociales. Disponible en: <https://www.cels.org.ar/web/publicaciones/entregas-y-secuestros-el-rol-del-estado-en-la-apropiacion-de-ninos/> [Acceso 20 diciembre 2022].
- Weber, M., 2014. *Economía y Sociedad*. Ciudad de México. Fondo de Cultura Económica. (Originalmente publicado en 1922).