

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO FINAL PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD CON NORMAS ISO**

**PROPUESTA PARA EL CONTROL DE PROCESOS EN LA
MEDIACIÓN DE CONFLICTOS EN LA DIRECCIÓN NACIONAL DE
BIENESTAR SOCIAL DE LA POLICÍA NACIONAL**

LCDO. PATRICIO JOSÉ CEVALLOS IGLESIAS

DIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS, MBA.

QUITO, 2010

DIRECTOR:

Ing. Rodrigo Saltos, MBA.

INFORMANTES:

Ing. Iván Rueda, Mgtr.

Ing. Paulina Cadena, Mgtr.

DEDICATORIA

A mis queridos padres, quienes desde muy temprana edad supieron guiarme exigentemente con sus consejos y enseñanzas por la senda del bien, siempre invadido de sueños e ideales claros y fortalecidos de valores éticos y morales férreos, con el afán indomable de superación y éxito personal lo más profundo de mi ser.

A mi amada esposa y atesorados hijos, quienes con su apoyo incondicional han sido el soporte principal para alcanzar este éxito tan anhelado, ellos con su amor y cariño, han fortalecido mi convicción de superación, haciendo posible acumular los incentivos suficientes, para sobrellevar todas las vicisitudes y dificultades surgidas en el trayecto hacia tan importante logro.

¡Seres amados, a quienes colmado de sentimientos nobles, es mi deseo hoy, entregarles a través de la ofrenda que les dedico con este triunfo!

Patricio

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1 GESTIÓN ESTRATÉGICA DE CONFLICTOS LEGALES	2
1.1 DEFINICIÓN DEL CONTROL	2
1.2 REQUISITOS E IMPORTANCIA DEL CONTROL	2
1.2.1 Requisitos	2
1.2.2 Importancia	3
1.3 PRINCIPIOS Y ETAPAS DEL CONTROL	3
1.3.1 Principios	3
1.3.2 Etapas	4
1.4 CUADRO DE MANDO O CONTROL.....	5
1.5 CONTROL DE GESTIÓN	10
1.6 EL CONTROL ORGANIZACIONAL	11
1.6.1 Toma de Decisiones	12
1.6.2 Tipos de Decisiones	13
1.6.3 Dirección y Liderazgo	13
1.7 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	14
1.7.1 Objetivos de la Planificación Estratégica.....	15
2 LA MEDIACIÓN COMO ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN LEGAL.....	17
2.1 LA MEDIACIÓN – DEFINICIÓN.....	17
2.2 ASPECTOS GENERALES	17
2.3 LA CULTURA DEL LITIGIO	18
2.3.1 Oportunidad de Utilización de la Mediación.....	20
2.3.2 Guía para la Mediación	20
2.4 EL MEDIADOR	21
2.4.1 Características del Mediador o Mediadora	22
2.4.2 Características de un Mediador Eficiente	23
2.4.3 El Equipo Mediador.....	24
2.5 BASE LEGAL DE LA MEDIACIÓN.....	24
2.6 METODOLOGÍA DE LA MEDIACIÓN.....	28
2.6.1 Criterios para referir Controversias al Proceso de Mediación.....	31
2.6.2 Disposiciones Específicas del Método de la Mediación.....	31
2.6.3 Autoridad o Facultades del Mediador o la Mediadora	32
2.6.4 Sesión de Orientación	32
2.6.5 Conclusión de la Mediación	33

3	LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL DE LA POLICÍA NACIONAL.....	34
3.1	FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL DE LA POLICÍA NACIONAL.....	34
3.2	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA D. N.B.S.	35
3.3	DATOS ESTADÍSTICOS	35
3.4	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS QUE ACTUALMENTE SE DESARROLLAN EN LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL DE LA POLICIA NACIONAL.....	36
3.5	CASOS PRÁCTICOS.....	41
4	PROPUESTA	43
4.1	PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE PROCESOS EN LA MEDIACIÓN DE CONFLICTOS EN LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL DE LA POLICÍA NACIONAL.....	43
4.2	ANÁLISIS FODA.....	44
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	71
5.1	CONCLUSIONES	71
5.2	RECOMENDACIONES	72
	BIBLIOGRAFÍA	74

RESUMEN EJECUTIVO

El primer capítulo trata sobre la importancia de considerar procesos de planificación estratégica y de control sobre el ámbito de la mediación como alternativa en la solución de conflictos, enfocando el control en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo, siendo la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función se logrará precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores. Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación

El segundo capítulo se refiere a la realización de un análisis sobre la importancia de considerar dentro de una cultura de litigio, el ámbito de la Mediación como un medio alternativo de solución de controversias, en el cual un tercero o terceros, neutral e imparcial, llamado mediador, trata de acercar a las partes que tienen un conflicto, para que lleguen a un acuerdo, como producto de sus voluntades. El equipo de mediación actúa como un catalizador del acuerdo, que responde al teorema “ganar - ganar”, en la cual, ambas partes ganan.

El tercer capítulo, aborda el ámbito de competencia y acción de la Dirección Nacional de Bienestar Social de la Policía Nacional, conociendo sus funciones, estructura orgánica, estadísticas anuales registradas en el año 2009 y la exposición de algunos casos atendidos en esta dependencia administrativa de la Institución Policial; para finalmente en el cuarto capítulo plantear la propuesta para la implementación de un Departamento de Medicación en la mencionada Dirección con sus respectivos controles.

INTRODUCCIÓN

En el siglo XX la resolución de conflictos se los hacía por la vía bélica; por las ideologías duras sostenidas con las armas; por la guerra fría; eso fue parte de la cultura propia de las sociedades durante este proceso histórico de los pueblos. En la actualidad, nuestras sociedades gracias a los procesos de globalización se hallan en un franco proceso de implementación y aplicación efectiva de nuevas formas de solución de conflictos, para lo cual es ineludible que el personal policial de la Dirección Nacional de Bienestar Social a nivel nacional conozca cuales son los métodos que permiten prevenir y resolver los problemas o diferencias que se presentan en el día a día de nuestros policías, sea en el ámbito personal, familiar o profesional, entendiendo que estas herramientas podemos utilizarlas para reducir los índices de conflictividad.

Son precisamente, los métodos alternos de solución de conflictos los que permiten que el resultado de una disputa sea manejado y moldeado a la medida de los intereses de las partes, de ahí que las soluciones puedan ser más justas y duraderas. Esta actividad requiere cambios de actitud, demanda una mayor participación personal para lograr una solución justa a las divergencias, en donde no haya ni ganadores ni perdedores.

En este ámbito, se reconoce la valía de la mediación como un método altamente efectivo en la solución de conflictos, al cual se tiene la opción de recurrir, consecuentemente se considera que la mediación aportará a los/las policías de la Dirección Nacional de Bienestar Social, una herramienta para evitar la confrontación entre las partes, les permitirá explorar diferentes alternativas ante un conflicto, además, de asistirle formulas estratégicas para entender los mecanismos del problema interpersonal, propiciando la imparcialidad, paciencia y buena comunicación.

1 GESTIÓN ESTRATÉGICA DE CONFLICTOS LEGALES

1.1 DEFINICIÓN DEL CONTROL

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.¹

Para Robbins (1996) el control puede definirse como “El proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.²

Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”.³

1.2 REQUISITOS E IMPORTANCIA DEL CONTROL

1.2.1 Requisitos

- Corrección de fallas y errores: El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.
- Previsión de fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.⁴

¹ Cfr. I., CHIAVENATTO. (1996). *Administración: Proceso Administrativo*. Colombia: Makron Books Do Brasil Editora, Ltda. 3ra. Edición. p. 654.

² Cfr. *Ibidem*.

³ Cfr. *Ibidem*.

⁴ E., De CASTRO y J., GARCÍA. (2001). *Administración y Dirección*. España: McGraw Hill Interamericana de España S.A. p. 192.

1.2.2 Importancia

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función se lograra precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.⁵

1.3 PRINCIPIOS Y ETAPAS DEL CONTROL

1.3.1 Principios

- **Equilibrio:** A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos, por tanto es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido mismas que se determinan con base en los objetivos. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

⁵ *Ibidem.*

- De la oportunidad: El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
- De los objetivos: Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.
- De las desviaciones: Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.
- De la costeabilidad: El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.
- De excepción: El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.
- De la función controladora: La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad de control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.⁶

1.3.2 Etapas

Hay que distinguir, ante todo, los pasos o etapas de todo control:

1. Establecimiento de los medios de control.
2. Operaciones de recolección de datos.
3. Interpretación y valoración de los resultados.
4. Utilización de los mismos resultados.

⁶ Ibidem.

La primera, y la última de estas etapas son esencialmente propias del administrador. La segunda, ciertamente es del técnico en el control de que se trate. La tercera, suele ser del administrador, con la ayuda del técnico. Entre la innumerable variedad de medios de control posibles en cada grupo, hay que escoger los que puedan considerarse como estratégicos.⁷

1.4 CUADRO DE MANDO O CONTROL

De acuerdo a la necesidad de una mejora sustancial en los resultados operacionales y financieros de la empresa, se ha llevado a la progresiva búsqueda de nuevas técnicas gerenciales de planificación dando paso a identificar cuales son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa. Uno de estos esquemas es conocido como *balanced scorecard*, metodología que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación de desempeño al negocio.

El BSC es: La representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Es una herramienta de gestión que permite un análisis objetivo del rendimiento organizacional, considerando el impacto que procesos y funciones ejercen en el desempeño global del negocio.⁸

El Cuadro de Mando Integral, CMI, es la traducción al español que se da a "Balanced Scorecard," sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño. La aportación de los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton, se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial.

El objetivo del CMI es dar a las empresas u organizaciones elementos para medir su éxito. El principio que lo sustenta es: "No se puede controlar lo que no se puede

⁷ Ibidem.

⁸ Cfr. M., FERRER. (2004). *El Cuadro de Mando Integral*. Cuba: Centro de estudios de Técnicas de Dirección. p. 34.

medir”.⁹ El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño.

Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

La metodología del Balanced Scorecard traduce los objetivos estratégicos en términos que puedan ser comprendidos, comunicados y sobre los que se pueda actuar operacionalmente. El BSC parte de la visión y estrategia de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión:

1. Financiera: Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento. Los temas claves de esta perspectiva para los cuales hay que seleccionar indicadores son:
 - a. Crecimiento y diversificación de los ingresos
 - b. Reducción de costos / Mejora de la productividad
 - c. Utilización de los activos / Estrategia de inversión
- a. Participación de mercado
- b. Retención de clientes
- c. Adquisición de clientes
- d. Satisfacción de clientes
- e. Rentabilidad de clientes
2. Clientes: Se responde a las expectativas de los clientes, ya que de éstas dependerán en gran medida la generación de ingresos. Los temas claves de esta perspectiva para los cuales hay que seleccionar indicadores son:
 - a. Innovación
 - b. Operatoria
 - c. Servicio post venta
3. Procesos Internos: Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización de una empresa. Del éxito de este factor dependen las expectativas de clientes y accionistas. Los temas claves de esta perspectiva para los cuales hay que seleccionar indicadores son:

⁹ Cfr. Ibídem.

- a. La satisfacción del empleado
 - b. La retención del empleado
 - c. La productividad del empleado
4. Aprendizaje Organizacional: Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa. La consideración de esta perspectiva dentro del BSC refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro. Sin Recursos Humanos motivados, capacitados y entrenados no hay posibilidad de lograr éxito. Se necesitan indicadores que informen acerca del nivel de motivación, capacitación y entrenamiento requerido para lograr el nivel de proceso interno que requiere este modelo de negocio.¹⁰

En ocasiones se define que la característica fundamental del Cuadro de Mando Integral, es la combinación de indicadores financieros y no financieros, ésta es una característica importante, pero no la más relevante. Ya a principios del siglo XX y durante la revolución de la dirección científica, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros. Una definición tan limitada, merecía una opinión desfavorable. Si este fuera el caso, el Cuadro de Mando Integral sólo sería un nombre nuevo para algo que ya existe. Algo que ha existido desde los orígenes de la dirección y administración de empresas.

Perspectiva Financiera

Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera con el cuadro de mando se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

Por tanto de los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas. De esta manera sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales

¹⁰ Cfr. *Ibidem*.

será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.¹¹

Perspectiva Cliente.

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.¹²

Perspectiva Proceso Interno

Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

Como plantea Lorino (1993), “...el producto es un proceso: se cristaliza en el saber detectado por la empresa en un encadenamiento concepción-realización.” La satisfacción de los clientes por tanto descansa en que la empresa desarrolle un nivel de eficiencia general que se evidencia en la calidad de los procesos que la empresa desarrolle.¹³

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva que generalmente aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como

¹¹ *Ibidem.*

¹² *Ibidem.*

¹³ *Ibidem.*

para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.¹⁴

Pilares de un Cuadro de Mando Integral.

Para la elaboración de un CMI coherente es importante desplegar la estrategia mostrando las cadenas causales que nos ayudarán a lograr los objetivos que nos hemos propuesto. De esta manera la concepción del CMI parte del análisis de la estrategia de la empresa y de las relaciones causa/efecto de cada paso que de la empresa para obtener los resultados estratégicos deseados.

El valor fundamental del mapa estratégico es que servirá para que la empresa pueda ver su estrategia de forma integrada y sistemática donde toda acción tiene una causa y resultado. Otro de los elementos nucleares de cualquier estrategia y por tanto de cualquier CMI es la proposición de valor al cliente. Para la proposición de valor Kaplan y Norton, retoman en esencia la cadena de valor desarrollada por Michael Porter.

Kaplan y Norton, coinciden en que el valor que el cliente recibe y por el que paga, es un conjunto de procesos que da como resultado el valor percibido. Pero para desarrollar este conjunto de procesos, el mismo debe estar estrechamente relacionado con las necesidades de los clientes a los que la empresa se enfoca, el conocimiento sobre los procesos que mejor domina la empresa y que más los clientes valoran, entre otros.

Quizás el aspecto más relevante del concepto propuesto por Kaplan y Norton, en cuanto a la proposición de valor y que complementa el trabajo de Porter, es por el carácter holístico que en el que analizan la cadena de valor, donde cada actividad realizada es analizada desde cada una de las perspectivas del CMI con el objetivo de lograr la secuencia de actividades creadoras de valor que estratégicamente sean mejores para la empresa.

Como el CMI es una herramienta para medir la estrategia, este necesariamente debe presentar la flexibilidad que la estrategia requiere. Por esto todos los cambios que sean necesarios, propiciados por los cambios del entorno o cambios de la estrategia, deberán solucionarse continuamente. Sin una visión del CMI como una herramienta de gran flexibilidad, este no pasaría de ser un instrumento rígido como otros instrumentos de control, y no ofrecería a la

¹⁴ *Ibidem.*

empresa ninguna posibilidad de adaptación de su sistema de control a las nuevas exigencias que puedan surgir.¹⁵

1.5 CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.¹⁶ Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos.

El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos. El SCG cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

Según García (1975), el control de gestión (CG) es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.¹⁷

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ Cfr. J., IVANCEVICH, M., LORENZI, P., SKINNER y J., STEVEN. (1997). *Gestión: Calidad y Competitividad*. España: McGraw Hill Interamericana de España S.A. p. 127.

¹⁷ Cfr. *Ibidem*.

Blanco (1984) plantea que la moderna filosofía del CG presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.¹⁸

La gestión es una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, según lo ve Goldratt (1990), desde su teoría sobre gestión de las limitaciones (TOC), precisando que el control es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más perturbadoras: ¿cómo medir objetiva y constructivamente el desempeño local pasado.¹⁹

Según Huger Jordan (1995), el CG es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados. El CG es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Su definición ha evolucionado en la medida que cambia el modelo de funcionamiento empresarial ante las exigencias del entorno.²⁰

1.6 EL CONTROL ORGANIZACIONAL

El control en las organizaciones, ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, este se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control. Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el

¹⁸ Cfr. *Ibidem*.

¹⁹ Cfr. *Ibidem*.

²⁰ Cfr. *Ibidem*.

cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos.²¹

Según Chiavenato (1998): Expresa “El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador”.²²

Por lo expuesto, indica que control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede, como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño.

1.6.1 Toma de Decisiones

La toma de decisiones es la acción previa que realizan los directivos o personal superior para encaminar los esfuerzos de las personas en función de las principales necesidades de la organización.²³ Las estrategias y la forma como se toma las decisiones deben ser analizadas cuidadosamente.

El proceso ideal para llevar a cabo la toma de decisiones puede ser desglosado en seis etapas:

1. Identificación y diagnóstico del problema
2. Generación de alternativas
3. Evaluación de alternativas
4. Selección de la mejor decisión (toma de decisión)
5. Implementación de la decisión
6. Evaluación de los resultados de la decisión²⁴

²¹ Cfr. B., LARA y C., HERNÁNDEZ. (2007). *Control organizacional*. Venezuela: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. p. 7.

²² Cfr. I., CHIAVENATTO. (1996). *Op. Cit.* p. 654

²³ Cfr. B., LARA y C., HERNÁNDEZ. (2007). *Op. Cit.* p. 7.

²⁴ *Ibidem*.

1.6.2 Tipos de Decisiones

La toma de decisiones es una de las cualidades más valiosas en los profesionales exitosos. Entre los tipos de decisiones en Gerencia, encontramos:

- De rutina: las mismas circunstancias recurrentes llevan a seleccionar un curso de acción ya conocido.
- De emergencia: ante situaciones sin precedentes, se toman decisiones en el momento, a medida que transcurren los eventos. Pueden tomar la mayor parte del tiempo de un gerente.
- Estratégicas: decidir sobre metas y objetivos, y convertirlos en planes específicos. Es el tipo de decisión más exigente, y son las tareas más importantes de un gerente.
- Operativas: son necesarias para la operación de la organización, e incluye resolver situaciones de “gente” (como contratar y despedir), por lo que requiere de un manejo muy sensible.²⁵

1.6.3 Dirección y Liderazgo

La función de dirección fue denominada por Fayol (1916) como mando y consistía en dirigir al personal, en que el factor humano se desarrollase para que fuese posible el funcionamiento de la empresa. Bajo este concepto de dirección, quien dirige tiene por objeto integrar y coordinar a los diferentes miembros de una organización para que se lleven a cabo sus objetivos o fines. La dirección es una función dotada de autoridad formal a diferencia del liderazgo que no siempre va acompañado de autoridad formal.²⁶

El líder es una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un determinado colectivo, además de influenciar sus acciones y decisiones, sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal, el líder influye sobre otros y el propio grupo lo legitima como tal.

²⁵ *Ibidem.*

²⁶ *Ibidem.*

Actualmente, se requiere que el puesto de dirección, aparte de estar dotado de autoridad formal tenga capacidades de líder.

En el marco de modelos actuales de dirección, tal como es la Dirección Estratégica y la Dirección por Objetivos, no se concibe la dirección solamente como autoridad formal. La consecución de objetivos, como una unión de esfuerzos de los diferentes integrantes de una organización, requiere que se dirija con algo más que con la autoridad formal.

En el caso que no sea así, difícilmente la organización logrará sus objetivos, y por supuesto los trabajadores o miembros de la organización ni se vincularán ni motivarán con los fines a lograr. En definitiva, se puede tener un cargo dirigente, y ejercer ese poder de dirección, pero no ser un líder. En este caso la gente obedece por disciplina, por temor, pero no por amor o por pasión.

1.7 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Planificación Estratégica es: "El proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que ésta opera. El cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros".²⁷ Consiste en seleccionar los medios, objetivos y metas. Los ideales son impuestos por una autoridad superior. Es a largo plazo: mayor a 5 años.

Otras definiciones de Planificación Estratégica son:

"El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para lograr estos objetivos". Steiner

"Es un medio para intentar una transición ordenada hacia el futuro. Además es integradora, pues ella reúne la totalidad de las funciones operacionales (organización, control, presupuesto, etc.), ayudando a la dirección a coordinarlas y aprovecharlas conjuntamente". Valencia J.

²⁷ P., CAPRIOTI. (1999). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. España: Ariel – Comunicaciones. p. 56.

“Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas...” Humberto Serna

“La Planificación estratégica es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestra, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes.” Antonio Francés²⁸

1.7.1 Objetivos de la Planificación Estratégica

1. Diferencia positiva, en la medida de lo posible, no imitable y mantenible respecto a los demás competidores.
2. Conseguir una ventaja competitiva.
3. Adaptación al medio ambiente.
4. Identificación de opciones para aprovechar oportunidades y reducir riesgos.
5. Utilización óptima de los recursos.
6. Lograr que la gestión estratégica abandone la rigidez de los planes corporativos y una mayor flexibilidad.²⁹

Definiendo la misión de las empresas en términos específicos, le es más básico imprimirles dirección y propósitos, y por tanto, estas funcionan mejor a los cambios ambientales. Entre los aspectos que hacen importante la Planificación Estratégica se encuentran:

- Aceleración del cambio tecnológico.
- La creciente complejidad de la actividad gerencial.
- Creciente complejidad del ambiente externo.
- Un intervalo mayor entre sus resultados futuros.³⁰

La excelencia de un proceso de Planificación Estratégica, se caracteriza por:

- Liderazgo y apoyo total de la alta dirección.

²⁸ *Ibidem.*

²⁹ *Ibidem.*

³⁰ *Ibidem.*

- La unidad de planificación corporativa establece guías claras y dirige el proceso, a fin de mejorar la posición competitiva de la empresa o de las unidades de negocios.
- El desarrollo de las estrategias se realiza en las unidades funcionales o en las unidades de negocio, y debe estar enfocado hacia el mejoramiento de la competitividad.
- Se contemplan múltiples escenarios, así como el desarrollo de planes de contingencia.
- La evaluación de planes estratégicos agrega valor y asegura el compromiso de todos los participantes.
- Los planes estratégicos son la base de los planes operativos concretos.³¹

³¹ *Ibíd.*

2 LA MEDIACIÓN COMO ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN LEGAL

2.1 LA MEDIACIÓN - DEFINICIÓN

Mediación es un medio alternativo de solución de controversias, en el cual un tercero (o terceros) neutral e imparcial, trata de acercar a las partes que tienen un conflicto, para que lleguen a un acuerdo, que es producto de sus voluntades. El equipo de mediación actúa como un catalizador del acuerdo, que responde al teorema “ganar - ganar” (ambas partes ganan).³²

En este sentido, la Mediación:

- Es una estrategia de transformación de conflictos
- No es un juicio ni un arbitraje
- Facilita que las partes en conflicto encuentren por sí mismas las soluciones más satisfactorias
- Es absolutamente voluntaria
- Puede ser útil para reconstruir relaciones
- Debe tener en cuenta que “siempre que ha habido, agresión tiene que haber reparación.”³³

2.2 ASPECTOS GENERALES

La mediación implica los siguientes parámetros:

- Concepción positiva del conflicto
- Uso del diálogo

³² G., GUERRA y M., ANDRADE. (1999). Diseño de la Cátedra de Gestión de Conflictos. Universidad de la Américas. p. 65.

³³ *Ibidem*.

- Contextos cooperativos en las relaciones interpersonales
- Desarrollo de habilidades de autorregulación y autocontrol
- Práctica de participación democrática
- Desarrollo de actitudes de apertura, comprensión y empatía
- Protagonismo de las partes en la resolución de sus conflictos.³⁴

2.3 LA CULTURA DEL LITIGIO

El sistema jurídico, especialmente en su faz judicial, tiene un objetivo abstracto como es el de “descubrir la verdad”; con lo que no siempre se soluciona el problema, menos aún en forma rápida y económica, como le es necesario al hombre común, al ciudadano, al hombre de negocios, quienes desean dejar el conflicto atrás, terminar con el mismo para poder así continuar con su vida normal, con mayor razón si el litigio es con alguien a quien deben continuar viendo o con quien debe o le convendría seguir manteniendo relación.

Los tribunales necesariamente utilizan un método adversarial de adjudicación, de modo tal que una vez que el pleito se ha desarrollado entre las partes, las que han ofrecido o producido prueba, un tercero neutral, en nuestro país el Juez resuelve la controversia. El Juez arriba a su decisión después de que se han ventilado los hechos en tal procedimiento contencioso, lo que demanda tiempo, dinero, angustias y nuevas fricciones entre los contendientes. Además esto puede llevar aparejada la no deseada publicidad del juicio o de los hechos que en el se ventilan.³⁵

Aparece, en consecuencia, la grave y real necesidad de encontrar otros métodos especialmente si son adversariales, de solución de controversias, con ventajas para el sistema judicial sobrecargado y para los ciudadanos comunes que no tienen acceso al mismo, o que por distintos motivos, no pueden sobrellevar la pesada carga que impone un juicio.

Lamentablemente, nuestro sistema de resolución de conflictos es ineficaz ya que entran al tribunal mas causas de las que salen; la duración de los procesos excede el tiempo razonable, a los que debe sumarse otro tanto para lograr la ejecución de las sentencias; y el costo de litigar es alto no solo en términos económicos sino de energías, ansiedades, esperas e incertidumbre. Un somero

³⁴ *Ibidem.*

³⁵ *Ibidem.* p. 68.

análisis del sistema de resolución de conflictos que en la actualidad nuestra sociedad tiene disponible muestra que: Una cantidad considerable de ellos, quizás la mayoría, deben ser decididos en derecho por los tribunales; algunos pocos son resultados por las partes entre sí o con ayuda de un tercero lográndose satisfacer sus necesidades e intereses. Otros se resuelven por el triunfo del más poderoso en la disputa; finalmente, y no menos desdeñable, gran cantidad de conflictos queda sin resolver, porque el acceso a la justicia es complicado y costoso y las partes no tienen otros procedimientos disponibles.³⁶

La óptima directriz desde la cultura del litigio sería lograr el máximo posible de litigiosidad, de modo tal que la correlación entre agravio a un sujeto de derecho en intervención jurisdiccional fuera uno a uno. Dicho de otra manera, en este sencillo esquema, un sistema sería eficiente para cuando cada agravio proporcionara una intervención jurisdiccional, o sea, cuando para cada conflicto hubiese un litigio ante la judicatura.

Este esquema, si embargo, resulta erróneo. Un sistema de resolución de conflictos es eficiente cuando cuenta con numerosas instituciones y procedimientos que permiten prevenir las controversias y resolverlas, en su mayor parte con el menor costo posible, partiendo de las necesidades e intereses de las partes, sobre la base del principio de subsidiariedad que se expresa así: “las cuestiones deberán ser tratadas al mas bajo nivel en la mayor medida posible, en forma descentralizada; al mas alto nivel se trataran los conflictos en que ello sea absolutamente necesario”³⁷ Obvio es que el mas alto nivel esta dado por el sistema judicial.

Los tribunales no deben ser el lugar donde la resolución de disputas comienza. Ellos deben recibir el conflicto después de haberse intentado otros métodos de resolución, salvo que, por la índole del tema, por las partes involucradas o por otras razones el tratamiento subsidiario no sea aconsejable.

Es necesario, en consecuencia, pasar del sistema ineficaz o frustrante a un sistema efectivo. La ausencia de mecanismos diversos y adecuados para resolver los conflictos hace que se recurra a los tribunales de justicia en forma irracional. Hay

³⁶ *Ibidem.*

³⁷ *Ibidem.*

una cultura de litigio enraizada en la sociedad actual, que debe ser revertida si deseamos una justicia mejor; y lo que permite calificar a una cultura como litigiosa no es, propiamente, el número de conflictos que presenta, sino la tendencia a resolver esos conflictos bajo la forma adversarial del litigio.

2.3.1 Oportunidad de Utilización de la Mediación

- Cuando es conveniente utilizar la mediación.
- Cuando las partes deben continuar con la relación, aunque quieran distanciarse.
- Cuando el conflicto afecta también a otras personas.
- Cuando hay voluntad de resolver el conflicto, buena predisposición, deseo de llevarse bien.
- Cuando se debe evitar la mediación.
- Cuando los hechos son muy recientes y los protagonistas están “tan fuera de sí” que no pueden escuchar.
- Cuando una de las partes no se fía de la otra.
- Cuando una de las partes teme a la otra.³⁸

2.3.2 Guía para la Mediación

- Premediación:
 - con las partes por separado
 - confirmar su disposición a mediar
- Mediación:
 - presentación de los mediadores y de las reglas del juego
 - cuéntame
 - aclarar el problema
 - proponer soluciones
 - llegar a un acuerdo
 - agradecer a las partes su colaboración.³⁹

³⁸ *Ibíd.*

2.4 EL MEDIADOR

Si bien se habla en singular del mediador, no existe un solo tipo de mediador. En el mito de la mediación, hay un mediador genérico, aunque con diferentes características y estilos. En realidad, la comunidad de mediadores está formada por diversidades, pues los mediadores no constituyen un grupo homogéneo.

No obstante se ha llegado a la conclusión que existen tres tipos básicos de mediadores:

- Quienes actúan como promotores públicos y constructores de área: Se trata de quienes son públicamente conocidos por la promoción de la mediación como sistemas para resolver conflictos. Estos mediadores hablan y escriben sobre la mediación, con llegada a grandes auditorios, por lo que son voceros del método. Promueven a la mediación como alternativa legítima y creíble, por ser menos costosa, más eficiente, equilibradora de poder, transformadora de las relaciones personales y solucionadora de problemas. Sus puntos de vista y su ubicación en las primeras filas ante los terceros justifican el trabajo de los demás mediadores, por lo que contribuyen en forma significativa a la expansión del área. Su función principal es vender la mediación a los potenciales usuarios que originalmente puedan ser escépticos y hasta hostiles.
- Quienes practican y ejercen la mediación como forma de vida de tiempo completo: Se trata de profesionales que se ganan la vida como mediadores, sea en una práctica pública o privada. Su preocupación se centra en cuestiones relativas al campo laboral, conseguir clientes o su imagen en el mercado. Los que ejercen en privado deben legitimarse y ser creíbles, “venderse” a sí mismos, al mismo tiempo que a sus servicios; al contrario, los que ejercen en contextos institucionales tienen más casos de los que pueden manejar y su preocupación muchas veces ronda por interrogarse sobre si a alguien le importa realmente lo que hacen. Todos enfrentan el desafío propio de la práctica, especialmente el de llevar a las partes recalcitrantes a un difícil acuerdo, y hay gran debate sobre como debe hacerse la tarea.
- Quienes ofician de mediadores pero sin considerarse no ser profesionales de la mediación: Existen quienes median desde afuera de la profesión. Son abogados, funcionarios políticos o diplomáticos que utilizan y practican nuevas formas de facilitación. Utilizan ciertas técnicas y dan cierto lustre a la profesión, al servir propósitos nobles como la paz mundial y la armonía social. Si estos facilitadores fracasan, puede producirse un impacto

³⁹ *Ibidem.* p. 69.

negativo sobre la profesión; si tienen éxitos rotundos, esto se refleja con energía favorable y da a todos un sentido de trascendencia.⁴⁰

2.4.1 Características del Mediador o Mediadora

Entre ellas se puede identificar: la imparcialidad o neutralidad; característica indispensable para lograr la viabilidad del proceso. Es necesario que el mediador logre tener una preocupación genuina en el conflicto, pero que a su vez se mantenga en todo momento imparcial en vez de asumir una actitud aislada y fría ante el conflicto.

Otras cualidades que debe tener un mediador es ser sensible a las posiciones y necesidades de las partes involucradas en el proceso; con el fin de conseguir un ambiente donde permee la confianza para que las partes se sientan en posición para llegar a un acuerdo en común.

En resumen, el mediador es quien va a tomar el control del procedimiento. Esta persona debe tomar un rol directivo o transformativo dependiendo del conflicto y la complejidad del mismo. Esta parte del proceso se le conoce como la:

- “Entrada”: donde una vez se escoge al tercero se define el proceso y luego se proponen las expectativas del mismo.
- Regresando a la estructura del proceso, una vez seleccionada la persona que llevará a cabo el procedimiento de la mediación se pasa a la etapa del insumo, mejor conocida como:
 - "Cuéntame aquí, se expresa lo que ha ocurrido en el conflicto, se reconocen las verdades, responsabilidades y preocupaciones. Esta es una etapa crucial en el proceso ya que se puede entender que las partes tienen la voluntad de llegar a un acuerdo.
 - "Situarnos": en esta fase se identifica el problema y se crea un marco en común. Se define el conflicto entre las partes para lograr armonizar las preocupaciones de cada una, junto con sus intereses. Se puede definir como la etapa de conciliación. Esta es la parte del proceso que identifica los intereses.

⁴⁰ *Ibíd.* p. 68.

- "Arreglar": aquí se plantea la forma en la que se pueden solucionar los asuntos en controversia. Es aquí, donde se generan opciones y se exploran alternativas.
- "Acuerdo": aquí es cuando se ha logrado llegar a un acuerdo por medio de las mismas alternativas generadas por las partes con ayuda del mediador. Este acuerdo se pone por escrito y se identifican los compromisos futuros a los que van a estar obligadas las partes.⁴¹

2.4.2 Características de un Mediador Eficiente

El mediador perfecto debería poseer relevantes cualidades a fin de poder adoptar conductas adecuadas.

Las principales cualidades que se predicen del mediador son:

- Neutralidad: La cualidad más importante de un mediador eficaz es su capacidad de mantener un papel imparcial y neutral en medio de una controversia.
- Capacidad para abstenerse de proyectar su propio juicio: El rol del mediador es ayudar a que las partes lleguen a un acuerdo cuyos términos sean aceptables para ellas, aun cuando el mediador este en desacuerdo con la sabiduría o con la justicia de la solución.
- Flexibilidad: Debe estimularse la fluidez en las comunicaciones.
- Inteligencia: Las partes buscan un mediador que les facilite el camino de la resolución, con una mentalidad ágil y eficaz. Debe ser capaz de ver las cuestiones en múltiples niveles, de tratar hechos complejos y de analizar los problemas.
- Paciencia: Es importante que el mediador pueda esperar los tiempos necesarios según lo requieran las partes.
- Empatía: El mediador debe ser capaz de valorar percepciones, medios e historia que cada parte revele en la discusión. La confianza se instala a partir de esta corriente personal.
- Sensibilidad y respeto: El mediador debe ser respetuoso con las partes y sensible a sus fuertes sentimientos valorativos, incluyendo sexo, raza y diferencias culturales.

⁴¹ *Ibidem.* p. 69.

- Oyente activo: Las partes deben sentir que el mediador ha oído las respectivas presentaciones y dichos.
- Imaginativo y hábil en recursos: Es importante que el mediador tenga capacidad de generar y aportar ideas nuevas.
- Enérgico y persuasivo: A través de la conducción del proceso, el mediador debe intervenir eficazmente para lograr la flexibilidad entre las partes aunque debe dirigir la dinámica y controlar la audiencia sin ser autoritario.
- Objetivo: El mediador será más efectivo si permanece desligado del aspecto emocional de la disputa.
- Digno de confianza para guardar confidencias: Debe guardar confidencialidad y las partes tienen que estar convencidas de que ello será así.
- Tener sentido del humor: Es necesario para aflojar tensiones y crear un clima favorable.
- Perseverante: Cuando las partes llegan lentamente al acuerdo, el mediador debe soportar la espera y la ansiedad que esto provoca.⁴²

2.4.3 El Equipo Mediador

- Escucha activamente
- No juzga
- No propone soluciones
- Apoya la mejora de la relación
- Explora los intereses y necesidades
- Encauza hacia visiones y soluciones realistas.⁴³

2.5 BASE LEGAL DE LA MEDIACIÓN

La Ley de Arbitraje y Mediación, publicada en el RO/ 145 de 4 de Septiembre de 1997, está en vigencia, en el TITULO II, DE LA MEDIACIÓN, se encuentra los artículos que regulan este método, así se puede señalar que en el Art. 43, dice: “La mediación es un procedimiento de solución de conflictos por el cual las partes, asistidas por un tercero neutral llamado mediador, procuran un acuerdo voluntario,

⁴² *Ibidem.* p. 72.

⁴³ *Ibidem.* p. 68.

que verse sobre materia transigible, de carácter extra - judicial y definitivo, que ponga fin al conflicto”.⁴⁴

Al respecto el mencionado Cuerpo legal, estipula:

Art. 44.- La mediación podrá solicitarse a los Centros de Mediación o a mediadores independientes debidamente autorizados. Podrán someterse al procedimiento de mediación que establece la presente Ley, sin restricción alguna, las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, legalmente capaces para transigir.

Art. 45.- La solicitud de mediación se consignará por escrito y deberá contener la designación de las partes, su dirección domiciliaria, sus números telefónicos si fuera posible, y una breve determinación de la naturaleza del conflicto.

Art. 46.- La mediación podrá proceder:

- a. Cuando exista convenio escrito entre las partes para someter sus conflictos a mediación. Los jueces ordinarios no podrán conocer demandas que versen sobre el conflicto materia del convenio, a menos que exista acta de imposibilidad de acuerdo o renuncia escrita de las partes al convenio de mediación. En estos casos cualesquiera de ellas puede acudir con su reclamación al órgano judicial competente. Se entenderá que la renuncia existe cuando presentada una demanda ante un órgano judicial el demandado no opone la excepción de existencia de un convenio de mediación.

El órgano judicial deberá resolver esta excepción corriendo traslado a la otra parte y exigiendo a los litigantes la prueba de sus afirmaciones en el término de tres días contados desde la notificación. Si prosperare esta excepción deberá ordenarse el archivo de la causa, caso contrario se sustanciará el proceso según las reglas generales;

- b. A solicitud de las partes o de una de ellas; y,
- c. Cuando el Juez ordinario disponga en cualquier estado de la causa, de oficio o a petición de parte, que se realice una audiencia de mediación ante un centro de mediación, siempre que las partes lo acepten.

Si dentro del término de quince días contados desde la recepción por parte del centro de la notificación del Juez, no se presentare el acta que contenga el acuerdo, continuará la tramitación de la causa, a menos que las partes comuniquen por escrito al Juez su decisión de ampliar dicho término.

⁴⁴ ECUADOR. REGISTRO OFICIAL. (4 de Septiembre de 1997). *La Ley de Arbitraje y Mediación*. RO/145.

Art. 47.- El procedimiento de mediación concluye con la firma de un acta en la que conste el acuerdo total o parcial, o en su defecto, la imposibilidad de lograrlo.

En caso de lograrse el acuerdo, el acta respectiva contendrá por lo menos una relación de los hechos que originaron el conflicto, una descripción clara de las obligaciones a cargo de cada una de las partes y contendrán las firmas o huellas digitales de las partes y la firma del mediador.

Por la sola firma del mediador se presume que el documento y las firmas contenidas en éste son auténticos.

El acta de mediación en que conste el acuerdo tiene efecto de sentencia ejecutoriada y cosa juzgada y se ejecutará del mismo modo que las sentencias de última instancia siguiendo la vía de apremio, sin que el Juez de la ejecución acepte excepción alguna, salvo las que se originen con posterioridad a la suscripción del acta de mediación.

Si el acuerdo fuere parcial, las partes podrán discutir en juicio únicamente las diferencias que no han sido parte del acuerdo. En el caso de que no se llegare a ningún acuerdo, el acta de imposibilidad firmada por las partes que hayan concurrido a la audiencia y el mediador podrá ser presentada por la parte interesada dentro de un proceso arbitral o judicial, y esta suplirá la audiencia o junta de mediación o conciliación prevista en estos procesos. No obstante, se mantendrá cualquier otra diligencia que deba realizarse dentro de esta etapa en los procesos judiciales, como la contestación a la demanda en el juicio verbal sumario.

En los asuntos de menores y alimentos, el acuerdo a que se llegue mediante un procedimiento de mediación, será susceptible de revisión por las partes, conforme con los principios generales contenidos en las normas del Código de Menores y otras leyes relativas a los fallos en estas materias.

Art. 48.- La mediación prevista en esta ley podrá llevarse a cabo válidamente ante un mediador de un centro o un mediador independiente debidamente autorizado.

Para estar habilitado para actuar como mediador independiente o de un centro, en los casos previstos en esta ley, deberá contarse con la autorización escrita de un centro de mediación. Esta autorización se fundamentará en los cursos académicos o pasantías que haya recibido el aspirante a mediador.

El centro de mediación o el mediador independiente tendrá la facultad para expedir copias auténticas del acta de mediación.

Art. 49.- Quien actúe como mediador durante un conflicto queda inhabilitado para intervenir en cualquier proceso judicial o arbitral relacionado con el conflicto objeto de la mediación, ya sea como árbitro, abogado, asesor, apoderado o testigo de alguna de las partes. Además por ningún motivo podrá ser llamado a declarar en juicio sobre el conflicto objeto de la mediación.

Art. 50.- La mediación tiene carácter confidencial

- Los que en ella participen deberán mantener la debida reserva.
- Las fórmulas de acuerdo que se propongan o ventilen no incidirán en el proceso arbitral o judicial subsecuente, si tuviere lugar.
- Las partes pueden, de común acuerdo, renunciar a la confidencialidad.

Art. 51.- Si alguna de las partes no comparece a la audiencia de mediación a la que fuere convocada, se señalará fecha para una nueva audiencia. Si en la segunda oportunidad alguna de las partes no comparece, el mediador expedirá la constancia de imposibilidad de mediación.

Art. 52.- Los gobiernos locales de naturaleza municipal o provincial, las cámaras de la producción, asociaciones, agremiaciones, fundaciones e instituciones sin fines de lucro y, en general, las organizaciones comunitarias, podrán organizar centros de mediación, los cuales podrán funcionar previo registro en el Consejo Nacional de la Judicatura. La comprobación de la falta de cumplimiento de los requisitos establecidos en la presente Ley y su reglamento, por parte de un centro de mediación dará lugar a la cancelación del registro y su prohibición de funcionamiento.

Art. 53.- Los centros de mediación que se establecieren deberán contar con una sede dotada de elementos administrativos y técnicos necesarios para servir de apoyo para las audiencias.

Los centros que desarrollen actividades de capacitación para mediadores deberán contar con el aval académico de una institución universitaria.

Art. 54.- Los reglamentos de los centros de mediación deberán establecer por lo menos:

- a. La manera de formular las listas de mediadores y los requisitos que deben reunir, las causas de exclusión de ellas, los trámites de inscripción y forma de hacer su designación para cada caso;
- b. Tarifas de honorarios del mediador, de gastos administrativos y la forma de pago de éstos, sin perjuicio de que pueda establecerse la gratuidad del servicio;
- c. Forma de designar al director, sus funciones y facultades;
- d. Descripción del manejo administrativo de la mediación; y,
- e. Un código de ética de los mediadores.

Art. 55.- La conciliación extrajudicial es un mecanismo alternativo para la solución de conflictos. Para efectos de la aplicación de esta Ley se entenderán a la mediación y la conciliación extrajudicial como sinónimos.

Art. 56.- Los jueces ordinarios no podrán ser acusados de prevaricato, recusados, ni sujetos a queja por haber propuesto fórmulas de arreglo entre las partes en las audiencias o juntas de conciliación.

Art. 57.- En caso de no realizarse el pago de los honorarios y gastos administrativos conforme a lo establecido en la ley y el reglamento del centro de mediación este quedará en libertad de no prestar sus servicios.⁴⁵

2.6 METODOLOGÍA DE LA MEDIACIÓN

La Mediación: es un sistema de negociación asistida, mediante el cual las partes involucradas en un conflicto, intentan resolverlo por si mismas, con la ayuda de un tercero imparcial (Mediador o Mediadora) quien actúa como dirigente de la sesión, ayudando a las personas que participen en la mediación a encontrar una solución que sea satisfactoria para ambas partes.⁴⁶

Las características de la mediación conforme a su metodología son:

- a) La identificación de las partes envueltas en el conflicto
- b) La voluntariedad de las partes para mediar el conflicto
- c) La identificación de intereses de las partes por separado y en común
- d) La confidencialidad a usarse entre las partes
- e) Generar opciones y alternativas para la resolución del conflicto
- f) Solución del conflicto.⁴⁷

a. Identificación de las partes:

El proceso de identificar las partes en el conflicto limita aquellas personas que están envueltas en la disputa, facilitando así el proceso de mediación. En el caso en que sean varias partes en conflicto (multiplicidad de partes) hay que identificar quienes van a ser los representantes de cada parte en el conflicto permitiendo así que el proceso sea uno más rápido y eficaz.⁴⁸

Es entonces que una vez identificadas las partes con sus respectivos representantes comienza el primer paso a la mediación.

⁴⁵ *Ibidem.*

⁴⁶ FOCUS GROUP. CLD. (1999). *Evaluación de la Ley de Arbitraje y Mediación*. p. 78.

⁴⁷ *Ibidem.*

⁴⁸ *Ibidem.*

b. La Voluntariedad de la Partes en el Conflicto

Es muy probable que ésta sea una de las razones que más importancia tiene al momento de utilizar la mediación como método alternativo a la adjudicación de conflictos. Las partes en disputa se incorporan al proceso por su propia decisión. Son ellos por lo tanto quienes generan las opciones a la solución del problema y de igual forma son ellos los responsables por las decisiones tomadas en el proceso. Esta etapa es decisiva para que se logre comenzar con el proceso, de otra forma el mismo se ve viciado y por tanto ineficaz. Particularmente, esta es la diferencia primordial entre el sistema adversativo y la metodología alterna (mediación) donde son las partes las que toman la decisión. Todo lo contrario ocurre en el proceso judicial, ya que es un juez quien imparte y adjudica el fallo en la controversia.⁴⁹

Una vez identificadas las partes que voluntariamente se han sometido al proceso; comienza el rol activo de la persona que lleva a cabo el proceso como mediador.

La mediación es el arte de dirigir un proceso con la única finalidad de que las partes extingan sus diferencias o conflictos”.⁵⁰

c. La identificación de intereses de las partes por separado y en común

Consiste en identificar claramente cuales son los verdaderos intereses de cada una de las partes que se encuentran en la mediación, esto se lo puede determinar en forma separada o en conjunto.

d. La Confidencialidad a Usarse Entre las Partes

El proceso de mediación es uno completamente confidencial, donde todo aquello que se discuta dentro del proceso tiene carácter de privacidad. Por lo que, si el proceso resulta ser uno infructuoso, las partes, deben recordar que al momento de convenir o acordar utilizar el proceso de mediación, se obligaron de igual forma a mantener la individualidad e intimidad de lo discutido allí. Nada podrá ser utilizado fuera del mismo, aun cuando se necesite como parte del proceso judicial, si ese es el rumbo que finalmente se toma.

⁴⁹ *Ibidem.*

⁵⁰ *Ibidem.* p. 81.

Es importante hacer valer en esta etapa, el que se esté dispuesto a mediar, depende muchas veces de que el conflicto sea resuelto sin ser públicamente dilucidado. Además, promueve que las partes se sientan en un ambiente de confianza, logrando que se expresen con toda libertad.

e. Generar Opciones y Alternativas para la Resolución del Conflicto

En el proceso de generar opciones, es necesario tener en mente, que al llegar a esta etapa las partes ya tienen claro sus intereses en común. Aquí, nos se debe enfocar en los compromisos razonables a los que las partes quieren llegar, basado en la legitimidad de las posiciones que cada una representa.

Cabe señalar, que hasta que no se llegue a un acuerdo en común, final y firme no se puede entrar a la negociación, a menos que las partes acuerden mediar parte del conflicto.

f. La Solución del Conflicto

Una vez las partes llegan a ciertos acuerdos, el grado de conflictividad comienza a disminuir, y las vías de comunicación a este nivel están bastante receptivas. En este momento las partes han logrado ponerse de acuerdo sobre el conflicto en su totalidad o partes del conflicto. De no existir conformidad en una de las áreas ventiladas en el proceso, las partes pueden tomar un receso para desarrollar alternativas y estipular por escrito aquellos acuerdos a los que mutuamente hayan llegado.

En resumidas cuentas, son estos los pasos para llevar a cabo un proceso de mediación efectivo, donde es necesaria la disposición de las partes, la identificación de sus intereses, el rol que cada una representa y la identificación de la mismas. Una vez enmarcada la estructura se puede entender que en su gran mayoría los conflictos pueden ser resueltos de una forma rápida y efectiva.

2.6.1 Criterios para referir Controversias al Proceso de Mediación

Selección

Las controversias deben ser seleccionadas para referirlas a los métodos alternos para la solución de conflictos, para lo cual se pueden considerar los factores siguientes:

- La naturaleza de la controversia.
- La naturaleza de la relación entre las partes.
- La disposición de las partes para negociar.
- La posibilidad de que el asunto llegue a los tribunales.
- Los riesgos a la integridad física de los participantes o de la interventora neutral.
- La necesidad de proveer remedios de emergencia antes del referimiento.
- Los costos y riesgos de la litigación.⁵¹

2.6.2 Disposiciones Específicas del Método de la Mediación

- a. La mediación es una alternativa no adversativa para el manejo de conflictos. Es un proceso más rápido e informal que el procedimiento judicial que permite las partes, con intervención de un facilitador o una facilitadora imparcial denominada(o) mediador(a), explorar todas las opciones posibles para lograr un acuerdo que les sea mutuamente aceptable y que finalice el conflicto.
- b. La mediación promueve la participación de las personas en la solución de sus conflictos y que las partes involucradas asuman responsabilidades en el cumplimiento de los acuerdos. Las partes tienen la potestad de decidir si se someten o no a este proceso.

⁵¹ *Ibíd.* p. 78.

2.6.3 Autoridad o Facultades del Mediador o la Mediadora

El mediador o la mediadora tendrán autoridad para:

- Llevar a cabo reuniones conjuntas por separadas (caucus) con los (y las) participantes;
- Hacer recomendaciones verbales sobre las posibles formas de arreglo;
- Obtener el consejo de otros expertos(as) en lo que se refiere a asuntos técnicos de la controversia, a iniciativa propia o a solicitud de alguna de las partes, y requerir el pago de sus servicios siempre que consulte a las partes previo a la concentración;
- Mantener el orden del proceso de mediación y requerir a los (y las) participantes el cumplimiento de las reglas de la mediación aceptadas por estos al inicio del proceso;
- Disponer las reglas procesales que estime apropiadas para facilitar el logro de los objetivos de la mediación.
- Posponer las sesiones según estime apropiado o pertinente, tomando en cuenta el interés de las partes, y
- Dar por terminada la mediación en cualquier momento.
- El mediador o la mediadora no tiene autoridad para obligar a las partes en controversias a llegar a algún acuerdo en particular.⁵²

2.6.4 Sesión de Orientación

En la sesión de orientación, el mediador o la mediadora deberán:

- Informar a los (y las) participantes que el proceso es voluntario y que es un facilitador o una facilitadora imparcial que no tiene autoridad para imponer acuerdos;
- Informar que no representa ni asesora a ninguno de los (y las) participantes;
- Definir y describir el proceso de mediación y su naturaleza privilegiada y confidencial;

⁵² *Ibidem.* p. 78.

- Ayudar a los (y las) participantes a evaluar los beneficios, riesgos y costos de la mediación;
- Revelar naturaleza y el grado de relación con cualquier de las partes y cualquier interés personal, financiero u otro que pueda resultar en perjuicio o en un conflicto de intereses, y
- Aconsejar a los (y las) participantes del derecho que les asiste a buscar asesoramiento legal independiente en caso de que no lo tengan.⁵³

2.6.5 Conclusión de la Mediación

- a. El proceso de mediación podrá darse por terminado en cualquier momento, por cualquiera de las partes involucradas o por el mediador o la mediadora
- b. Una vez las partes se hayan escogido al proceso de mediación, este podrá concluir por cualquiera de las razones siguientes:
 - Las partes lograron un acuerdo;
 - Las partes no lograron un acuerdo;
 - Algunas de las partes no compareció;
 - Una o ambas partes se retiran del proceso;
 - Se venció el termino de tiempo concedido por el tribunal para la mediación y las partes no solicitaron prórroga o, si la solicitaron, no les fue concedida, o
 - Cuando, a juicio del mediador o de la mediadora, el proceso no esta resultando de beneficio.
- c. El que se de por terminada la mediación en alguna etapa de un caso no impedirá que se recurra nuevamente a este proceso si las circunstancias son favorables.⁵⁴

⁵³ *Ibíd.*

⁵⁴ *Ibíd.*

3 LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL DE LA POLICÍA NACIONAL

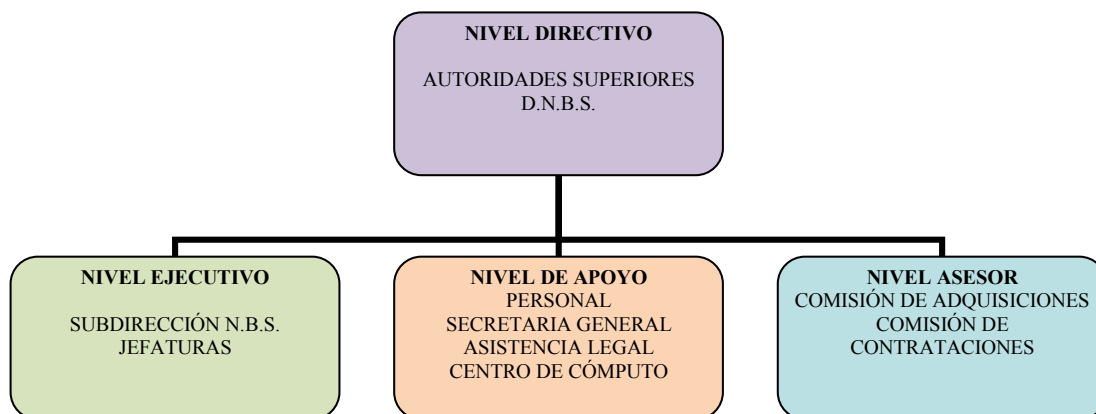
3.1 FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL DE LA POLICÍA NACIONAL

- Programar y orientar la ejecución de proyectos que contribuyan al bienestar social de los miembros de la Policía Nacional.
- Coordinar la ejecución de acciones conjuntas, encaminadas a proteger al miembro policial y su familia.
- Proteger y propender a la educación, salud, alimentación, vestuario y otros para la familia de los miembros de la Institución.
- Desarrollar proyectos tendientes a realizar acciones preventivas en temas de salud, planificación familiar, alcoholismo y drogadicción de los miembros policiales activos y sus familiares.
- La preparación y formación socio-cultural de sus miembros que se realizará mediante ofertas y convenios con diferentes organismos nacionales e internacionales como las fundaciones de tipo social sin ánimo de lucro.
- Coordinar el funcionamiento de establecimientos o centros de rehabilitación, espacios deportivos y recreación, asistencia moral y religiosa, etc.
- Asesoramiento técnico social, mediante entrevistas personales, visitas domiciliarias, seguimientos de casos problema, que se presenten en los miembros de la Institución Policial propendiendo a la solución de los mismos.
- Absolver mediante entrevistas efectuadas entre alimentante y alimentados, en la fijación de pensión alimenticia voluntaria.
- Gestionar y canalizar para los descuentos mensuales, ente los Organismos de Apoyo existentes en la Institución, previa firma de constancia acordada en forma voluntaria entre las partes.
- Canalizar pases y permisos previos a la presentación de habilitantes que justifiquen las diferentes situaciones.

- Estandarizar y aplicar tests, psicológicos de personalidad, caracterológicos, actitudinales y de inteligencia, cuando sea requirente; entre otras.⁵⁵

3.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA D. N.B.S.

Gráfico N° 1



Fuente: Departamento de Estadísticas de la D.N.B.S./PP.NN.

Elaborado por: Patricio Cevallos

3.3 DATOS ESTADÍSTICOS

Cuadro N° 1

CASUÍSTICA A NIVEL PAÍS	CASOS ATENDIDOS EN EL AÑO 2009
FIJACIÓN DE PENSIONES ALIMENTICIAS	3558
REHABILITACIÓN DE POLICÍAS ALCOHÓLICOS	23
REHABILITACIÓN DE POLICÍAS ADICTOS	12
ASISTENCIA MATRIMONIAL	2430
VIOLENCIA INTRAFAMILIAR	601
PATRIA POTESTAD	25
TOTAL	6649

Fuente: Departamento de Estadísticas de la D.N.B.S./PP.NN.

Elaborado por: Patricio Cevallos

⁵⁵ REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA D.N.B.S./PP.NN./Exp. 26/may/1998.

La Dirección Nacional de Bienestar Social de la Policía Nacional, es un organismo trascendental para el tratamiento de conflictos sociales, familiares o personales de los miembros policiales y sus familias. Del cuadro expuesto, se deduce que solo en el año anterior, más de seis mil casos se han atendido en esta dependencia como mecanismo de soporte y asistencia profesional para solucionar los inconvenientes institucionales surgidos sea por fijación de pensiones con un mayor número de registros, problemas de alcoholismo, narco adicción, problemas matrimoniales, violencia intrafamiliar y patria potestad, entre otras.

Las problemáticas con mayor incidencia son las de fijación de pensiones alimenticias y de asistencia matrimonial, lo que refleja las consecuencias devenientes del fenómeno de “soltería geográfica”, que la mayoría de miembros policiales se ven sometidos, al no poder trasladar a sus familias a los distintos rincones patrios donde son designados para el cumplimiento de sus labores institucionales.

3.4 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS QUE ACTUALMENTE SE DESARROLLAN EN LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL DE LA POLICIA NACIONAL

La Dirección Nacional de Bienestar Social de la Policía Nacional, como una Institución Pública, debe alcanzar los máximos niveles de eficiencia y eficacia en su accionar, y de esta manera satisfacer mejor las necesidades y expectativas de los miembros policiales. Para lograr ajustar su gestión y alcanzar dichos niveles, la DNBS debe desarrollar herramientas que le permitan optimizar sus procesos y lograr entregar mayor eficiencia en la prestación de sus servicios de asistencia profesional, con las condiciones de calidad y excelencia requeridos por los miembros policiales.

El establecimiento formal de los procesos, de los procedimientos institucionales y su posterior representación en un diagramación de flujo o flujograma forman parte de estas herramientas, pues permiten direccionar las actividades organizacionales hacia el cumplimiento de los objetivos tal y como estos fueron plasmados en la planificación institucional. Dicha identificación, estructuración, documentación y diagramación de las actividades organizacionales, permitirá a la Dirección Nacional








de Bienestar Social de la PP.NN., conocer, con suficiente claridad, la forma correcta, sistemática y secuencial de ejecutar las tareas necesarias para producir los servicios profesionales de asistencia requeridos por los miembros policiales, así como los responsables de ejecutarlas y los requerimientos de tiempo, calidad, y cantidad de los mismos.

A continuación, basándose en el método de diagramación de flujo bajo la Norma ANSI “American National Standards Institute- Instituto Nacional Americano de Estándares”, se procederá al levantamiento de procesos en la Dirección Nacional de Bienestar Social de la Policía Nacional. Al respecto un diagrama de flujo, es la representación gráfica de flujo de un algoritmo o de una secuencia de acciones rutinarias, se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas. “Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación. En el contexto del análisis administrativo o de la gestión de organizaciones públicas y privadas, los diagramas de flujo o flujo-gramas, son representaciones gráficas que emplean símbolos para representar las etapas o pasos de un proceso, la secuencia lógica en que estas realizan, y la interacción o relación de coordinación entre los encargados de llevarlas a cabo”.⁵⁶

⁵⁶ A., PALACIOS. (1996). *Microanálisis Administrativo, Concepto y Técnicas Usuales*. Publicaciones del Instituto Latinoamericano de Investigación y Capacitación Administrativa S.R.L. p. 92.

Gráfico N° 2

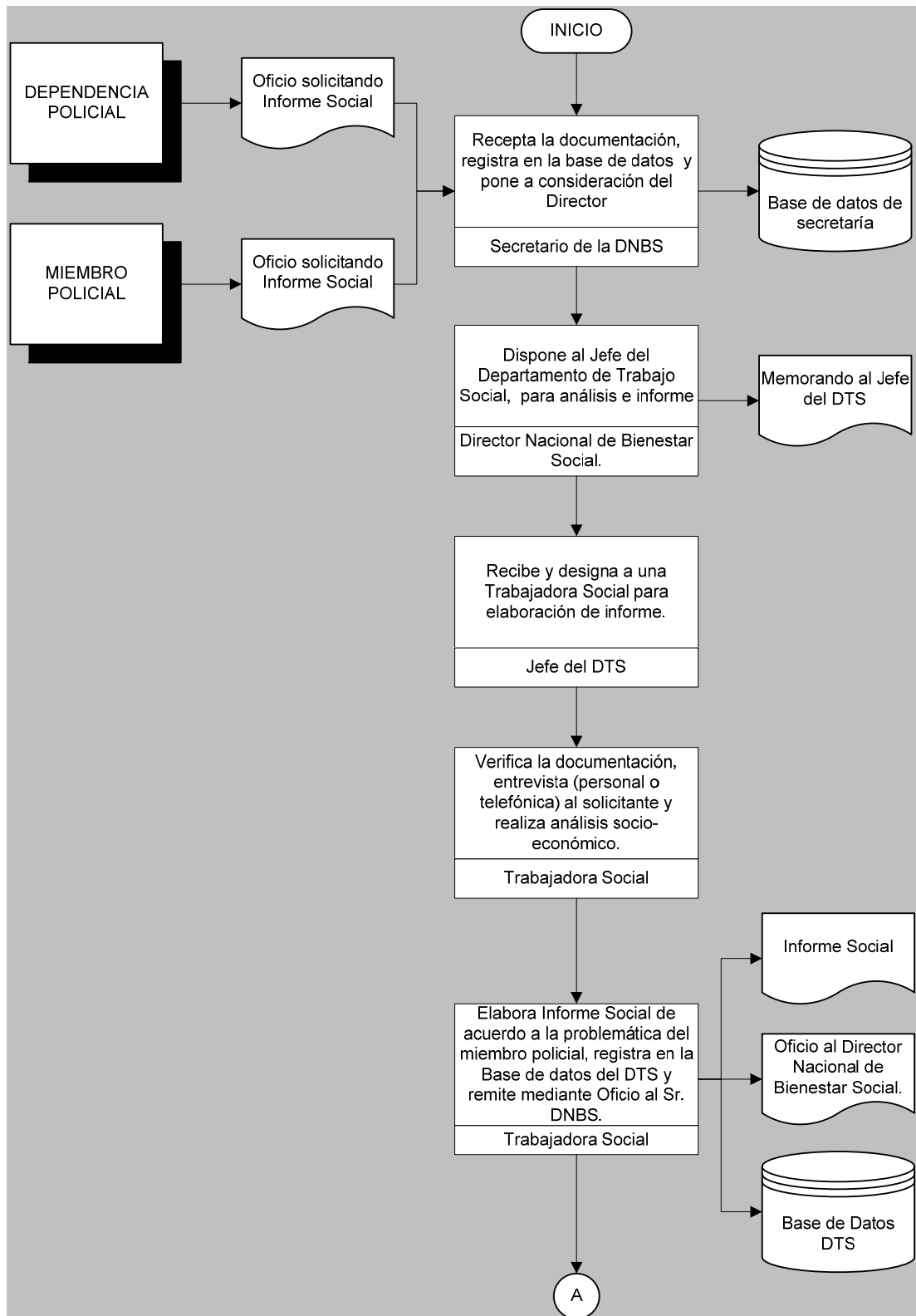
Símbolos de la Norma ANSI

SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

Fuente: Departamento de Estadísticas de la D.N.B.S./PP.NN.

Elaborado por: Patricio Cevallos

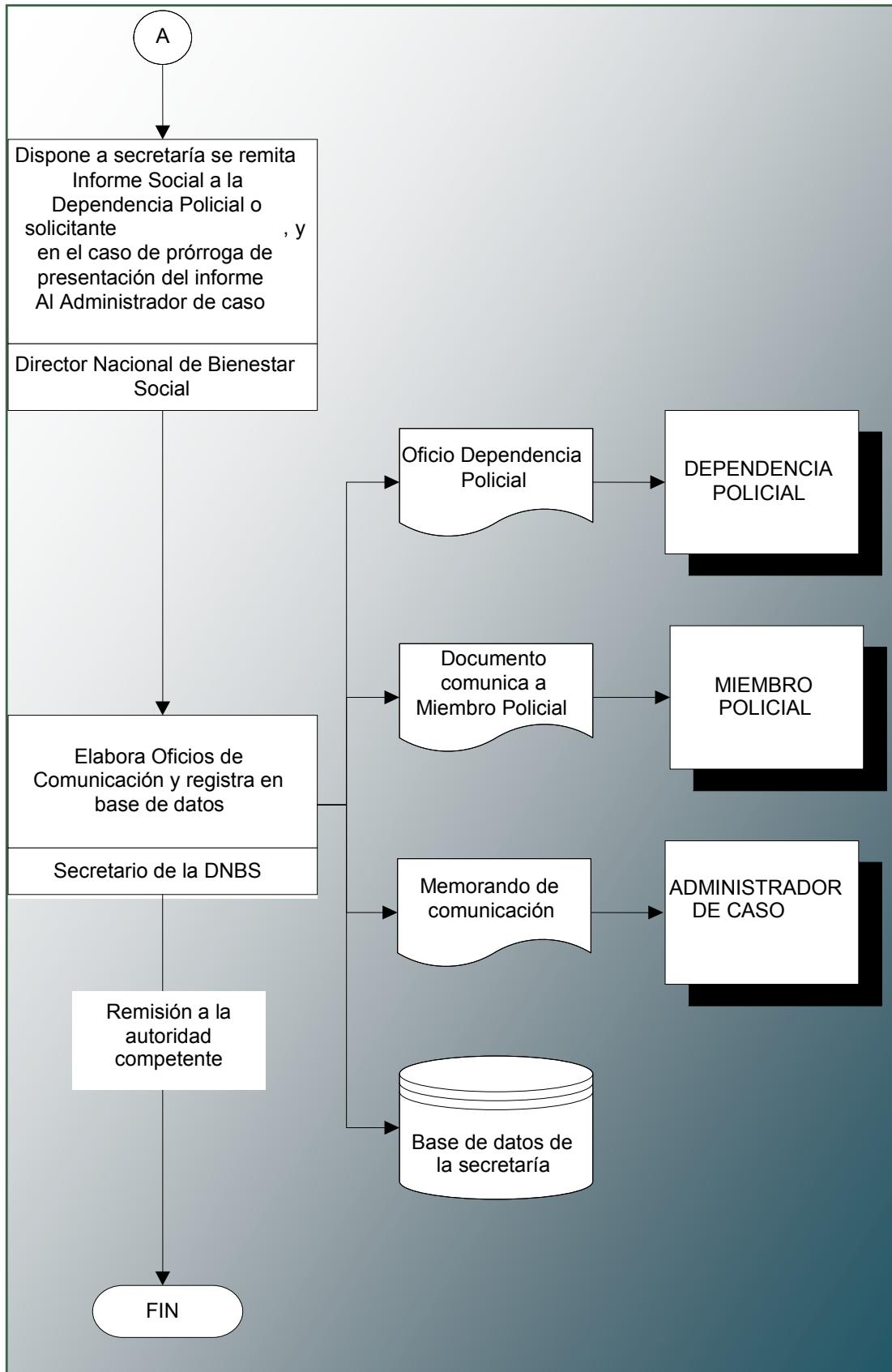
Gráfico N° 3



Fuente: Departamento de Estadísticas de la D.N.B.S./PP.NN.

Elaborado por: Patricio Cevallos

Gráfico N° 4



Fuente: Departamento de Estadísticas de la D.N.B.S./PP.NN.

Elaborado por: Patricio Cevallos

3.5 CASOS PRÁCTICOS

En la Dirección Nacional de Bienestar Social de la Policía Nacional, para presentar una denuncia, actualmente se utilizan los siguientes formatos que a continuación se detallan:

CASO No. 1

FORMATO DE DENUNCIA
<p>Fecha: 30 de abril del 2009</p> <p>Nombres y Apellidos: RRWY</p> <p>Grado: Cabo primero Reparto: CPD-CP-1-DMQ-JPUPC-SPC-NORT</p> <p>Denunciante: Andrea C.</p> <p>Relación: Ex conviviente</p> <p>Domicilio: Comité del Pueblo No. 1</p> <p>Problema: Violencia y Fijación de Pensión Alimenticia</p> <p>La señora Andrea C., manifiesta que desde hace cuatro años le maltrataba brutalmente y que siempre llama a la Policía, pero que nunca tomas procedimiento, el viernes pasado fue nuevamente agredida y al llamado que hiciera la señora, acudieron miembros policiales del Cuartel Comité del Pueblo, ya en la casa y al ver que sangraba y estaba muy herida y que aún se encontraba en el domicilio su conviviente pidió que por favor le detengan para que no vuelva a agredirla, mas no lo hicieron, al contrario le dijeron que no le denuncie ya que iba a tener una serie de problemas en la Institución, que tenga humanidad, que le van a dar la baja por lo suscitado y luego quien iba a mantener a los menores, herida como estaba les manifestó nuevamente que no le dejen libre por lo menos le detengan por que siempre regresa a maltratarle, pero tampoco lo hicieron y de lo que expresa la señora el día de ayer él le llamó por teléfono a pedirle algunas pertenencias y a burlarse diciéndole “ya ves, ellos son mis compañeros y no me pueden hacer nada”, a la vez pide pensión alimenticia para sus dos hijos de 4 años y 2 meses de edad.</p>

Comentario: En el presente caso la denunciante acude a la D.N.B.S., solicitando se le ayude con el trámite legal para la fijación de pensión alimenticia para sus hijos, a la vez que denuncia ser víctima de maltrato permanente por parte de su conviviente.

CASO No. 2

FORMATO DE DENUNCIA
<p>Fecha: 26 de agosto del 2009</p> <p>Nombres y Apellidos: AYJR</p> <p>Grado: Sargento Primero Reparto: CP-9/SR/BAÑOS.</p> <p>Denunciante: Elida Y.</p> <p>Relación: Esposa</p> <p>Domicilio: Caupicho</p> <p>Problema: Aumento de Pensión</p> <p>La señora Elida Y., solicita ayuda a este departamento para que se dialogue con el mencionado clase y se le aumente la pensión alimenticia a favor de sus dos hijas, Enida y Diana Armas de 16 y 15 años de edad respectivamente. La señora manifiesta que recibe 60 dólares al mes, cantidad que no le alcanza para satisfacer las necesidades básicas.</p>

Comentario: En el presente caso la denunciante acude a la D.N.B.S., solicitando se le ayude con el trámite legal para aumentar la pensión alimenticia fijada para sus dos hijas.

CASO No. 3

FORMATO DE DENUNCIA
<p>Fecha: 15 de diciembre del 2009</p> <p>Nombres y Apellidos: TGFE</p> <p>Grado: Policía Reparto: CPD-CP-1-DMQ-UVS.</p> <p>Denunciante: Jenny L.</p> <p>Relación: Ex conviviente</p> <p>Domicilio: Forestal</p> <p>Problema: Aumento de Pensión Alimenticia</p> <p>La señora Jenny L., solicita al Sr. Taipe, fije una pensión alimenticia a favor de su hijo Misael Eduardo Taipe Logacho de 5 años de edad.</p>

Comentario: En el presente caso la denunciante acude a la D.N.B.S., solicitando se le ayude con el trámite legal para la fijación de pensión alimenticia para su hijo.

4 PROPUESTA

4.1 PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE PROCESOS EN LA MEDIACIÓN DE CONFLICTOS EN LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL DE LA POLICÍA NACIONAL

La mediación como método alternativo en la solución de conflictos de índole personal, familiar y profesional de los miembros de la Institución Policial y sus familias, se debe tramitar a través de los Departamentos de la Dirección Nacional de Bienestar Social a nivel nacional, en razón de la siguiente propuesta estratégica:

La Situación Institucional de la D.N.B.S.

La configuración ideal en el Orgánico Institucional de la Policía Nacional, sería la existencia, funcionamiento y operatividad de un Departamento Especializado en Mediación de Conflictos en forma profesional y permanente, en razón de los múltiples casos judiciales que se han detectado en el desarrollo de los conflictos surgidos con miembros policiales, en lo referente a pensiones alimenticias, agresión intrafamiliar, bigamia, alcoholismo, drogadicción, calamidades domésticas, bienestar familiar, etc.

Lamentablemente, pese a que en el orgánico funcional no se prevee dicha unidad, rastros de estas intenciones se han instalado en la Dirección Nacional de Bienestar Social de la Policía Nacional; Organismo Policial en donde se registran señales esporádicas de su funcionamiento, en razón de las necesidades ocasionales que puedan surgir, con personal especializado y conforme a la necesidad institucional de las diferentes problemáticas.

4.2 ANÁLISIS FODA

Fortalezas:

- Capacidad y profesionalismo de los miembros policiales, al disponer de profesionales capacitados y especialistas en psicología, consejería, mediación, derecho y demás especialidades profesionales afines al tipo de conflictos a solucionarse en la DNBS.
- Personal motivado, al disponer de un ambiente ideal de trabajo y buenas relaciones interpersonales son condicionantes importantes para la motivación de los funcionarios de la DNBS.
- Sentimiento de pertenencia en sus funciones, al encontrarse el personal de profesionales que pertenecen a la DNBS, involucrados con el cambio institucional bajo parámetros de calidad y eficiencia.
- Continuidad en los procesos, debido a que el Alto Mando Institucional, involucra la transformación y desarrollo de la Policía Nacional, integrando todos y cada uno de los servicios institucionales, dentro de un Plan Estratégico General.
- Compromiso de trabajo, pues los miembros policiales de la DNBS, se encuentran comprometidos en mejorar sus procedimientos de asistencia profesional y constituirse en herramientas efectivas de soporte familiar y personal, para sobrellevar los conflictos denunciados.

Oportunidades:

- Necesidad de posicionamiento de un Departamento de Mediación en la D.N.B.S., pues existe la convicción de paliar de esta manera un ingente gasto de recurso institucionales en litigios judiciales devenidos de los conflictos personales o familiares de los miembros policiales.

- Posibilidad de generar convenios interinstitucionales, al evidenciarse una total apertura del Alto Mando institucional para desarrollar convenios con instituciones públicas o privadas afines a la misión de la DNBS.
- Alianzas estratégicas con autoridades locales y nacionales, para conseguir presupuesto o infraestructura en el establecimiento de la logística acorde a las necesidades que implica desarrollar servicios asistenciales de mediación ante conflictos personales o familiares de los miembros policiales en la DNBS.
- Las actividades se ejecutan previo plan de acción, enmarcados dentro de un Planificación Estratégica Institucional.
- Reducción de conflictos judiciales, al considerarse un sistema efectivo de mediación de conflictos, al reducirse los costos y desgaste de recurso institucionales.
- Fortalecimiento del trabajo social, propendiendo al rescate de valores éticos y morales, en los miembros policiales, incentivando el respeto al género y a los derechos de sus individuales de sus allegados.

Debilidades:

- Recursos logísticos deficientes con que cuenta el personal policial para poder cumplir a cabalidad con actividades de servicio social.
- La disponibilidad del personal para cubrir otras actividades que no sean netamente de interés general, sino también a nivel personal y familiar.
- No contemplación de un departamento especializado de mediación en la D.N.B.S.
- Limitado recurso humano con conocimientos técnicos y profesionales en la materia de mediación, pues no existen los suficientes profesionales para

atender la demanda de casos presentados en la Policía Nacional, a nivel Nacional.

Amenazas:

- Inestabilidad y discontinuidad en políticas de mediación institucional.
- Pérdida de recursos económicos, al no asignarse las partidas presupuestarias suficientes para atender las necesidades institucionales en la Policía Nacional.
- Inestabilidad del Alto Mando Institucional, supeditado a políticas gubernamentales de turno.
- Alto índice de conflictos sociales y familiares de los miembros policiales e insuficiencia del orgánico institucional, para atenderlos.

Cuadro N° 2

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <p>F1 Capacidad y profesionalismo de los miembros policiales. F2 Personal motivado. F3 Permanencia en el servicio. F4 Sentimiento de pertenencia en su sector. F5 Continuidad en los procesos. F6 Compromiso de trabajo. F7 Capacidad de respuesta. F8 Conocimientos Profesionales.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <p>D1 Recursos logísticos deficientes con que cuenta el personal policial para poder cumplir a cabalidad con actividades de servicio social. D2 La disponibilidad del personal para cubrir otras actividades que no sean netamente de interés general sino también a nivel personal y familiar. D3 No contemplación de un Departamento especializado de Mediación en la D.N.B.S. D4 Limitado recurso humano con conocimientos técnicos y profesionales en materia de mediación.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <p>O1 Necesidad de posicionamiento de un Departamento de Mediación en la D.N.B.S. O2 Posibilidad de generar convenios interinstitucionales O3 Alianzas estratégicas con autoridades locales y nacionales. O4 Las actividades se ejecutan previo plan de acción. O5 La comunidad evalúa la gestión policial. O6 La policía rinde cuentas a su comunidad. O7 Reducción de conflictos judiciales. O8 Fortalecimiento del trabajo social. O9 Rescate de valores éticos y morales.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>FO1 Disponibilidad de Especialistas en mediación. FO2 Contacto permanente con los actores sociales para generar convenios y alianzas institucionales FO3 personal capacitado y con experiencia profesional para el manejo de técnicas de mediación.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p>DO1 Superar los conflictos sociales y familiares de los miembros policiales con valores éticos y morales DO2 Evitar la centralización del poder mediante planes de descentralización operativa y administrativa DO3 Superar la administración deficiente de recurso humano con la redistribución de personal policial, tendiente a fortalecer departamentos de mediación jurisdiccionales.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <p>A1 Inestabilidad y discontinuidad en políticas de mediación. A2 Pérdida de recursos económicos A3 Inestabilidad del Mando Institucional A4 La existencia de un alto índice de conflictos sociales y familiares de los miembros policiales.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>FA1 Sustentar la misión definida en la Constitución. FA2 Fortalecer la presencia de personal policial especializado en Mediación. FA3 Incrementar la capacitación del personal policial y el numérico en la D.N.B.S.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>DA1 disminuir conflictos socio-familiares de los miembros policiales, para impedir la falta de credibilidad por parte de la ciudadanía. DA2 Fortalecer el orgánico institucional para evitar la apropiación de servicios policiales. DA3 Evitar la inestabilidad del mando debido a injerencias políticas externas.</p>

Fuente: Departamento de Estadísticas de la D.N.B.S./PP.NN.

Elaborado por: Patricio Cevallos

La Matriz FODA, desarrollada expone un diagnóstico situacional actual de la Dirección Nacional de Bienestar Social de la Policía Nacional, lográndose deducir que pese a las importantes funciones de asistencia profesional que brinda para solucionar los inconvenientes legales de los miembros policiales y sus familias, sea por fijación de pensiones alimenticias, violencia intrafamiliar, disolución conyugal, divorcios, patria potestad, alcoholismo, drogadicción, etc., no se ha logrado reducir esta problemática ni mucho menos efectivizar sus procedimientos para evitar la pérdida de ingentes recursos institucionales y egresos económicos, que los miembros policiales erogan en su defensa, por la afectación de factores, tanto internos como externos.

Sin embargo, también factores situacionales institucionales definidos, coadyuvan a impulsar el planteamiento de establecer un Departamento de Mediación de conflictos en la DNBS, con la finalidad de asistir eficientemente a solucionar los inconvenientes personales y familiares de los miembros policiales de haberse presentado mediante la correspondiente denuncia en estas dependencias.

Introducción General.

El “Plan Estratégico de Modernización y Transformación Integral de la Policía Nacional del Ecuador para el Siglo XXI”, que se lo está aplicado sistemáticamente desde el 2004, es un compromiso de todos los policías, generar cambios de mentalidad y de actitud, cimentar permanentemente la mejora continua en la calidad del servicio policial. Para el cumplimiento de su cometido, la institución ha definido su Misión y Visión a largo plazo, los valores institucionales, políticas, objetivos y estrategias que contribuyen a determinar su rumbo futuro, dentro de los cuales se involucra también la Dirección Nacional de Bienestar Social de la PP.NN.

Antecedentes de la Propuesta.

La iniciativa surge a raíz de la observación y aplicación práctica de las técnicas que se utilizan en la mediación, tendientes a resolver los conflictos que se presentan en la comunidad en general. Esta experiencia permite plantear la necesidad de implementar dentro de la Policía Nacional del Ecuador un nuevo espacio de apoyo a

su Recurso Humano, cuya orientación sea la resolución pacífica y efectiva de sus conflictos, con sus familiares, compañeros y porque no decirlo, con los habitantes de la comunidad.

La implementación de un sistema efectivo de mediación, debe estar dirigido en primera instancia al considerarse un Departamento especializado en la Dirección Nacional de Bienestar Social, en el cual se atiendan los requerimientos de asistencia impulsados por los miembros policiales y sus familias en cuanto a su bienestar y estabilidad emocional, física o psicológica, pues desde esta perspectiva se considera, que un mediador por naturaleza, por la misión misma que cumple, tiene que entregar herramientas útiles que le permitan intervenir como agente de solución en los conflictos de la sociedad, con lo cual se generará un mejor clima de convivencia y paz familiar y social.

Misión:

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) Lo que pretende hacer, y 3) El para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas⁵⁷

Al respecto, La Dirección Nacional de Bienestar Social, tiene la misión fundamental de: “Mejorar la calidad de vida del policía y su familia, para esto cuenta con servicios de Comisariatos, Vivienda Fiscal, Guarderías, asesoría y apoyo con personal profesional en la Sociología para la solución de conflictos, etc. Las trabajadoras sociales laboran en cada uno de los Comandos Provinciales en forma permanente y atienden, orientan y dan soluciones a los graves problemas familiares

⁵⁷ I., THOMPSON. *Definición de Misión*. Página Web: [<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia>]. Obtenido en Fecha: 02-09-2010; 21H00.

que tienen los policías, agravados estos por los permanentes cambios de lugar de trabajo y el entorno social al que está abocado el uniformado”.⁵⁸

Visión:

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad⁵⁹

En este sentido, La Dirección Nacional de Bienestar Social de la Policía Nacional del Ecuador será una Institución sólida, confiable, efectiva y eficiente, de servicio de los miembros policiales y sus familias; sustentada sobre principios morales, éticos y jurídicos; dotada de una educación permanente, tecnología moderna y estructura adecuada; recurso humano calificado y comprometido con los intereses de la Institución y comunidad, que contribuya a mejorar los niveles de existencia armónica familiar de los miembros policiales.⁶⁰

Por lo tanto, es necesario que en mérito a lo señalado en los párrafos anteriores, se considere una propuesta de implementación en materia de Medición, aplicada como un método alternativo a la solución de los conflictos que el personal policial afronta en sus distintos ámbitos, como una muy buena alternativa para crear una cultura de paz al interior de la Policía Nacional del Ecuador.

Valores y Principios:

- Integridad, honestidad y lealtad a la D.N.B.S., en el ejercicio de sus funciones.
- Transparencia en la gestión administrativa y operativa de la D.N.B.S.
- Calidad en de servicios, velando siempre por los intereses institucionales.

⁵⁸ REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL DE LA PP.NN. Art. 1.

⁵⁹ I., THOMPSON. *Definición de Misión*. Página Web: [<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia>]. Obtenido en Fecha: 02-09-2010; 21H00.

⁶⁰ REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL DE LA PP.NN. Art. 2.

- Profesionalismo, creatividad y eficiencia en sus labores y actividades.
- Vinculación con el desarrollo sostenido de los miembros policiales y sus familias.⁶¹

Objetivos:

Objetivo General

Brindar al Policía de la Dirección Nacional de Bienestar Social una mejor capacitación, favoreciendo la comprensión de los conocimientos teóricos y prácticos para negociar eficazmente en distintos ámbitos de las relaciones conflictivas, que signifique un aporte para la consolidación de la Mediación como un método pacífico de resolución de Conflictos, para potenciar el cambio en la familia policial mediante una nueva visión en la solución de conflictos.

Objetivos Específicos

- Identificar e incorporar en el lapso de un trimestre, el 100% de conceptos básicos, principios y características propio de los métodos Alternativos de Resolución de Conflictos.
- Comprender en lapso de un semestre, el 100% de la teoría de la Comunicación y los aspectos fundamentales de Negociación, diferenciando los distintos tipos de conflictos y las formas de llegar a una Mediación.
- Conocer y diferenciar en el lapso de un trimestre, el 100% de herramientas y técnicas que facilitan el procedimiento de Mediación.
- Lograr en el lapso de un año, el cambio del 100% a una actitud crítica, tolerante y exploratoria en el miembro policial que posibiliten la participación activa en la vida social, cultural y laboral de su familia y comunidad.
- Cultivar en el lapso de un año, el 100% de cambio a una actitud de equidad, justicia, veracidad y libertad en el miembro policial, como camino de realización personal.⁶²

Al respecto, el personal policial de la Dirección Nacional de Bienestar Social de la Policía Nacional del Ecuador, debe estar en capacidad de reconocer en qué forma puede aplicar métodos alternos para resolver disputas del recurso humano en la

⁶¹ *Ibidem.* Art. 3.

⁶² *Ibidem.* Art. 4.

Institución, garantizando así una vía alterna y rápida para resolver los conflictos, evitando que los mismos se diluciden por medio de vías judiciales.

Descripción de la Propuesta

La Dirección Nacional de Bienestar Social, tiene la misión fundamental de “mejorar la calidad de vida del policía y su familia, para esto cuenta con servicios de Comisariatos, Vivienda Fiscal, Guarderías, asesoría y apoyo con personal profesional en la Sociología para la solución de conflictos, etc. Las trabajadoras sociales laboran en cada uno de los Comandos Provinciales en forma permanente y atienden, orientan y dan soluciones a los graves problemas familiares que tienen los policías, agravados estos por los permanentes cambios de lugar de trabajo y el entorno social al que está abocado el uniformado”.

Por estos argumentos, se propone la implementación de un Departamento especializado en Mediación en la D.N.B.S./PP.NN., como un elemento ideal para resolver las situaciones de conflicto que se generan entre los diferentes ámbitos de los miembros policiales, de ahí el planteamiento de un nuevo modelo de trabajo asistencial, más imparcial, objetivo, preparado para mediar los conflictos que recibe día a día.

El propósito primordial de la propuesta es en definitiva que el personal de la Dirección Nacional de Bienestar Social de la Policía Nacional, apoye en forma eficaz y efectiva a la solución de sus conflictos del recurso humano de la Policía Nacional del Ecuador, siendo capaz de estimular una comunicación fluida, que ayude a identificar y analizar las causas del conflicto, precisando los intereses de cada una de las partes involucradas, favoreciendo la búsqueda y definición preliminar de posibles alternativas de solución. Pues, la técnica de la Mediación, tiene su sustento en la llamada negociación colaborativa, donde no hay una parte que pierde y una que gana, sino que todos ganan, porque los resultados han sido convenidos entre las partes, de modo de satisfacer cada una sus necesidades.

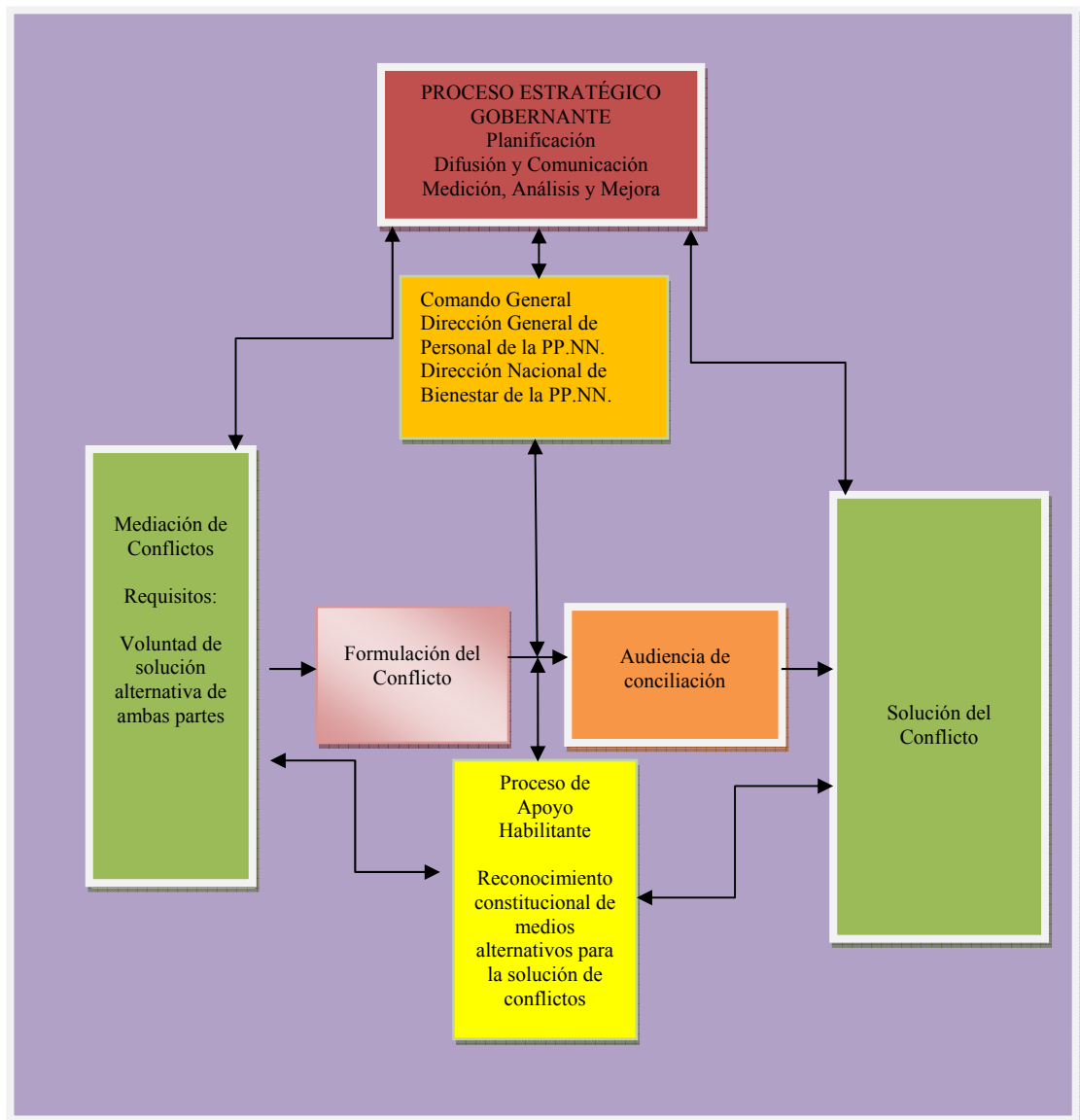
Por principio, la mediación es una forma más justa y más satisfactoria para resolver problemas, favorece la prevención de la violencia social, promueve mayor seguridad

familiar y estimula la participación personal a través de la gestión positiva del conflicto, mejorando la calidad de vida en su hogar y comunidad.

Es requirente identificar, en este sentido las áreas que intervienen en el desarrollo ordenado para la implementación de un Sistema de calidad en el ámbito del control de procesos en el manejo de mediación de conflictos legales en la Dirección Nacional de Bienestar Social de la Policía Nacional

Gráfico N° 5

Desarrollo de la Estructura del Sistema de Gestión de Calidad



Fuente: Departamento de Estadísticas de la D.N.B.S./PP.NN.

Elaborado por: Patricio Cevallos

La matriz propuesta resume la aplicación de un proceso de mediación de conflictos desde el cumplimiento de sus requisitos, como es el de mutuo consentimiento de las partes, posterior a la denuncia del mismo en las dependencias de la DNBS, para luego fijar una audiencia de conciliación y alcanzar una solución al conflicto, luego de haberse asistido de la legitimidad de tales procesos, previa autorización del Alto Mando institucional para desarrollar el reconocimiento de la mediación como solución alternativa de conflictos en la Policía Nacional.

Cuadro N° 3

Procesos	Claves		Estratégicos			Apoyo		
	Mediación	Arbitraje	Planificación	Difusión y comunicación	Mediación, análisis y mejora	Recurso Humano	Tecnología	Logística
Actividades	Formulación del pedido de mediación	Pedido de arbitraje	Convenios interinstitucional	Definir la cadena de comunicaciones	Cuadro de selección de personal idóneo	Capacitación Evaluación	Mantener equipos de computación	Asignación presupuestaria
Resultado	Audiencia de conciliación	Desarrollo del juicio privado-laudo arbitral	Coordinación interinstitucional	Canales de comunicación	Evaluación anual	Capacitación	Operatividad de equipos	Sustentación económica
Metodología	Solución de conflictos	Intervención arbitral	Reuniones	Capacitación institucional	Verificación del proceso de mediación	Seguimiento al proceso de mediación	Asistencia técnica en el proceso de mediación	Creación de la necesidad
Medición	Acuerdo mediado	Dictamen arbitral	No. De reuniones	No. de seminarios	N/A	%	%	%
Producto	Mutuo acuerdo	resolución	Capacidad	Seminarios	Registro de revisión	Personal técnico	Comunicación	presupuesto
Medición	Fijación voluntaria de pensión alimenticia	Resolución emitida	%	%	%	Mínimo el 75% de operatividad	Al menos un canal libre	Mínimo el 75% de presupuesto
Responsabilidad y Autoridad	DNBS	árbitros	Comando General	Dirección Nacional de Educación	Jefes Departamentales	DNE	Dirección Nacional de Comunicación	Director Nacional Financiero
Objetivos	Implementar medios alternativos de solución de conflictos en la DNBS		Establecer convenios interinstitucionales que faciliten medios alternativos en la solución de conflictos	Conocer el ámbito de los medios alternativos en la solución de conflictos	Consolidar la información	Contar con al menos el 75% de capacitación en mediación y arbitraje	Fijar instrumentos tecnológicos que faciliten la mediación y arbitraje	Contar con los recursos necesarios para el fin propuesto
Política	Sistema de Calidad para el control de procesos en el manejo de mediación de conflictos legales en la Dirección Nacional de Bienestar Social de la Policía Nacional							

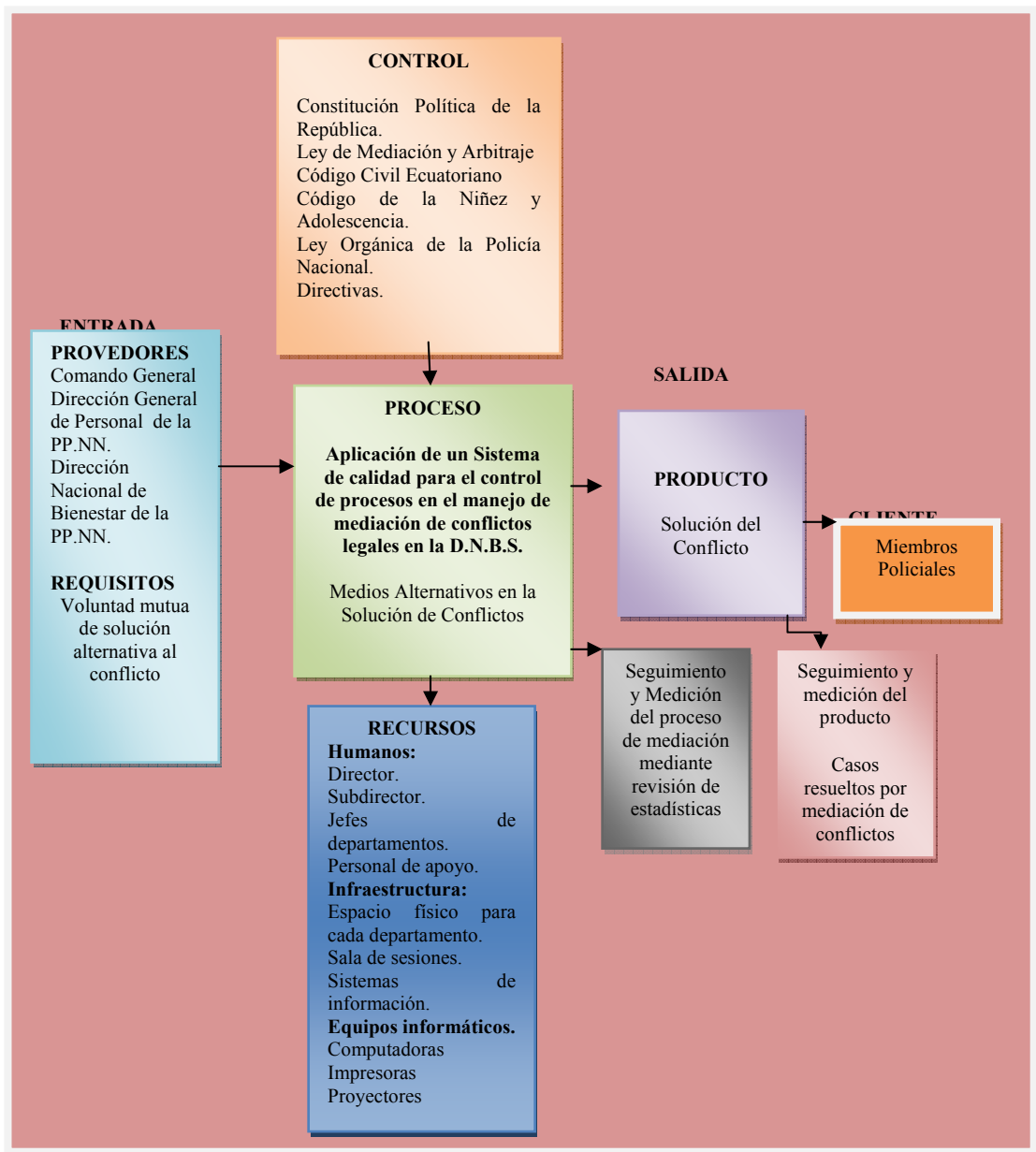
Fuente: Departamento de Estadísticas de la D.N.B.S./PP.NN.

Elaborado por: Patricio Cevallos

La presente matriz resume horizontalmente los diferentes tipos de procesos requerientes para sobrellevar la implementación de un sistema efectivo de mediación en la DNBS, entre los cuales se detallan los procesos claves, estratégicos y de apoyo. Verticalmente se consideran dentro de estos procesos, las actividades a desarrollarse, los resultados que se esperan, la metodología de implementación, la medición del producto resultante, las entidades o personas responsables; así como los objetivos y políticas propuestas para tales efectos.

Gráfico N° 6

Enfoque de Procesos



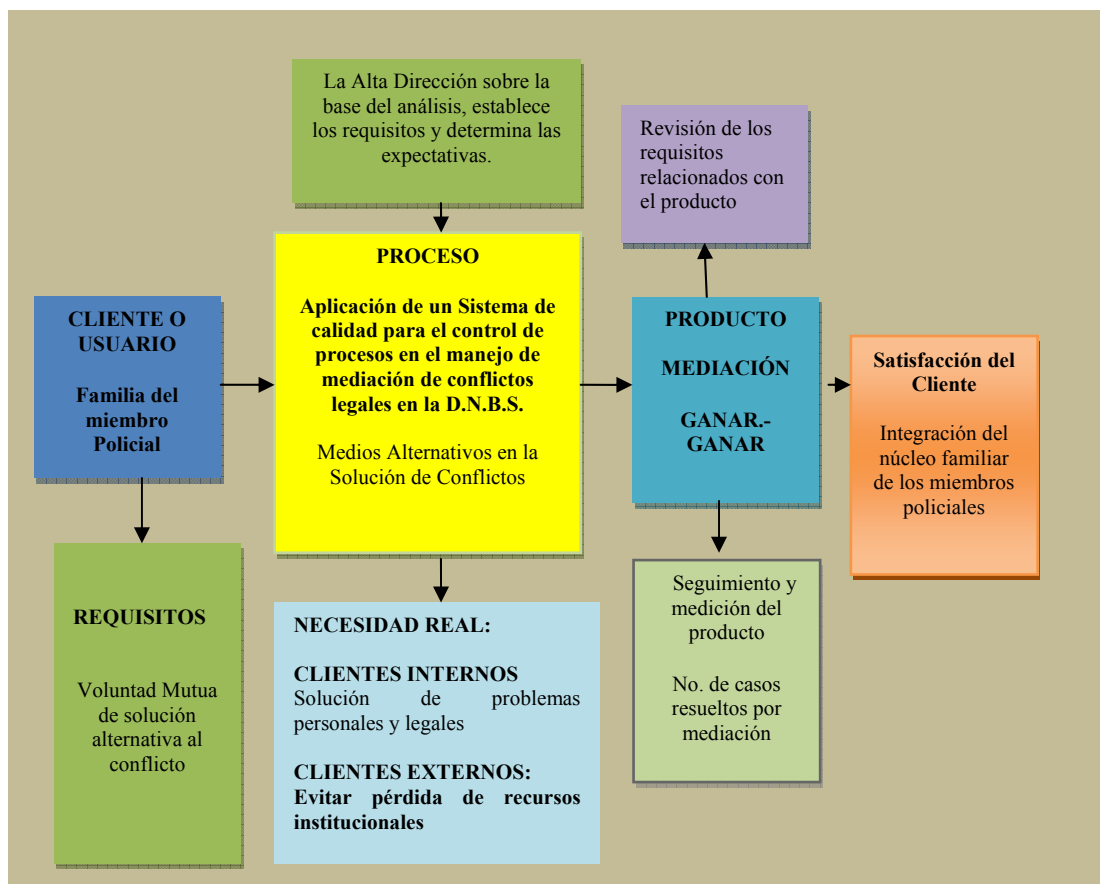
Fuente: Departamento de Estadísticas de la D.N.B.S./PP.NN.

Elaborado por: Patricio Cevallos

En esta matriz, se enfocan complementariamente a las anteriores, los procesos relacionados en la Dirección Nacional de Bienestar Social de la Policía Nacional, con el reconocimiento de la importancia en alcanzar eficientemente la satisfacción de las familias de los miembros policiales a través del servicio efectivo en la solución de problemas sociales y familiares del talento humano policial que radica en lo referente a la implementación de un sistema de calidad para el control de procesos en el manejo de mediación de conflictos legales en la DNBS.

Gráfico N° 7

Enfoque al Cliente



Fuente: Departamento de Estadísticas de la D.N.B.S./PP.NN.

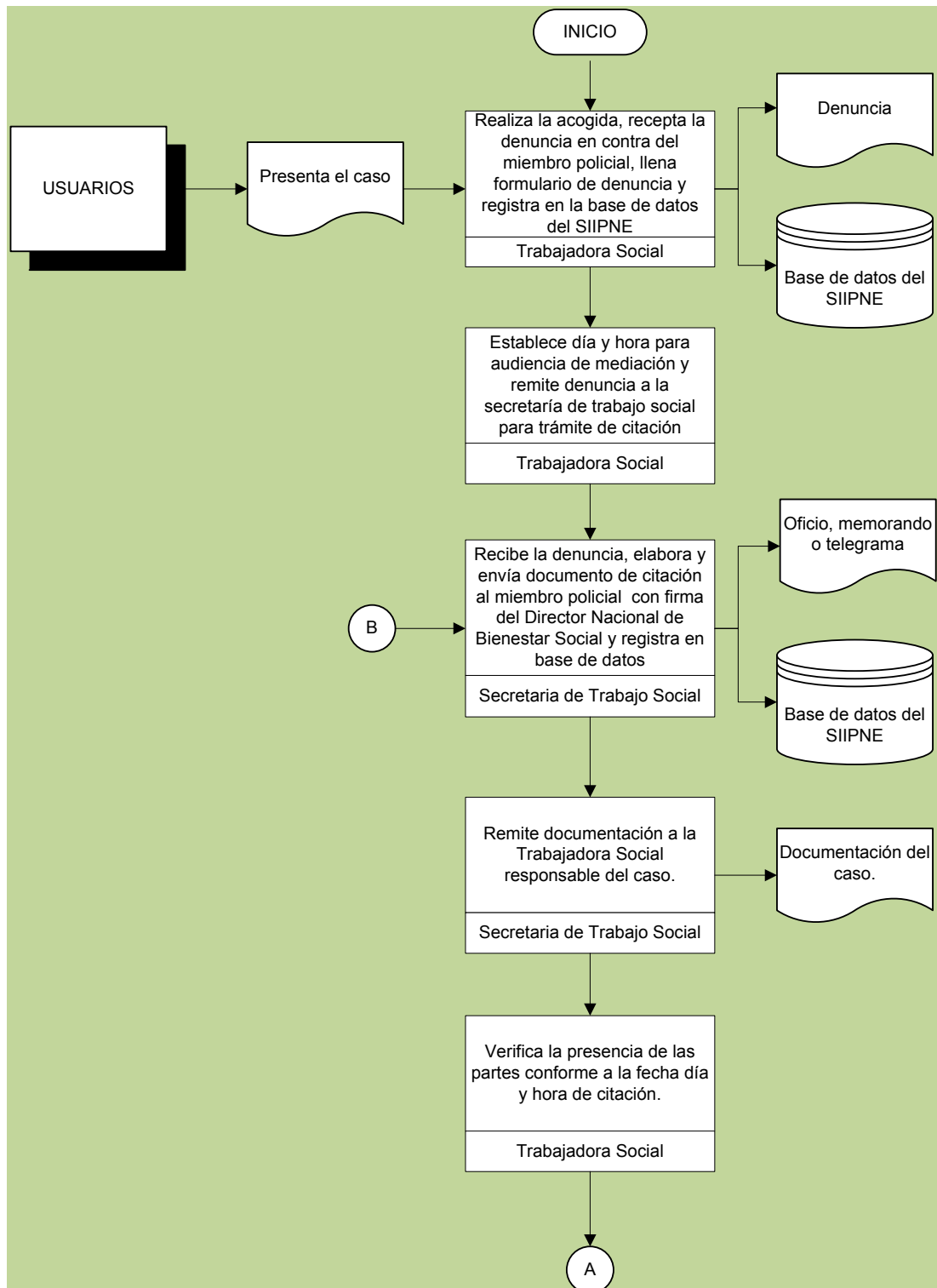
Elaborado por: Patricio Cevallos

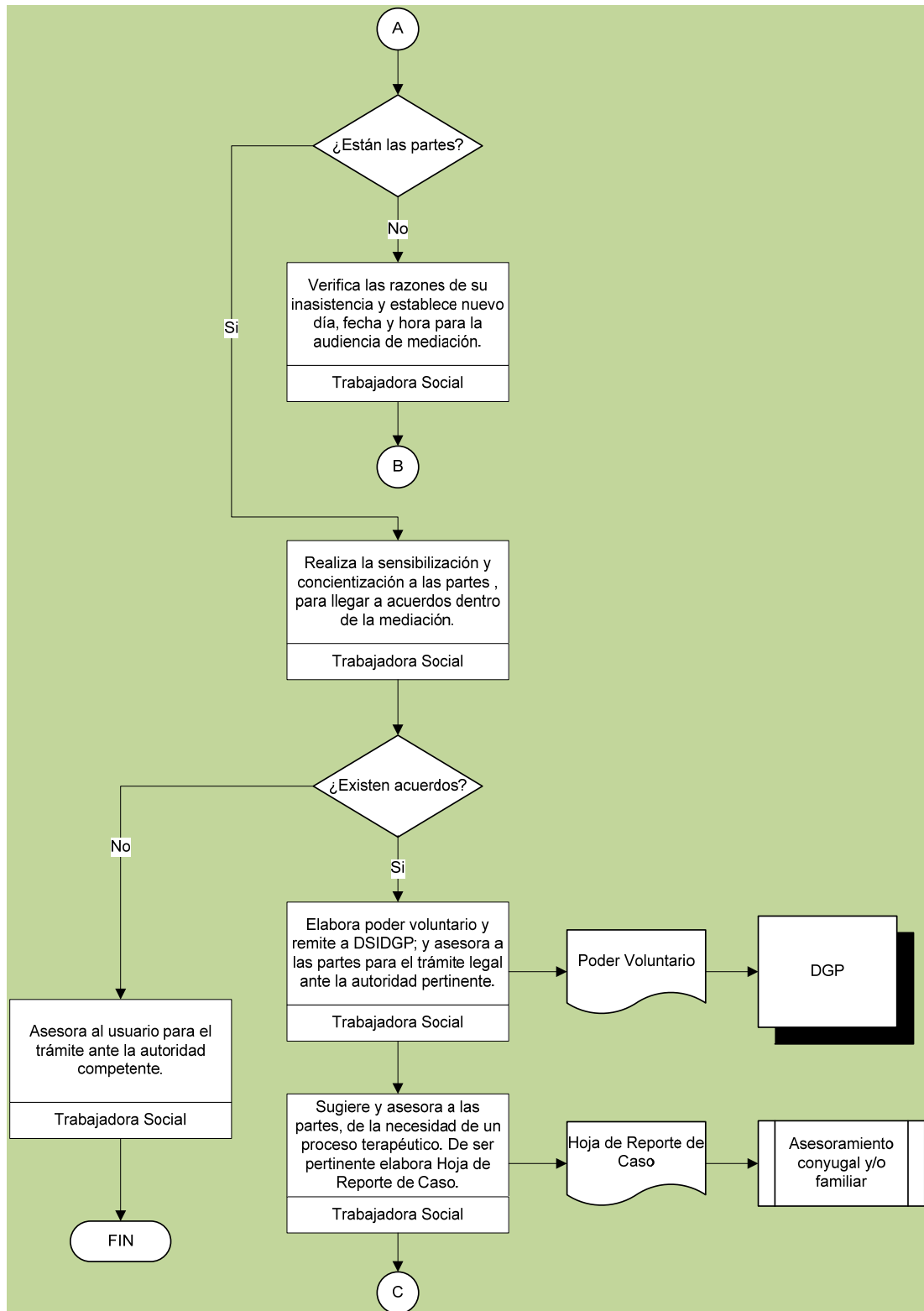
En cambio, en esta matriz, se asume a la familia del miembro policial, como un cliente, lo cual es uno de los principios de la Gestión de la Calidad y una de las razones principales de los esfuerzos que realiza la Institución Policial, para satisfacer sus necesidades de estabilidad emocional y unión del núcleo familiar, respetando sus derechos y garantías individuales; por ello en todo momento se pone de manifiesto

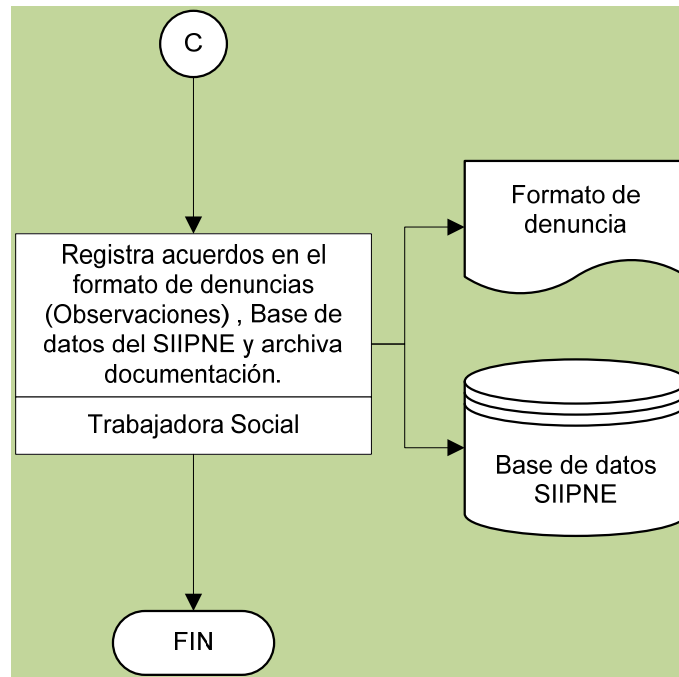
este compromiso, desde la identificación de los requerimientos institucionales para la satisfacción de las necesidades familiares de los miembros policiales.

Gráfico N° 8

Flujograma propuesto para la aplicación de procesos efectivos de Mediación en la D.N.B.S.







Fuente: Departamento de Estadísticas de la D.N.B.S./PP.NN.

Elaborado por: Patricio Cevallos

El flujograma propuesto detalla los procesos alternativos que se consideran para la solución de conflictos en la Dirección Nacional de Bienestar Social de la Policía Nacional, mediante la aplicación de la mediación, como un sistema de negociación asistida, mediante el cual las partes involucradas en un conflicto, intentan resolverlo por sí mismas, con la ayuda de un tercero imparcial (Mediador o Mediadora) quien actúa como dirigente de la sesión, ayudando a las personas que participan en la mediación a encontrar una solución que sea satisfactoria para ambas partes; así desde que se acoja el caso mediante la denuncia correspondiente, se contempla una audiencia de conciliación en la cual se puntualiza para la búsqueda de un acuerdo, la voluntariedad de las partes para mediar el conflicto, la identificación de intereses de las partes por separado y en común, la confidencialidad a usarse entre las partes, y la propuesta estratégica de opciones y alternativas para la resolución del conflicto.

a. Identificación de las partes dentro de los procesos en la D.N.B.S.:

El proceso de identificar las partes en el conflicto limita aquellos miembros policiales que están envueltos en la disputa, facilitando así el proceso de mediación. En el caso en que sean varias partes en conflicto (multiplicidad de partes) hay que identificar quienes van a ser los representantes de cada parte en el

conflicto permitiendo así que el proceso sea uno más rápido y eficaz.⁶³ Es entonces que una vez identificadas las partes con sus respectivos representantes comienza el primer paso a la mediación.

b. La Voluntariedad de la Partes en el Conflicto en la D.N.B.S.

Es muy probable que ésta sea una de las razones que más importancia tiene al momento de utilizar la mediación como método alternativo a la adjudicación de conflictos. Los miembros policiales en disputa se incorporan al proceso por su propia decisión. Son ellos por lo tanto quienes generan las opciones a la solución del problema y de igual forma son ellos los responsables por las decisiones tomadas en el proceso.

Esta etapa es decisiva para que se logre comenzar con el proceso, de otra forma el mismo se ve viciado y por tanto ineficaz. Particularmente, esta es la diferencia primordial entre el sistema adversativo y la metodología alterna (mediación) donde son las partes las que toman la decisión. Todo lo contrario ocurre en el proceso judicial, ya que es un juez quien imparte y adjudica el fallo en la controversia.⁶⁴

Una vez identificadas las partes que voluntariamente se han sometido al proceso; comienza el rol activo de la persona que lleva a cabo el proceso como mediador.

“La mediación es el arte de dirigir un proceso con la única finalidad de que las partes extingan sus diferencias o conflictos”.⁶⁵

⁶³ *Ibidem.*

⁶⁴ FOCUS GROUP. CLD. (1999). *Op. Cit.* p. 81.

⁶⁵ *Ibidem.*

c. La identificación de intereses de las partes por separado y en común en la D.N.B.S.

Consiste en identificar claramente cuales son los verdaderos intereses de cada una de las partes que se encuentran en la mediación, esto se lo puede determinar en forma separada o en conjunto.

d. La Confidencialidad a Usarse entre las Partes

El proceso de mediación aplicado para los miembros policiales involucrados, es uno completamente confidencial, donde todo aquello que se discuta dentro del proceso tiene carácter de privacidad. Por lo que, si el proceso resulta ser un infructuoso, las partes, deben recordar que al momento de convenir o acordar utilizar el proceso de mediación, se obligaron de igual forma a mantener la individualidad e intimidad de lo discutido allí. Nada podrá ser utilizado fuera del mismo, aun cuando se necesite como parte del proceso judicial, si ese es el rumbo que finalmente se toma.

Es importante hacer valer en esta etapa, el que se esté dispuesto a mediar, depende muchas veces de que el conflicto sea resuelto sin ser públicamente dilucidado. Además, promueve que las partes se sientan en un ambiente de confianza, logrando que se expresen con toda libertad.

e. Generar Opciones y Alternativas para la Resolución del Conflicto en la D.N.B.S.

En el proceso de generar opciones, es necesario tener en mente, que al llegar a esta etapa los miembros policiales ya tienen claro sus intereses en común. Aquí, no se debe enfocar en los compromisos razonables a los que las partes quieren llegar, basado en la legitimidad de las posiciones que cada una representa.

Cabe señalar, que hasta que no se llegue a un acuerdo en común, final y firme no se puede entrar a la negociación, a menos que las partes acuerden mediar parte del conflicto.

f. La Solución del Conflicto en la D.N.B.S.

Una vez los miembros policiales, llegan a ciertos acuerdos, el grado de conflictividad comienza a disminuir, y las vías de comunicación a este nivel están bastante receptivas. En este momento las partes han logrado ponerse de acuerdo sobre el conflicto en su totalidad o partes del conflicto. De no existir conformidad en una de las áreas ventiladas en el proceso, las partes pueden tomar un receso para desarrollar alternativas y estipular por escrito aquellos acuerdos a los que mutuamente hayan llegado.

En resumidas cuentas, son estos los pasos para llevar a cabo un proceso de mediación efectivo, donde es necesaria la disposición de las partes, la identificación de sus intereses, el rol que cada una representa y la identificación de la mismas. Una vez enmarcada la estructura se puede entender que en su gran mayoría los conflictos pueden ser resueltos de una forma rápida y efectiva.

Metodología para el Control de Procesos de Mediación en la Dirección Nacional de Bienestar Social de la Policía Nacional.

Con la finalidad de efectivizar un control sobre los procesos de mediación en la Dirección Nacional de Bienestar Social de la Policía Nacional, para poder medir el desempeño profesional aplicado, es necesario implementar indicadores de gestión, asumidos como medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se debe medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir?

- ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Por lo tanto, los indicadores de gestión, para la propuesta desarrollada deben estar ligados con resultados cuantificables relacionados a la efectividad de procesos desarrollados en la utilización de recursos, la calidad de servicio y de innovación, que se desarrollen en el ámbito de la mediación en la Dirección Nacional de Bienestar Social de la Policía Nacional.

En este sentido, para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan, los de ser relevantes, que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización; claramente definido, para que asegure su correcta recopilación y justa comparación; de fácil uso y comprensión, para que se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo; y, verificable, sin que haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo.

Gráfico N° 9



Fuente: web.jet.es/amoarrain/gestion_indicadores.htm; Modelo Reder de EFQM.

Un esquema lógico aplicado en la Dirección Nacional de Bienestar Social de la Policía Nacional, permitirá establecer lo que la Institución necesita realizar:

- Determinar los Resultados que quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia. Estos resultados cubren el rendimiento de la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés de la organización.
- Planificar y desarrollar una serie de Enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa
- Evaluar y Revisar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. En función de todo ello, identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias.

Al respecto, se propone la siguiente matriz de marco lógico asumida como técnicamente como una herramienta de trabajo con la cual un evaluador puede examinar el desempeño de un programa en todas sus etapas. Permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad. Asimismo, sirve para evaluar si se han alcanzado los objetivos y para definir los factores externos al programa que pueden influir en su consecución.

Cuadro N° 4

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>FIN</p> <p>Proponer un sistema de control de los procesos de Mediación de conflictos en la Dirección Nacional de Bienestar Social de la Policía Nacional.</p>	Las tasas de variación de los indicadores de casos sometidos a mediación en la D.N.B.S., se incrementan para el año 2011, respecto al año 2010	Número de casos resueltos por mediación Análisis de estadísticas y registros.	Se cumple con la planificación Anual para implementar un proceso efectivo de control de procesos sobre mediación en la D.N.B.S.
<p>PROPÓSITO U OBJETIVO GENERAL</p> <p>Brindar al Policía de la Dirección Nacional de Bienestar Social una mejor capacitación, favoreciendo la comprensión de los conocimientos teóricos y prácticos para negociar eficazmente en distintos ámbitos de las relaciones conflictivas, que signifique un aporte para la consolidación de la Mediación como un método pacífico de resolución de Conflictos, para potenciar el cambio en la familia policial mediante una nueva visión en la solución de conflictos.</p>	Capacitar a los miembros policiales de la D.N.B.S., en materia de mediación, en el lapso de un trimestre.	Verificación del cumplimiento del cronograma de capacitación	Se prestan las facilidades para la realización de la planificación y se asignan los recursos económicos y humanos de la contraparte
<p>COMPONENTES, RESULTADOS U OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar e incorporar en el lapso de un trimestre, el 100% de conceptos básicos, principios y características propio de los métodos Alternativos de Resolución de Conflictos. Comprender en lapso de un semestre, el 100% de la teoría de la Comunicación y los aspectos fundamentales de Negociación, diferenciando los distintos tipos de conflictos y las formas de llegar a una Mediación. Conocer y diferenciar en el lapso de un trimestre, el 100% de herramientas y técnicas que facilitan el procedimiento de Mediación. Lograr en el lapso de un año, el cambio del 100% a una actitud crítica, tolerante y exploratoria en el miembro policial que posibiliten la participación activa en la vida social, cultural y laboral de su familia y comunidad. <p>Cultivar en el lapso de un año, el 100% de cambio a una actitud de equidad, justicia, veracidad y libertad en el miembro policial, como camino de realización personal.</p>	<p>En un trimestre, son incorporados en la D.N.B.S., el 100% de conceptos básicos, principios y características propios de los métodos Alternativos de Resolución de Conflictos.</p> <p>En un semestre se comprende el 100% de la teoría de la Comunicación y los aspectos fundamentales de Negociación.</p> <p>En un trimestre, se conoce el 100% de herramientas y técnicas que facilitan el procedimiento de Mediación.</p> <p>En un año, se logra el cambio del 100% a una actitud crítica, tolerante y exploratoria en el miembro policial que posibiliten la participación activa en la vida social, cultural y laboral de su familia y comunidad.</p> <p>En un año se cultiva, el 100% de cambio a una actitud de equidad, justicia, veracidad y libertad en el miembro policial, como camino de realización personal.</p>	<p>Evaluaciones aplicadas a los miembros policiales</p> <p>Número de Visitas familiares realizadas</p> <p>Análisis de Encuestas</p> <p>Informe de inspección sobre realización de charlas motivacionales</p> <p>Informe de inspección sobre realización de talleres.</p>	Se asignan los recursos económicos y humanos conforme la Planificación Anual desarrollada.
<p>ACTIVIDADES</p> <p>Elaboración del cronograma de actividades Preparación de la Planificación Anual Presentación de la planificación Coordinación con autoridades Institucionales Ejecución del cronograma</p>	Disponibilidad de recursos económicos para la implementación de un control de proceso de mediación en la D.N.B.S.	Informe de auditoría de gasto	Se aprueba la planificación prevista, por parte de la D.N.B.S.

Fuente: Departamento de Estadísticas de la D.N.B.S./PP.NN.

Elaborado por: Patricio Cevallos

Criterios para referir controversias al proceso de Mediación.⁶⁶

Selección

Las controversias deben ser seleccionadas para referirlas a los métodos alternos para la solución de conflictos, para lo cual se pueden considerar los factores siguientes:

- La naturaleza de la controversia.
- La naturaleza de la relación entre las partes.
- La disposición de las partes para negociar.
- La posibilidad de que el asunto llegue a los tribunales.
- Los riesgos a la integridad física de los participantes o de la interventora neutral.
- La necesidad de proveer remedios de emergencia antes del referimiento.
- Los costos y riesgos de la litigación.

Disposiciones Específicas del Método de la Mediación

- a. La mediación es una alternativa no adversativa para el manejo de conflictos. Es un proceso más rápido e informal que el procedimiento judicial que permite las partes, con intervención de un facilitador o una facilitadora imparcial denominada(o) mediador(a), explorar todas las opciones posibles para lograr un acuerdo que les sea mutuamente aceptable y que finalice el conflicto.
- b. La mediación promueve la participación de las personas en la solución de sus conflictos y que las partes involucradas asuman responsabilidades en el

⁶⁶ *Ibidem.* p. 78.

cumplimiento de los acuerdos. Las partes tienen la potestad de decidir si se someten o no a este proceso.

Autoridad o facultades del mediador o la mediadora

El mediador o la mediadora tendrán autoridad para: ⁶⁷

- Llevar a cabo reuniones conjuntas por separadas (caucus) con los (y las) participantes;
- Hacer recomendaciones verbales sobre las posibles formas de arreglo;
- Obtener el consejo de otros expertos(as) en lo que se refiere a asuntos técnicos de la controversia, a iniciativa propia o a solicitud de alguna de las partes, y requerir el pago de sus servicios siempre que consulte a las partes previo a la concentración;
- Mantener el orden del proceso de mediación y requerir a los (y las) participantes el cumplimiento de las reglas de la mediación aceptadas por estos al inicio del proceso;
- Disponer las reglas procesales que estime apropiadas para facilitar el logro de los objetivos de la mediación;
- Posponer las sesiones según estime apropiado o pertinente, tomando en cuenta el interés de las partes, y
- Dar por terminada la mediación en cualquier momento.
- El mediador o la mediadora no tiene autoridad para obligar a las partes en controversias a llegar a algún acuerdo en particular.

⁶⁷ *Ibíd.*

Sesión de orientación

En la sesión de orientación, el mediador o la mediadora deberán:⁶⁸

- Informar a los (y las) participantes que el proceso es voluntario y que es un facilitador o una facilitadora imparcial que no tiene autoridad para imponer acuerdos;
- Informar que no representa ni asesora a ninguno de los (y las) participantes;
- Definir y describir el proceso de mediación y su naturaleza privilegiada y confidencial;
- Ayudar a los (y las) participantes a evaluar los beneficios, riesgos y costos de la mediación;
- Revelar naturaleza y el grado de relación con cualquier de las partes y cualquier interés personal, financiero u otro que pueda resultar en perjuicio o en un conflicto de intereses, y
- Aconsejar a los (y las) participantes del derecho que les asiste a buscar asesoramiento legal independiente en caso de que no lo tengan.

Conclusión de la Mediación.⁶⁹

- a. El proceso de mediación podrá darse por terminado en cualquier momento, por cualquiera de las partes involucradas o por el mediador o la mediadora.
- b. Una vez las partes se hayan escogido al proceso de mediación, este podrá concluir por cualquiera de las razones siguientes:

⁶⁸ *Ibidem.* p. 79.

⁶⁹ *Ibidem.*

- Las partes lograron un acuerdo;
 - Las partes no lograron un acuerdo;
 - Algunas de las partes no compareció;
 - Una o ambas partes se retiran del proceso;
 - Se venció el termino de tiempo concedido por el tribunal para la mediación y las partes no solicitaron prorroga o, si la solicitaron, no les fue concedida, o
 - Cuando, a juicio del mediador o de la mediadora, el proceso no está resultando de beneficio.
- c. El que se dé por terminada la mediación en alguna etapa de un caso no impedirá que se recurra nuevamente a este proceso si las circunstancias son favorables.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Existe un alto índice de problemáticas socio familiares surgidas entre los miembros policiales y sus familias, los cuales generan un sinnúmero de contiendas legales, ocasionando un desgaste innecesario de tiempo y dinero.
- La mediación es un método factible y eficaz, que se propone abordar en la Policía Nacional, como una alternativas para que las partes y no entes adjudicadores sean los que tomen las decisiones. Esta vía alterna a la adjudicación de conflictos pretende resolver controversias sin tener que acudir a tribunales, manteniendo las relaciones interpersonales entre las partes.
- En la Policía Nacional, la negociación asistida facilitará que las partes involucradas en un conflicto, intentan resolverlo por sí mismas, con la ayuda de mediador o mediadora, quien actúa como dirigente de la sesión, ayudando a las personas que participen en la mediación a encontrar una solución que sea satisfactoria para ambas partes.
- La mediación es una alternativa no adversativa para el manejo de conflictos, que aplicada profesionalmente en la Policía Nacional permitirá desarrollar un proceso más rápido e informal que el procedimiento judicial, con intervención de un facilitador para explorar todas las opciones posibles para lograr un acuerdo que les sea mutuamente aceptable y que finalice el conflicto.
- La mediación promueve la participación de las personas en la solución de sus conflictos y que las partes involucradas asuman responsabilidades en el cumplimiento de los acuerdos. Las partes tienen la potestad de decidir si se someten o no a este proceso.

- No existe un proceso definido para aplicarse la mediación de conflictos en la Dirección Nacional de Bienestar Social de la Policía Nacional, que permita evitar contiendas judiciales en los miembros policiales y sus familias.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda considerar dentro del nivel asesor de la Dirección Nacional de Bienestar Social de la Policía Nacional, la implementación del Departamento Especializado de Mediación, con la finalidad de atender los requerimientos legales y psico-sociales que se generan como consecuencia de problemáticas socio-familiares de los miembros policiales.
- Es sugerible capacitar y especializar a miembros policiales afines a las funciones de asistencia profesional en actividades sociales y familiares, en el ámbito de mediación familiar y comunitaria, para su mejor desempeño.
- Es recomendable abordar en la Policía Nacional, como una alternativas para que las partes y no entes adjudicadores sean los que tomen las decisiones. Esta vía alterna a la adjudicación de conflictos pretende resolver controversias sin tener que acudir a tribunales.
- Se recomienda considerar en la Policía Nacional, la mediación, como una negociación asistida, la cual facilitará que las partes involucradas en un conflicto, intenten resolverlo por sí mismas, con la ayuda de mediador o mediadora.
- Se sugiere, promover la participación de las personas en la solución de sus conflictos por mediación y que las partes involucradas asuman responsabilidades en el cumplimiento de los acuerdos. Las partes tienen la potestad de decidir si se someten o no a este proceso.

- Se recomienda, considerar el flujo grama propuesto para la aplicación de la mediación en la DNBS, como una alternativa no adversativa para el manejo de conflictos, que aplicada profesionalmente en la Policía Nacional permitirá desarrollar un proceso más rápido e informal que el procedimiento judicial, con intervención de un facilitador.

BIBLIOGRAFÍA

1. CAPRIOTI, Paúl. *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. España, Ariel - Comunicaciones, 1999.
2. CHIAVENATTO, Idalberto. *Administración: Proceso Administrativo*. Colombia: Makron Books Do Brasil Editora Ltda., 3ra. Edición, 1996.
3. De CASTRO, Emilio y GARCÍA, Julio. *Administración y Dirección*. España, McGraw Hill Interamericana de España S.A., 2001.
4. ECUADOR. REGISTRO OFICIAL. *Ley de Arbitraje y Mediación*. RO/ 145 de 4 de Septiembre de 1997.
5. FERRER, Martha. *El Cuadro de Mando Integral*. Cuba, Centro de estudios de Técnicas de Dirección, 2004.
6. FOCUS GROUP. CLD. *Evaluación de la Ley de Arbitraje y Mediación*. 1999.
7. GUERRA, Gustavo y ANDRADE, Michael. *Diseño de la Cátedra de Gestión de Conflictos*. Universidad de la Américas, 1999.
8. IVANCEVICH, John, LORENZI, M., SKINNER, Meter y STEVEN, J. *Gestión: Calidad y Competitividad*. España: McGraw Hill Interamericana de España S.A., 1997.
9. LARA, Beatriz y HERNÁNDEZ, Clara. *Control organizacional*. Venezuela, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, 2007.
10. REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA D.N.B.S./PP.NN. Exp. 26/may/1998.