

Aspectes crítics per implantar la mediació en contextos de policia

JOSEP REDORTA LORENTE¹

Advocat mediador
Doctor en Psicologia Social

27

RESUM

A partir dels conceptes bàsics de mediació policial, es perfilen les dificultats d'implantació de la figura en òptica de l'agent de base, la cultura policial i els avenços fets en el camp de la resolució de conflictes. S'analitzen problemes concrets. La reflexió porta a acotar el camp on es pot intervenir amb mediació policial i en quins casos. Es detallen les noves habilitats que caldria potenciar a la policia. Es fan recomanacions pertinents.

1. INTRODUCCIÓ

S'està desenvolupant un gran interès per la mediació com a recurs que silenciosament està arribant a àmbits com la família i el consum (per llei), l'escola (programes de mediació i convivència), els ajuntaments (Llei de foment de la pau del Parlament de Catalunya, de 8 de juliol de 2003), la justícia (programes de mediació penal), les relacions laborals (Tribunal Laboral de Catalunya), etc.

En el camp de la policia, més o menys en els darrers cinc anys, s'ha iniciat l'interès per aquest recurs amb certa força. L'assistència de cinc-cents cinquanta policies a les XVIII Ponències sobre Seguretat Ciutadana, organitzades per la Guàrdia Urbana de Barcelona el 13 d'octubre de 2004, donen idea de l'interès que hi ha. Al mateix temps, en el marc del Fòrum Universal de les Cultures, el diàleg «Els conflictes a la vida quotidiana» ens va acostar a alguns referents en matèria de mediació policial. És, doncs, un moviment viu i relativament intens que es desenvolupa a casa nostra. La mateixa Conselleria d'Interior ha anunciat que apostarà per la mediació policial.

1. josepredorta@eresmas.net

Tot i això, val a dir que el concepte de mediació policial és molt incipient tant en l'àmbit policial com en el de la mediació, que les organitzacions policials tenen opinions contradictòries o contràries envers aquesta i que la mateixa cultura policial actual i l'estructura de l'organització policial fan que calgui anar amb compte amb la utilització de recursos innovadors i que canvien conceptes de base, com és el cas de la mediació.

Des d'aquesta òptica cal, doncs, establir de forma concreta quines serien les habilitats objecte de formació pel que fa a l'agent bàsic, tot i que, sense cap mena de dubte, el comandament hauria de formar-se també en el marc de la gestió o en un marc més ampli i al mateix temps específic. Determinats col·lectius poden requerir també formació més específica, com és el cas de la policia de proximitat.

Tot i que cada cop es potencia més el canvi d'actituds, estimen que la major part de formació que s'està impartint té per objecte, amb l'excepció del comandament, l'actualització de coneixements (jurídics, tècnica policial, etc.). Estem, doncs, en la posició de recepció d'informació per part de l'agent. La mediació comporta un canvi d'òptica: una nova comprensió de les relacions de poder i, per tant, una redefinició del concepte d'autoritat i un canvi d'actitud respecte de qui l'aplica. És normal, doncs, que es receli d'aquesta figura de resolució de conflictes i, d'altra banda, hi ha poca experiència en aquest tema, per la mateixa novetat. Cal només tenir en compte que un país tan avançat com Canadà va iniciar el procés l'any 1995, o sia, estem davant d'una cosa recent.

2. CONCEPTES BÀSICS DE MEDIACIÓ POLICIAL

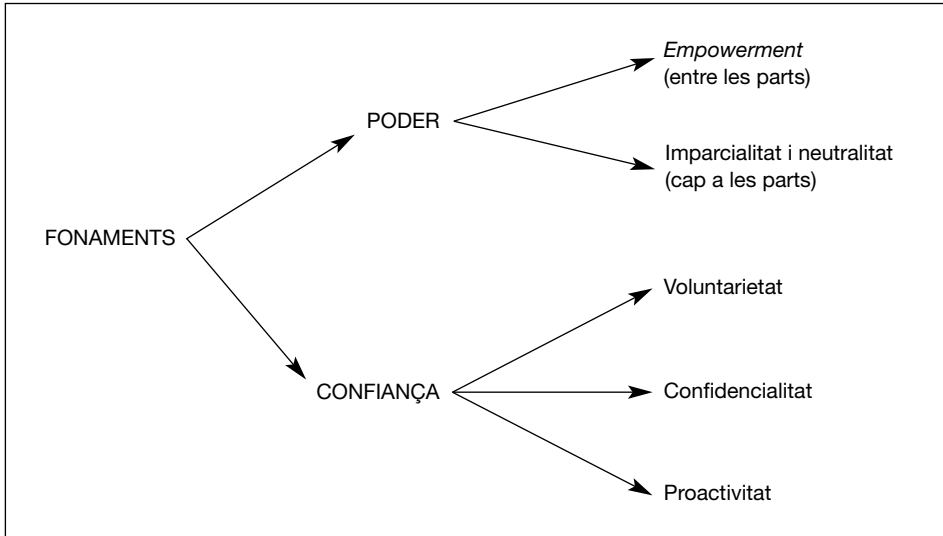
En un sentit tècnic la mediació és una figura de resolució de conflictes, entre d'altres: una de les dinou formes que té reconegudes les Nacions Unides, com l'arbitratge, el procediment d'enquesta, la negociació o el plet.

De tota manera es parla de mediació en un sentit general per referir-se al camp més ampli de l'ADR (*Alternative Dispute Resolution*), també anomenat MESC (mitjans extrajudicials de solució de conflictes). I s'utilitza també l'expressió francesa MARC (*Moyens Alternatifs de Résolution de Conflicts*). Això comporta confusions sovint perquè no s'utilitza el concepte *mediació* en el sentit correcte. La paraula té, doncs, un doble ús.

El que caracteritza una mediació és la intervenció d'un tercer neutral i imparcial en un conflicte. Aquest tercer no té poder de decisió, cosa que sí que té l'àrbitre.² Per aclarir-ho millor aportem l'esquema que es pot examinar a continuació.

2. YARN, D. En el seu *Dictionary of Conflict Resolution* necessita fins a deu pàgines per acotar diferents definicions del concepte. En sentit ampli la mediació és un producte social que existeix en totes les cultures i sempre s'ha mediat. La novetat és l'aportació de la ciència en els darrers trenta anys, bàsicament des de l'òptica de la psicologia social.

Figura 1. Fonaments de la mediació



Redorta, J. (2004) «Cómo analizar los conflictos». Barcelona: Editorial Paidós

Això ens aclareix que l'eficàcia de la mediació, en el seu procés més típic, funciona sobre dues potes: un ús diferent de la relació de poder, en què es parteix de la base de la capacitat de les parts per resoldre el seu propi conflicte (*autocomposició del conflicte*), i, d'altra banda, sobre la creació de confiança entre les parts.

Això comporta problemes immediats quan s'aplica al camp policial:

- Pot posar en qüestió l'autoritat en si mateixa tal com la tenim entesa, en la mesura que l'agent no es pot desprendre del seu rol d'autoritat pública.
- Quan es parla d'imparcialitat, la policia pot ser-ho, però amb límits, perquè una de les funcions de la policia és la de protecció quan hi ha drets fonamentals vulnerats o normativa d'ordre públic.
- Quan es parla de neutralitat (concepte referit al resultat del procés), resulta que l'agent no pot ser neutral perquè el resultat del procés depèn d'ell. Té capacitat fins i tot per restringir la llibertat en determinats supòsits.
- Quan es parla de voluntarietat, hi ha el problema del consentiment de les parts i això no és fàcil si estem davant d'una figura d'autoritat com és l'agent. Encara menys si la intervenció afecta l'ordre públic.
- Quan es parla de confidencialitat, cal tenir en compte que moltes actuacions passen en l'espai públic i davant de gent.
- En referir-nos a proactivitat volem dir l'expectativa que el mediador faci alguna cosa positiva vers el resultat del procés. Però en el cas de la policia, el que pretenen les parts en conflicte és que doni la raó a una part i sancioni l'altra.

S'explica perfectament, doncs, les raons de les resistències de la policia a incorporar la mediació concebuda en el seu sentit més clàssic. Té molt de sentit

no caure en paranys de fer mediació només perquè sigui una moda o un moviment social. S'explica la raó perquè la mediació s'incorpora a la policia de forma tímida, endarrerida i poc profunda. I és que les dificultats d'implantació són, des d'un punt de vista conceptual, objectives.

3. POLICIA I RESOLUCIÓ DE PROBLEMES

Es considera Herman Goldstein (1979) el promotor de la idea de l'agent de policia com a professional capaç de resoldre problemes i de fet ha dedicat la seva obra a aquest camp de forma *prioritària*.³ S'evita la paraula mediació i es fa un conjunt de teorització, pràctica i recerca per a veure com pot la policia tenir un rol nou menys vinculat només a la llei, sobretot per a aquells casos en què això és possible, seguint un criteri d'intervenció mínima.

Alguns models s'han dut a la pràctica, per exemple l'anomenat SARA (*Scanning, analysis, response, assessment*) desenvolupat als Estats Units (1987)⁴ pel *Police Executive Research Forum*. En aquest cas es tracta d'identificar el problema, analitzar-lo, actuar per alleugerir-lo i comprovar si la resposta funciona. Aquest model ha tingut un seguiment sistemàtic almenys fins al 1995.⁵

Una revisió del 1990 feta pel mateix Goldstein⁶ indica que en l'àmbit de la policia hi ha preocupació per com resoldre més efectivament els problemes. Considera que la policia es dedica molt a resoldre problemes immediats de ciutadans, però dedica poc temps a la iniciativa dels agents, a la prevenció o a reduir els problemes de la comunitat. Tanmateix la comunitat és un gran recurs d'enorme potencial per a resoldre problemes. Considera que, moltes vegades, els agents de la policia no són utilitzats eficaçment. Finalment, creu que cal un esforç de les organitzacions per adaptar-se als canvis necessaris.

D'alguna manera, la línia que se segueix és que allò que és urgent passa per sobre del que és important i el rol de la comunitat queda massa minimitzat. Estima que la mediació i les habilitats de negociació són útils per a la policia en molts problemes. Es pregunta: ha de tenir la policia la neutralitat requerida als mediadors? I la seva resposta és que no, a causa de la funció pública que l'agent representa⁷ per passar a reconèixer que l'ús de la mediació és complex per a la policia. Una de les maneres com es tracta això és la tècnica del *patterning of incidents*.⁸ Es tractaria d'acotar molt bé en quins casos concrets es pot intervenir amb cada recurs. És utilitzar la tipologia de conflictes com a eina de presa de decisions.

3. Una llarga bibliografia pot trobar-se en el llibre de Toch, H. i Grant, J.D. (1991) *Police as problem solvers*. Nova York i Londres: Plenum Press.

4. Police Executive Research Forum (1987), *Problem solving*, on es detalla aquest procés.

5. RIKSPOLISSTYRELSEN (1995) *Community Oriented Policing and Problem Solving*. Estocolm: Riskpolisstyrelsen.

6. GOLDSTEIN, H. (1990) *Problem-oriented policing*, USA: McGrawhill, p. 15.

7. GOLDSTEIN 1990, p. 112.

8. TOCH, H. I GRANT D.G. (1991) *Police as problem solvers*, p. 6.

Aquest model d'intervenció és el que hi ha a la base del que avui coneixem com a policia comunitària o de proximitat.

Però, mentre aquest model es desenvolupa amb les seves dificultats, particularment vinculades al model policial, què ha de fer l'agent de policia? Quin és el seu rol en la societat? La policia, com és obvi, està integrada en una societat canviant. I, mentrestant, noves aproximacions apareixen vinculades indirectament al propi procés de la policia, com la «justícia restaurativa», que no és altra cosa que el concepte més elaborat de la mediació aplicada al camp penal.

Haurem, doncs, de resituar la mediació de la policia i, per això, potser calen els marcs següents:

- en la justícia restaurativa
- en la policia de proximitat
- en el propi rol del policia

4. LA MEDIACIÓ EN CONTEXT POLICIAL

Ja hem al·ludit a les dificultats que comporta l'ús de la mediació en un context policial a partir de la pròpia conceptualització de mediació. Però les dificultats no impliquen que hi calgui renunciar. Així, Monjardet (1998) sosté que és obvi que quan la policia actua com a policia judicial la mediació és impossible, no és així quan actua com a policia administrativa. És més, afirma que si la policia només és concebuda com el poder del més fort, ja ha perdut la partida, perquè l'únic recurs eficaç és «l'autoritat professional» reconeguda com a tal. Sosté que la policia és legítima per la qualitat del servei prestat i que la mediació hi contribueix.⁹

En altres casos, com és el de la policia de proximitat, la mediació es pot veure com un recurs molt potent per a afrontar problemàtiques policials. La qüestió se centra en si els agents de patrulla poden utilitzar o no la mediació i, per això, hem de tenir en compte alguns factors:

- a) Les intervencions requerides són urgents; hi ha, doncs, pressió de temps, cosa que no afavoreix el desenvolupament de la intervenció mediatora.
- b) Algunes intervencions es poden donar en contextos amb problemes objectius de comunicació (turisme, immigració).
- c) La ciutat canvia de nit i els riscos augmenten i, per tant, també ho fa la desconfiança, cosa que afecta els processos de mediació.
- d) Els límits respecte a la voluntarietat poden no ser clars (quan afecta l'ordre públic?).
- e) Tot i que moltes vegades ho fa de manera natural, el policia no es veu a si mateix com a mediador.

9. MONJARDET, D. (1998) «Professionalisme et médiation de l'action policière. Les partages de la sécurité». *Les cahiers de la sécurité intérieure*, núm. 33, p. 48.

Tot i això, en molts casos, si la patrulla de policia utilitza habilitats mediadores, aconsegueix molts dels objectius buscats.¹⁰ Malgrat tot, Palenski (1985)¹¹ afirma que la realitat és que tot el potencial que pot aportar la mediació a la policia no s'aprofita i que això és per causa dels factors següents:

- obstacles dins l'organització
- visió tradicional del paper del policia
- els polícies no es veuen ells mateixos com a mediadors

Per a resoldre això, fa algunes recomanacions d'interès:

- a) La policia ha de ser incorporada en els programes de mediació.
- b) L'organització policial ha d'encoratjar l'ús de la mediació i dels mètodes alternatius de resolució de conflictes.
- c) Els ajuntaments han de ser conscients de la necessitat d'introduir conceptes innovadors com ho és la mediació, a fi de perfeccionar la qualitat del servei.
- d) S'ha d'aconseguir que la policia vegi la necessitat i aprecii el valor de poder intervenir en conflictes privats o de convivència.
- e) Els programes de mediació comunitària han de reconèixer el rol important que pot tenir-hi la policia. Hi ha d'haver una informació contínua dels casos tractats.¹²

Finalment, quan es parla de «justícia restaurativa» (mediació en contextos penals en l'esquema víctima/ofensor) no es pot excloure el rol de la policia, que pot ser molt actiu en aquest paper per via de derivacions al servei de mediació, etc., tal com ha reconegut i explicat Pollard (2002).¹³

5. INCLUSIÓ DE LA MEDIACIÓ POLICIAL EN L'ÀMBIT DE LA MEDIACIÓ COMUNITÀRIA

Si entenem la mediació com un procés d'intervenció d'un tercer en un conflicte des de posicions de «no poder», difícilment un agent de policia podrà actuar mai com a tal, per tant, la mediació policial s'ha de veure com una especialitat en mediació o també com una forma diferent de pràctica de la mediació. Això no és forçar les coses perquè el mateix concepte de mediació té diverses implicacions.

10. COOPER, CH. (1999) «Mediation training to improve police social interaction skills», pàg. 2 a http://www.conflictresearch.com/crinfo/crcii/mediation_training.htm

11. PALENSKI, J.E. *The use of mediation by Police*, pàg. 33-35.

12. Això es fa ja en els països nòrdics. Per exemple, a Suècia l'any 2000 es va implantar un pla pilot —d'abast estatal— de justícia restaurativa on la policia tenia un important paper. Vegeu *Newsletter of The European Forum for Victim- Offender Mediation and Restorative Justice*, june 2000.

13. POLLARD, CH. (2002) *Restorative justice and the role of the police. Restorative Justice and its relation to the Criminal Justice System. Papers from de second conference of the European Forum for Victim-Offender Mediation asn Restorative Justice*, Oostende (Bèlgica) 10-12 d'octubre.

Per exemple, la mediació comunitària és entesa, de manera molt àmplia, com aquell conjunt de mecanismes socials que permeten tornar a la comunitat la seva capacitat de resoldre diferències amb el diàleg, la cooperació i les actituds no impositives.¹⁴ Tant és així que moltes vegades dins el concepte de mediació comunitària s'inclouen processos públics que difícilment poden encaixar amb la idea usual i més de manual de mediació.¹⁵

Podem concloure, doncs, que la mediació policial, des de l'òptica de la comunitat i el servei públic, pot ser vista com una forma específica de mediació comunitària sense que això impliqui forçar els conceptes teòrics.

Aquesta inclusió té, a més a més, un clar avantatge: la tasca mediadora policial pot tenir un tractament més homogeni en el camp del propi desenvolupament de la mediació comunitària exercida per serveis propers a la policia, com poden ser els vinculats a la justícia restaurativa, o a serveis socials, etc.

6. ELS PROBLEMES DE LA NEUTRALITAT, LA VOLUNTARIETAT I LA CONFIDENCIALITAT

«Imparcial» i «neutral» són dos conceptes diferents en mediació. La imparcialitat es refereix al fet que el mediador doni igual tracte a les persones que participen en el conflicte, que no s'inclina en el procés a favor de cap, sinó que es compromet amb l'equitat del propi procés. En canvi, la neutralitat té a veure amb el resultat; amb el respecte que el mediador ha de tenir per allò que les parts acordin sobre la base dels seus interessos legítims.

A partir d'aquí es genera una important contradicció i és que, com que la policia ha de defensar l'interès públic que és predominant, només pot ser neutral un cop garantit aquest interès públic. Però, moltes de les intervencions de la policia tenen a veure amb el fet que precisament és requerida perquè s'entén que l'ordre públic està vulnerat. Això implica una valoració molt acurada per part de l'agent. Això posa en conflicte la funció de protecció atribuïda a la policia amb la seva capacitat d'aconseguir que les parts autocomponin el seu conflicte i, a més, que l'ordre públic no s'alteri.

Aquest problema no només el té la policia. Els processos conciliadors duts a terme pels jutges tenen moltes vegades la mateixa problemàtica. El jutge és imparcial, però no neutral, ja que la decisió final que ha de prendre (imposada per la llei) en depèn. No és estrany, doncs, que les figures conciliadores hagin tingut en general poc èxit en el nostre país.¹⁶ L'únic treball que coneixem que ha aprofundit en aquest problema és el del magistrat Pascual Ortuño, un dels principals impulsors

14. REDORTA, J. (2003) «Impulsando la mediación comunitaria». Actes del Congrés Internacional de Mediació (Las Palmas de Gran Canaria, març de 2002).

15. Cal veure per això l'estudi *La médiation, une comparaison européenne* [dir. Michel Wiewiorka]. Col. «Études et Recherches». Saint-Denis-la-Plaine: les Editions de la DIV, 2002.

16. Per a més detall, vegeu el treball de REDORTA, J. i AMIGÓ, M.A. titulat «Nuevas perspectivas en el rol del secretario judicial: las funciones conciliatorias» [inèdit], en el qual s'analitzen les dificultats dels jutges per aconseguir bones conciliacions i amb relació al rol possible dels secretaris judicials.

de la mediació a l'Estat, que fa recomanacions crítiques amb relació a com els jutges han d'utilitzar la mediació i les seves limitacions.¹⁷ Ortuño ha elaborat el concepte de «mediació des de l'autoritat» com una forma diferent de practicar la mediació.

És en essència el problema del poder. En la mesura que la mediació parteix de la base que el tercer que la practica només té autoritat sobre el procés i no pot prendre cap mena de decisió, ja que això forçaria la voluntarietat de les parts afectades, no sols tenim un problema d'una possible manca de neutralitat (segons com sigui el cas) sinó que s'ha de veure com l'agent és percebut més per les seves habilitats professionals que pel valor del seu estatus d'autoritat i representant de l'ordre públic.

34

El problema de l'autoritat es converteix a partir d'aquí en un problema de legitimitat. Què legitima l'agent per fer una mediació? És aquí quan s'entén per què la línia seguida fins ara amb la policia no s'ha dit «mediació» sinó «solució de problemes» (*problem-solving*) o bé «negociació raonada» (*negotiation raisonnée*). Caldrà tornar sobre la qüestió de la legitimitat.

Els problemes anteriors queden afectats perquè l'agent no pot garantir la confidencialitat promesa per la mediació, excepte en determinats casos. Moltes intervencions es fan en l'espai públic, on no hi ha confidencialitat. Altres vegades la sola intervenció de la policia ja genera una onada d'informació entre els presents que pot significar un salt qualitatiu en la pròpia escalada del conflicte. En resum, la confidencialitat no es pot tractar igual que en els processos estàndards de mediació.

7. MALGRAT TOT, EXISTEIX LA MEDIACIÓ POLICIAL

La primera afirmació que cal fer és que la mediació policial és una eina a disposició de l'agent, és un recurs més, útil en determinats casos, inútil o condraindicat en d'altres. No és estrany que el concepte (Volpe 1989)¹⁸ estigui imprès en la literatura (*police as mediator*). Aquest concepte s'associa al tractament de molèsties (*disturbance calls*) i té molt de sentit quan es tracta de situacions no delictives o de lleugera alteració de l'ordre públic per evitar l'escalada del conflicte. És una manera eficaç de prevenció. L'autora considera que malgrat les dificultats d'aplicació, la mediació policial té un ampli camp per recórrer i gran marge d'utilitat en determinats problemes. Aquesta utilitat és més gran quan l'agent té possibilitat de derivar determinats casos a serveis específics de mediació.

Pearce i Snortum (1983)¹⁹ han insistit que la demanda principal de mediació

17. ORTUÑO, P. (2003) «El libro verde sobre las modalidades en Resolución Alternativa de conflictos (I)». *La Ley*, 77.

18. VOLPE, M.R. (1989) *Mediation and Criminal Justice. Victims, Offenders and Community. Galaway comp. The police role*. California, USA: SAGE

19. PEARCE, J.B. i SNORTUM, J.R. (1983) *Criminal Justice and Behaviour*, Vol. 10, nº 1, març 1983, pàg. 71-92.

policial es refereix a molèsties, però que adopten formes molt diverses, els límits de les quals a vegades no queden prou precisos.

Sembla clar que l'àmbit en què la mediació policial és més efectiva té a veure amb el context de policia comunitària, és a dir en un context on les relacions interpersonals amb la policia poden ser diferents d'un context de patrulla anònima.²⁰ Buerguer, Petrosino i Petrosino (2000) parlen ja específicament de *Police Mediation* és a dir, ja no de resolució de problemes (que també ho és), sinó de *mediació policial* de forma específica. És un treball clau per comprendre que la mediació policial ja és un concepte que s'està assentant com a tal i que abasta més que la visió de solució de problemes, en la mesura que la mediació comporta canvis d'actituds i per tant afecta tota l'organització.

Un dels trets rellevants que ens semblen aplicables és la distinció de les intervencions en funció del temps que requereixen. Així, no és el mateix una intervenció puntual que una intervenció en un problema que s'ha enquistat (*Short-term and long-term mediation*). D'aquesta manera es pot veure el temps com un factor crític de la mediació policial.

Un dels altres factors rellevants de la mediació policial, d'acord amb els autors que anem seguint, és que aquesta es distingeix de la mediació formal per la necessitat de treballar en situacions on no hi ha hagut una invitació o un consentiment previs per a mediar i en tot cas s'ha d'aconseguir en el mateix moment. Finalment entén que la distància social i les obligacions legals condicionen els criteris de casos on es pot intervenir.

Podem resumir dient que la mediació policial és un concepte nou, encara no arrelat com a tal, però que ja comença a teoritzar-se tot i que la principal línia de treball té a veure amb el policia com a solucionador de problemes.

Els paràmetres més clàssics de la mediació no serveixen per a la mediació policial, que ha de ser entesa com una pràctica i una tècnica nova per l'especificitat de la funció policial. Aquesta nova tècnica s'inclouria en el camp de la mediació comunitària.

La mediació policial va més enllà de la resolució de problemes, perquè afecta el canvi d'actituds dels que la practiquen, ja que la seva funció passa de ser de control social a exercir aquest control amb formes més vinculades a les relacions interpersonals i exercint l'autoritat de diferent manera.

Tot i que la llei pugui legitimar l'ús de la mediació, el que més legitimarà els agents és la seva capacitat tècnica per aplicar la mediació, tenint en compte que el temps és crític en la intervenció i que no totes les tipologies de conflictes poden ser abastades amb la mediació.

La mediació policial és una eina de treball, però també és més que una eina en la mesura que introdueix aspectes de canvi en la pròpia cultura de l'organització i de les relacions amb la comunitat.

20. BUERGHER, M.E., PETROSINO, A.J. i PETROSINO, C. (2000). «Extending the police role: implications of Police Mediation as a problem-solving tool». *Police Quarterly*, vol. 2, juny 1999, p. 125-149.

8. ACOTACIÓ DEL CAMP ON ES POT INTERVENIR AMB MEDIACIÓ POLICIAL

Tot el que s'explica fins ara ens porta a dir que la mediació en la policia és difícil, és complexa, però necessària i de fet s'està desenvolupant internacionalment, tot i que de manera lenta, moltes vegades sota el paradigma de la resolució de conflictes i vinculat a la policia de proximitat. D'altra banda, sembla evident que els agents han de tenir criteris clars d'intervenció. Això comporta respondre a diverses qüestions clau:

- a) En quins casos concrets la policia ha de fer una funció de protecció i en quins la mediació estarà prohibida (fixar els límits).
- b) En quins casos concrets la policia pot actuar en termes de «solució de problemes» sense haver-ne de dir mediació policial i en quins es poden utilitzar recursos diversos (negociació, escolta, aconsellament, facilitació).
- c) En quins casos concrets la policia pot actuar en termes de «mediació policial», entesa sempre com una nova forma de mediació i d'una figura d'autoritat.
- d) En quines intervencions el factor temps de la intervenció serà tan limitador que farà la mediació impossible (conflictes crònics, reincidències, etc.).
- e) En quins casos concrets hi haurà possibilitats de mediació, però no l'haurà de fer l'agent i serà convenient que ho faci un servei especialitzat.
- f) En quins casos concrets el procés de la intervenció farà necessària la mediació en funció dels criteris de proporcionalitat, idoneïtat de la mesura, intervenció mínima i discrecionalitat.

Com es veu, aquestes preguntes tenen una importància clau. Per aquest motiu, recuperarem la idea que la distància social i el grau d'exigència de la llei són dos condicionants bàsics de la mediació policial, i també la idea que el temps és un factor crític en la intervenció. A partir d'aquí, hi ha dos tipus d'intervenció possibles per a l'agent:

- a) Intervenció mediadora sobre el terreny
Que serà forçosament curta i puntual, excepte en supòsits de policia comunitària.
- b) Intervenció llarga
Que haurà de derivar-se a un servei específic o aplicar-se des de l'òptica de policia comunitària i en determinats casos.

Si correlacionem la distància social (grau d'intimitat) amb el nivell d'exigència legal (grau de necessitat de la llei), el quadre resultant seria el següent:

Figura 2. *Marge d'intervenció amb mediació policial*

	OBLIGACIÓ LEGAL ALTA	OBLIGACIÓ LEGAL MÍNIMA
Distància social màxima (ESTRANYS)	Problemes d'ordre públic	Molèsties a la comunitat
Distància social mínima (CONVIVÈNCIA)	Problemes domèstics	Problemes de veïnatge i similars

© Redorta, J. 2004

9. DIFICULTATS PRESUMIBLES D'IMPLANTACIÓ DE PROGRAMES EN MEDIACIÓ POLICIAL

9.1 Vinculades a la legitimació

Tot i que la mediació està legitimada en disposicions com el Codi de conducta de les Nacions Unides de 1979, la mateixa Constitució espanyola en els articles 9.2, referit a la llibertat i igualtat dels individus, i 104.1, sobre la garantia de seguretat ciutadana i protecció de drets i llibertats, o també, de manera més específica en la Llei de 2/1986, de 13 de març, que fonamenta que la policia ha de cooperar en la resolució amistosa dels conflictes privats quan sigui requerida per aquesta finalitat, aquesta legitimació estimen que és insuficient i indirecta per a fonamentar grans plans de mediació que requeririen un tractament més ampli, més profund i més tècnic de les possibilitats de la mediació policial. Tot i això, és una base perquè es puguin fer les experiències adients sense forçar en absolut el marc legal.

9.2 Vinculades a la tècnica

Les experiències de mediació policial són insuficients, de contextos aliens i estan massa condicionades per una idea de mediació que no s'ajusta a la que ha de ser la mediació en la pràctica policial. Les millors experiències tenen a veure amb policia de proximitat i molt des de l'òptica de resolució de problemes. Generar el model de mediació policial passa en aquest context a ser un repte.

9.3 Vinculades a l'organització

Les estructures organitzatives policials són molt jerarquitzades. La mediació pensa més en termes d'horitzontalitat que de verticalitat. Acollir la policia la mediació, ha d'estar —per utilitzar paraules d'Amadeu Recasens—²¹ «més enllà

21. Jornades sobre la policia com a font de resolució de problemes, Girona, 2000. Material enregistrat en vídeo (Centre de Documentació Policial de l'Escola de Policia de Catalunya).

de la improvisació i del voluntarisme». Vol dir, preveure com la seva implantació afectarà la mateixa organització, en la mesura que es pretén un canvi d'actitud en la forma de tractar els conflictes.

9.4 Vinculades a la cultura policial clàssica

Alguns d'aquests aspectes ja van ser destacats per Aoiz (1991),²² com és una sobrevaloració de les normes jurídiques, que a voltes no tenen prou en compte aspectes fonamentals del servei i que representa un acompliment formal de la legalitat en detriment de l'objectiu material. En concret, aquest estudi de l'any 1991 i, per tant, en part discutible per raó del temps transcorregut, estableix clarament que en aquell moment la cultura organitzativa estava un 40% orientada al poder, mentre que només un 13% ho estava a les persones a partir del model de Harrison (1972). La mediació s'orienta a les persones i, per tant, és presumible que només una part de la plantilla (estimada sobre un 10-15%) pot inicialment veure la mediació com un recurs adient.

Alguns aspectes específics de la cultura policial: immediatesa de la intervenció, valors de la jerarquia i construcció de l'autoritat, desconfiança o precaució derivades de treballar en situacions de risc i inseguretat, etc., poden incidir en tot el que està relacionat amb la implantació de la mediació. La mediació canvia la cultura, però no es pot implantar contra la cultura preexistent.

Val a dir també que la composició de la plantilla idealment hauria de ser reflex de la diversitat cultural existent a la ciutat.

9.5 Vinculades al clima de l'organització

La mediació pot ajudar des de dintre de la pròpia organització, però és un recurs insuficient per a canviar-ne el clima. La implantació d'innovacions suposa un esforç suplementari i per aquesta raó no es donen condicions. El risc al revés és el de posar massa expectatives en un recurs (la mediació com a eina) que es pot cremar en molt poc temps.

9.6 Vinculades als programes de formació

Si examinem alguns dels programes de formació veurem que reflecteixen les necessitats existents des de l'òptica de la cultura policial clàssica. És a dir el canvi d'actituds que comporta la mediació no s'ha potenciat prou i, d'altra banda, és del tot lògic perquè la formació ha de respondre a criteris de formació d'habilitats, però que s'han d'exercir en entorns concrets. En resum, la potenciació de la mediació comportarà inevitablement incrementar la formació en relació amb el canvi d'actituds i això hauria de ser una aposta estratègica i econòmica.

22. Aoiz, M. (1991) El clima organizacional en la Administración pública [tesi doctoral]. Facultat de Psicologia de la Universitat de Barcelona, pàg. 284 i següents.

10. CASOS QUE PODEN SER OBJECTE DE MEDIACIÓ

Amb fonament, amb tot el que s'ha raonat fins ara creiem que els criteris de selecció de casos en els quals s'hauria d'intervenir amb òptica de mediació policial haurien de ser:

a) Amb límits legals molt ben establerts

És a dir, clarament s'ha de fer una instrucció que prohibeixi o reguli en quins casos la mediació és permesa als agents. Això els donaria seguretat. En tot cas, l'ordre públic pot ser interpretable i l'expectativa ciutadana és actuar com a font de protecció.

La base tècnica d'aquesta instrucció ha de ser l'anomenada *patterning of incidents*, la qual consisteix en l'estudi aprofundit de casos típics fixant-ne els límits.

b) Amb paràmetres d'avaluació diferents

És a dir, tenint molt clar que el temps és crític i que la mediació vol cert temps, fins i tot en intervencions curtes. No es pot mediar bé amb massa pressió de temps.

c) Amb òptica de prevenció

Cal tenir en compte que la mediació policial serà més efectiva si el conflicte es troba en fase latent o inicial.

d) Amb exclusió de la derivació

Poden haver-hi molts casos mediables, però és possible que l'agent o la situació no ho permetin, si no existeix el servei on derivar, creiem que no s'ha d'abondar amb mediació, ja que portarà al fracàs.

e) Amb exclusió de conductes massives

Fenòmens com el *botellón*, etc., han d'ésser abordats des de l'òptica criminològica i la mediació només pot ser presa com a eina en una dinàmica molt més àmplia.

f) Amb possibilitat de generar experiència

Hi ha moltes situacions on la discrecionalitat té un rol important. Cal aprofitar-la per a generar experiència i valorar de forma controlada el que passa i potenciar amb criteri les solucions negociades. S'ha de considerar rellevant que l'agent fa un esforç molt important i amb molt poc temps sobre com ha d'intervenir i ha de controlar risc, legalitat i eficàcia. Això és difícil.

Si ara examinem les tipologies de conflictes abordables podríem dir que es redueixen per a l'agent a tres de bàsiques:

- vinculades a la qualitat de vida
- vinculades a les relacions interpersonals
- vinculades a la diversitat cultural

Aquesta reducció qualitativa té una gran importància quantitativa amb efectes que són obvis sobre el model de treball. Així entre el 25% i el 31% dels casos es considera que podien haver estat tractats amb mediació.²³

Pràcticament tota mena de molèsties i problemàtiques de convivència (amb límits) o de diversitat (turisme, immigració, amb altres límits) poden ser abordades:

- ocupació de l'espai públic
- accidents de trànsit sense ferits (negociació del comunicat amistós)
- animals
- incidents a escoles i amb menors
- comunitats
- baralla familiar
- molèsties de tota mena (sorolls, fums, música, alarmes, persones que molesten, males olors, obres, etc.)
- immigració (alguns problemes)
- consum (alguns problemes)
- veïns
- altres de possibles

11. ASPECTES VINCULATS AL DESENVOLUPAMENT D'HABILITATS

La revisió que hem fet ens porta a la consideració de pensar en quines condicions s'ha de desenvolupar la mediació, perquè això en condicionarà les habilitats. Per exemple, no és el mateix un context de motivació, que els paràmetres d'avaluació no tinguin en compte la mediació o la policia de proximitat.

La implantació amb seriositat de la mediació vol una aposta política a llarg termini i estratègies globals a curt i a llarg termini. Tot això condiona l'eficàcia formadora. És a dir, per què s'ha de formar i com ha de ser aplicada la formació, incloent-hi les persones que han de fer-la. Recordem que, en tot cas, més enllà de la improvisació i del voluntarisme. Tot això justifica que cal reflexionar sobre alguns aspectes que van molt més enllà de les habilitats de formació necessàries. I això ens porta al canvi d'actituds.

Les actituds són representacions cognitives que resumeixen la nostra avaluació respecte d'algú o d'alguna cosa. Tenen diferents intensitats i la seva funció és permetre resistir certs nivells de persuasió. Naturalment que les actituds poden ser canviades, però això, fet amb caràcter general, incidirà de manera important en la cultura de l'organització, és a dir, en el tarannà de com viuen les persones en el seu lloc de treball. La inclusió dels valors de la mediació implica que els agents arribin a poder actuar canviant alguns paràmetres relacionats amb la manera concreta d'exercir l'autoritat. Dos són els canvis d'actituds bàsics que cal considerar:

23. Percentatges basats en un estudi fet el juny de 2004 sobre dades obtingudes de la Guàrdia Urbana a Barcelona.

- 1) del «Vostè calli» al «Jo l'escolto»,
- 2) del «Es fa el que jo digui» al «Es fa el que vostès diguin» (amb límits)

Naturalment, que tot això està vinculat als casos on ja està decidit que la mediació és indicada.

A partir dels raonaments ja fets estimem que les habilitats sobre les quals la formació en matèria de mediació policial hauria d'incidir són les següents:

- a) *Vinculades al reconeixement del conflicte*
 - Ser capaç d'avaluar els riscos personals
 - Ser capaç de gestionar l'agressivitat de baix nivell
 - Ser capaç d'identificar conductes d'engany mitjançant la comunicació no verbal
 - Ser capaç d'identificar els patrons de conflicte més bàsics i comuns
 - Ser capaç d'identificar casos mediables per mediació externa a fi de derivar-los als serveis que es puguin crear
 - Estar en condicions d'identificar si la intervenció pot ser o no de curta durada
 - Estar en condicions de fer una avaluació ràpida de legalitat del cas
 - Estar en condicions d'avaluar la possible eficàcia de la mediació
- b) *Vinculades al reconeixement de les persones*
 - Saber fer-se acceptar com a interlocutor vàlid
 - Saber potenciar el reconeixement de l'altre
 - Saber practicar l'escolta activa
 - Ser capaç de comprendre els mecanismes d'atribució de culpes
 - Ser capaç de comunicar-se eficientment
 - Ser capaç d'aplicar l'assertivitat en situacions tenses
 - Ser capaç d'evitar o atenuar el salt qualitatiu del conflicte que suposa la pròpia intervenció
 - Ser capaç de controlar el nivell d'implicació personal en el conflicte. Mantenir o adquirir habilitats d'equilibri personal
 - Ser capaç de controlar de forma adient els propis impulsos
- c) *Vinculades a l'eficàcia del procés*
 - Ser capaç d'utilitzar recursos de negociació
 - Ser capaç d'utilitzar tècniques de mediació policial
 - Tenir coneixements d'intervenció amb grups
 - Tenir coneixements d'intervencions en l'espai públic

12. A TALL DE CONCLUSIÓ

El camí que hem fet al voltant de la mediació en contextos policials ens ha dut a veure més clars determinants aspectes vinculats a aquest interessant camp i que podríem resumir dient:

- a) Les dificultats d'aplicar la mediació al camp de la policia són reals i objectives i deriven tant del propi discurs de la mediació com de la pròpia tasca policial. No considerar o minimitzar aquest fet conduirà al fracàs o a «cremar» la idea de la mediació com a recurs potent.
- b) Mediació policial és un concepte nou, que encaixa en el camp de la mediació comunitària, del qual hi ha poca experiència, és molt recent i habitual en altres contextos. Tot i això, és una excel·lent aposta estratègica si s'implanta amb rigor. La premsa estaria clarament contraindicada. Encara que hi ha altres noms possibles, creiem que el concepte que s'acabarà imposant és el de «mediació policial».
- c) Hi ha fins a un terç d'intervencions en les quals l'agent de base pot intervenir de forma directa amb recursos de mediació. Aquesta és una xifra molt important. Naturalment, en l'àmbit de la policia de proximitat això pot augmentar. En tot cas, cal considerar les opcions de derivació que pugui tenir l'agent davant casos concrets.
- d) La implantació de la mediació afecta la cultura organitzativa i la forma d'exercir el rol d'autoritat de l'agent. Cal potenciar canvis d'actituds importants per tal que la pràctica futura de la mediació tingui èxit. En tot cas el procés ha de començar per les instàncies més altes i s'ha de considerar com avaluar els paràmetres d'eficàcia de l'agent que utilitza la mediació com a recurs.
- e) S'han de definir protocols d'intervenció per a supòsits típics on la mediació sigui clarament aplicable. L'agent ha de tenir molt clar el marc de la intervenció, a més de les habilitats necessàries per a mediar des d'un rol d'autoritat.
- f) No s'ha de minimitzar la influència d'aspectes estructurals que s'han destacat en l'apartat corresponent i que tindran rellevància clara per a l'èxit de qualsevol intent d'aplicar la mediació.
- g) Si la mediació implica canvi d'actituds els programes de formació requeriran més temps i recursos addicionals, ja que no és el mateix transmetre informació (un canvi legislatiu, per exemple) que canviar la forma de pensar d'un col·lectiu. Això implica una reflexió sobre el pla de necessitats de formació de manera que pugui potenciar coses que ja es fan amb aspectes nous més fonamentats en el propi rol del policia.
- h) Un bon disseny de la formació en habilitats mediadores policials implicarà almenys un disseny de tres anys de manera que puguin confluïr un conjunt de processos. Requerirà supervisió específica, atenció permanent i generalització d'experiència. És convenient pensar en material audiovisual.
- i) La capacitat de fer-se acceptar com a interlocutor vàlid davant les parts, la comprensió dels mecanismes d'atribució de culpes entre les parts, les habilitats negociadores en general i la identificació d'alguns patrons bàsics de conflicte podrien constituir l'esquema inicial d'un curs elemental sobre el qual s'hauria de treballar, sobretot des de l'experiència concreta del policia.

BIBLIOGRAFIA

- AOIZ, M. (1991) *El clima organizacional en la Administración pública* [tesi doctoral]. Facultat de Psicologia de la Universitat de Barcelona.
- BUERGUER, M.E.; PETROSINO, A.J.; PETROSINO, C. (2000) «Extending the police role: implications of Police Mediation as a problem-solving tool». *Police Quarterly*, vol 2, juny.
- COOPER, CH. (1999) «Mediation training to improve police social interaction skills», http://www.conflictresearch.com/crinfo/crcii/mediation_training.htm
- ESCOLA DE POLICIA DE CATALUNYA (2000) Jornades sobre la policia com a font de resolució de problemes, a Girona [Centre de Documentació Policial, material enregistrat en vídeo].
- GOLDSTEIN, H. (1990) *Problem-oriented policing*. Estats Units: McGrawhill.
- MONJARDET, D. (1998) «Professionalisme et mediation de l'action policière. Les partages de la sécurité». *Les cahiers de la sécurité interieure*, núm. 33.
- ORTUÑO, P. (2003) «El libro verde sobre las modalidades en Resolución Alternativa de conflictos (I)». *La Ley*, 77.
- PALENSKI, J.E. (1984) «The use of mediation by Police». *Mediation Quarterly*, 5, p. 31-38.
- PEARCE, J.B.; SNORTUM, J.R. (1983) *Criminal Justice and Behaviour*, vol. 10, núm. 1, març.
- POLICE EXECUTIVE RESEARCH FORUM (1987) *Problem solving*.
- POLLARD, CH. (2002) «Restorative justice and the role of the police. Restorative Justice and its relation to the Criminal Justice System». *Papers from de second conference of the European Forum for Victim-Offender Mediation asn Restorative Justice*. Oostende (Bèlgica), 10-12 d'octubre.
- REDORTA, J. (2004) *Cómo analizar los conflictos*. Barcelona: Editorial Paidós.
- REDORTA, J. (2004) «Impulsando la mediación comunitaria». Actes del Congrés Internacional de Mediació (Las Palmas de Gran Canaria, març de 2002).
- REDORTA, J.; AMIGÓ, M.A. Nuevas perspectivas en el rol del secretario judicial: las funciones conciliatorias [inèdit].
- RIKSPOLISSTYRELSEN (1995) *Community Oriented Policing and Problem Solving*. Estocolm: Riskpolisstyrelsen.
- TOCH, H.; GRANT, J.D. (1991) *Police as problem solvers*. Nova York i Londres: Plenum Press.
- THE EUROPEAN FORUM FOR VICTIM-OFFENDER MEDIATION AND RESTORATIVE JUSTICE (2000) *newsletter june*.
- VOLPE, M.R. (1989). *Mediation and Criminal Justice. Victims, Offenders and Community*. Galaway comp. *The police role*. Califòrnia, Estats Units: Sage.
- WIEVIORKA, M. (2002) *La mediation, une comparation europénne. en Etudes et recherches*, París: Les editions de la DIV.
- YARN, D. (1999) *Dictionnary of Conflict Resolution*. San Francisco, Ca.: Jossey Bass Publishers.