

**MOJACIS EN MATERIA ADMINISTRATIVA.
MODELO DE JUSTICIA ALTERNATIVA CONSTRUCTIVISTA – IGUALITARIA
SOCIAL EN MATERIA ADMINISTRATIVA**

Jesús ZÚÑIGA GONZÁLEZ¹

SUMARIO

I. Introducción. II. Evolución de los medios alternos de solución de controversias. III. ¿Qué es MOJACIS en materia administrativa? IV. Principios MOJACIS en materia administrativa. V. Aplicación del modelo MOJACIS en materia administrativa de forma interdisciplinaria y multidisciplinaria. VI. Conclusiones. VII. Fuentes de información.

RESUMEN

Los medios alternos de solución de controversias, es un tema medular derivado de la reforma constitucional de junio de 2011, que tiene por objeto el crear una Cultura de Paz y armonía en la sociedad, manteniendo un equilibrio de los intereses en conflicto. Este trabajo plantea de manera formal, el Modelo de Justicia Alternativa Constructivista, Igualitaria – Social (MOJACIS) en Materia Administrativa; el cual, es un esquema en el que se explica y justifica la necesidad de implementar una manera distinta al esquema tradicional de solucionar diferencias individuales, colectivas y sociales; respetando los derechos humanos, los derechos fundamentales, las garantías constitucionales que propicien en su conjunto, una justicia pronta y expedita a partir de la

ABSTRACT

The alternative means of dispute resolution is a core issue derived from the constitutional reform of June 2011, which aims to create a Culture of Peace and harmony in society, maintaining a balance of interests in conflict. This work formally proposes the Alternative, Social-Equalitarian, Constructivist Justice Model MOJACIS; which is a scheme where the need to implement a distinct form to the traditional scheme to solve individual, collective and social differences is explained and justified; respecting human rights, fundamental rights, constitutional guarantees that propitiate as a whole a prompt and expeditious justice from the awareness, participation and disposition of individuals, which may have, where appropriate, the support of an outside third

¹ Director del Instituto de Especialización en Justicia Administrativa del Tribunal de Justicia Administrativa del Estado de Tlaxcala. Doctor en Derecho por la Universidad Autónoma de Querétaro. Docente, Investigador, Asesor, Consultor en Materia de Medios Alternos de Solución de Controversias y Certificador por el Sistema CONOCER.

concientización, participación y disposición de los particulares, los cuales podrán contar en su caso con el apoyo de un tercero ajeno que tenga el perfil, características y habilidades para contribuir de manera eficaz en la solución de los conflictos, además de contribuir en materia administrativa a que se optimicen los recursos, no se cause agravio al presupuesto y evitar responsabilidades para los servidores públicos en el ejercicio de sus atribuciones, contribuyendo con la aplicación de la Justicia Abierta, en el que la colaboración, la participación y la transparencia, generen mejores resultados para la Administración de Justicia en Materia Administrativa.

PALABRAS CLAVE

Medios Alternos. Controversias. MOJACIS. Justicia Alternativa. Materia Administrativa.

party that has the profile, characteristics and skills to contribute effectively in the solution of conflicts, in addition to contributing in administrative matters to optimize resources, not cause harm to the budget and avoid responsibilities for public servants in the exercise of their duties. its powers. Contributing to the application of Open Justice, in which collaboration, participation and transparency generate better results for the Administration of Justice in Administrative Matters.

KEY WORDS

Alternative means. Controversy. MOJACIS. Alternative Justice. Administrative Matter.

I. INTRODUCCIÓN

La forma tradicional de administrar e impartir justicia en materia administrativa en nuestro país, ha traído más que solución de controversias, un sistema en el que se legitima que una de las partes gane y el otro pierda; lo que implica que se agoten diversas instancias legales por los inconformes e incluso, el agotamiento de actitudes y desplazamientos de conductas antisociales y antijurídicas, teniendo como consecuencia que haya corrupción, rezago de procedimientos, falta de diálogo entre las partes, confrontaciones fuera y dentro de juicio, altos costos en la administración de justicia, responsabilidad de servidores públicos, menoscabo del presupuesto público, carga de trabajo en las instituciones gubernamentales, entre otras.

En estas condiciones, el desarrollo de este trabajo de investigación, tiene como objetivo la implementación de un nuevo modelo de solución de controversias en el ejercicio profesional de forma privada o institucional, que genere un equilibrio de los intereses en controversia, que disminuya los costos económicos a las partes, que contribuya con el aba-

timiento del rezago administrativo y laboral de las autoridades y de los particulares; así como coadyuvar en la reducción de los tiempos de atención de los órganos jurisdiccionales y administrativos, partiendo de la voluntad y de la disposición de las partes en un procedimiento, con la finalidad de que se obtenga una verdadera justicia pronta y expedita, tal y como lo establece el Artículo 17 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y con base en el Derecho Humano reconocido por la Suprema Corte de Justicia de la Nación, para que todo individuo tenga acceso a una justicia alternativa.

Lo anterior, nos lleva a plantear una forma diferente de impartir Justicia, partiendo de la base constitucional, aplicando y reconociendo los derechos humanos y teniendo en consideración los derechos fundamentales y garantías constitucionales, por lo que en este trabajo se formula y explica MOJACIS; que es un Modelo de Justicia Alternativa Constructivista, Igualitaria-Social, mediante el cual se pretende difundir una cultura de diálogo, respeto, armonía y equilibrio en los intereses de los particulares, los entes colectivos, la propia sociedad y del Estado, que permita aplicar una verdadera justicia pronta y expedita, con la participación de las partes en controversia y el auxilio en su caso de un tercero ajeno para la aplicación de los medios alternos que coadyuven en la solución de los conflictos en materia administrativa.

Para el desarrollo de lo anterior, la explicación del Modelo de Justicia Alternativa denominado MOJACIS en Materia Administrativa, abarcará en un primer capítulo lo relativo a qué son, cuáles y dónde surgen los medios alternos de solución de controversias, así como cuál es la visión de la administración de justicia y de la administración pública. Por otra parte, en el segundo capítulo tratará qué es MOJACIS en Materia Administrativa. En su tercer capítulo se explicará cuáles son los principios que operan el Modelo. En su cuarto capítulo se desarrollará la aplicación del Modelo MOJACIS en Materia Administrativa de forma inter y multidisciplinaria. En este sentido, el desarrollo del Modelo permitirá comprender la importancia que tiene la Justicia Alternativa y cuáles son sus beneficios para las partes y la utilidad para la resolución de los conflictos.

II. EVOLUCIÓN DE LOS MEDIOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

1. Qué son los medios alternos de solución de controversias

Para comprender el alcance y trascendencia del tema, es importante señalar que los medios alternos de solución de controversias surgen como una de las formas adicionales que en la actualidad se utilizan para la impartición y administración de justicia; en el que se deben de tomar en consideración, la situación inicial del aspecto de diferencias y de la

propia problemática, aunado al conjunto de principios y alternativas con los que se podrá resolver y acordar el asunto, tal y como lo plantea John Rawls²; debemos de expresar que la justicia en su forma tradicional no solo proviene del Estado, sino de los propios involucrados, por lo que para comprender esta concepción; la justicia se clasifica formalmente en: distributiva, procesal, retributiva y restaurativa.

La justicia distributiva tiene por objeto repartir la riqueza entre todos sus miembros de la sociedad, con base en principios como la equidad, igualdad y necesidad, lo que conlleva a tener que considerar que para que haya una distribución justa, se tiene que tomar en cuenta la protección y cuidado de la dignidad de la persona.

Por cuanto ve a la justicia procesal, su finalidad es resolver controversias con base en principios de imparcialidad y legalidad, lo que implica que el impartidor de justicia en este esquema tiene que conducirse de acuerdo con las disposiciones normativas sin distingo y en estricto apego a los preceptos legales; tomando solo en consideración, lo plasmado y vertido en un cúmulo de actuaciones que conforman un expediente.

En cuanto a la justicia retributiva, se busca que su aplicación sea con base en las normas de índole local, nacional e internacional y que permita la prevención de la trasgresión de la norma, mediante el análisis del comportamiento del sujeto en donde se relacione la hipótesis normativa a cumplir con la aplicación de una sanción en proporción a su conducta, enfocándose al castigo del transgresor de una norma.

En relación con la justicia restaurativa, su objetivo es enfocar su aplicación a la protección y bienestar de la víctima, además de reincorporarle a su esfera jurídica y patrimonial que tenía antes de la norma transgredida, es decir, busca la reparación del daño protegiendo el interés individual, colectivo y económico en el ámbito administrativo, además de su adaptación para su incorporación a la vida administrativa y de gestión ante los entes gubernamentales.

Aunado a lo anterior, en los últimos años y derivado de toda la problemática económica, jurídica y administrativa que desprende el sistema tradicional de impartición de justicia con arreglo a los modelos comentados con antelación; surge como una forma innovadora, ágil y rápida de administrar justicia, lo que conocemos como Justicia Alternativa en Materia Administrativa, ya que sus puntos estructurales tanto fuera de juicio como dentro de un procedimiento, permiten que no solo un tercero pueda resolver una controversia, sino que, con este esquema, las partes puedan tener contacto directo entre ellas y contar,

² Rawls, John, *Teoría de la Justicia*, México, Fondo de Cultura Económica, 2012, p. 28.

en su caso, con el apoyo de un tercero ajeno a las diferencias que presentan, buscando en todo momento el equilibrio de intereses, el respeto y cumplimiento de la actividad pública, y la emisión de una resolución respectiva lo mejor y lo más rápido posible.

En este sentido y en referencia a Gorjón y Steele³, podemos definir que los Medios Alternos de Solución de Controversias, son el conjunto de instrumentos jurídicos que tienen a disposición las partes con el objeto de resolver las controversias que se susciten, propiciando un equilibrio de los intereses planteados con base en la voluntad de las partes, al diálogo, acercamiento, concientización y propuestas de ellos mismos o de un tercero, en caso de ser necesario.

2. Visión de administración de justicia y administración pública

Dónde surgen los medios alternos de solución de controversias

La visión de la administración de justicia en materia administrativa, en relación con lo que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos debe de ser en el sentido de lo que señala el Artículo 17, que es el de buscar la impartición de una justicia pronta y expedita, lo que implica que las partes en conflicto pueden generar soluciones dentro y fuera de juicio.

Lo anterior, explica el carácter preventivo y, en su caso, correctivo de los medios alternos, ya que son herramientas indispensables para mantener y generar un ambiente estable y equilibrio de intereses. El carácter preventivo genera que antes de un procedimiento, los involucrados tengan acercamiento, diálogo y la posibilidad de resolver por sí mismos, las controversias que se van planteando. Por otro lado, es de considerarse que, para el caso en que las partes no se pongan de acuerdo, tienen la posibilidad de resolverlo en una fase jurisdiccional con la intervención de un tercero y aplicando las diferentes técnicas de solución de controversias.

Es importante señalar que el sistema tradicional de impartición de justicia en materia administrativa, lejos de traer certeza, seguridad y resolución de controversias a las partes, a la sociedad y a la administración pública, este ha retardado dicha impartición de justicia, generando más violencia y conflictos, más incumplimientos normativos, mayor desgaste económico para el erario, lo que nos lleva a que se corrompan los procedimientos y no se cumpla con la finalidad de impartir justicia.

³ Gorjón Gómez, Francisco J. y Steele Garza, José G., *Métodos Alternativos de Solución de Conflictos*, México, Oxford, 2012, p. 14.

En ese tenor, la Administración Pública debe de enfocar sus esfuerzos a hacer eficiente sus procedimientos, cuerpos normativos, sanciones, órganos jurisdiccionales y administrativos, para que se aplique una visión de política pública preventiva que conlleve la reducción de gastos, tiempos, recursos y evitar sanciones de los servidores públicos, teniendo un clima de paz y tranquilidad al estar resolviendo controversias de manera eficaz y eficiente.

3. *Cuáles son los medios alternos de solución de controversias*

Es preciso señalar que existen diversos medios de solución de controversias, los cuales se aplican en el ámbito internacional y de forma nacional.

Estos, como lo establece José Ovalle⁴, se encuentran clasificados en: *autotutela* que es cuando una de las partes en controversia realiza una acción directa o imposición de una pretensión sobre la otra parte, teniendo como ejemplos la exigencia de sanciones administrativas, la huelga o la legítima defensa, entre otros. Los medios alternos de *autocomposición* es cuando una de las partes en controversia renuncia a pretensiones o hay una sumisión a la contraparte, siendo esta de forma unilateral o bilateral teniendo como ejemplos el desistimiento, el perdón del ofendido y el allanamiento, entre otros. Y, por último, la *heterocomposición* es la solución de una controversia por medio de la intervención de un tercero.

Los heterocompositivos pueden ser de carácter internacional y los más reconocidos son el arbitraje, el *ombudsman*, la mediación, el mini juicio y la evaluación neutral.

En materia nacional, con base en lo señalado por Oscar Peña⁵, los medios alternos más reconocidos y aplicables para dar resultados eficientes en los órganos jurisdiccionales y administrativos son: la *negociación*, la *mediación* y la *conciliación*.

En este sentido, la negociación se caracteriza por que puede ser desarrollada con o sin la presencia de un tercero, en la práctica, la mayor cantidad de veces esta se lleva a cabo de forma previa a la iniciación de un procedimiento por las partes en conflicto. Cuando ya esté iniciado el procedimiento, esta figura es aplicada por un tercero para resolver de la mejor manera y los más pronto posible la controversia.

La negociación obtiene resultados con base en la disposición, propuestas y decisiones de las partes, bajo un entorno de beneficio mutuo generándose confianza y objetividad entre las mismas.

⁴ Ovalle Favela, José, *Teoría General del Proceso*, México, Harla, 1994, p. 8.

⁵ Peña Gonzáles, Oscar, *Mediación y Conciliación Extrajudicial*, México, Flores Editor y Distribuidor, 2010, p. 44.

En la mediación las partes son auxiliadas por un tercero ajeno a la controversia, estas son guiadas con el objeto de que se proporcionen mutuas propuestas, las analicen y busquen una solución en conjunto. La función del mediador es acercar a las partes, crear las condiciones para generar el diálogo entre las mismas y estén en condiciones de tomar decisiones para la solución de la controversia. El proceso de mediación depende de la disposición y voluntad de las partes.

La conciliación es una institución jurídica que tiene la combinación de las características de las dos figuras anteriores, esto es, que el conciliador tiene facultades para reunir a las partes en conflicto, propiciando el diálogo y la concientización entre ellas; asimismo, el conciliador permite que las partes ejerzan su derecho a ser escuchadas en sus planteamientos, a realizar propuestas y tomar decisiones para resolver la controversia. Sin embargo, cuando las partes no tienen ningún punto de acuerdo y ya no existe una mayor argumentación y alternativas, el conciliador tiene facultades para generar propuestas que puede poner a disposición de los involucrados para que las tomen en consideración y en su caso, puedan tomar decisiones y resolver lo conducente. En esta vertiente, el conciliador tiene una función más activa e interactiva con las partes, ya que además de generar el vínculo comunicacional, formula propuestas y provoca una concientización entre las partes a través de la argumentación, impulsando la resolución del conflicto lo mejor y lo más pronto posible. En esta figura se requiere que el conciliador pueda persuadir, debe ser experto en la materia de que se trate y ofrecer alternativas para que las partes tomen decisiones y resuelvan el conflicto. Es un instrumento que, en la actualidad, ha retomado un gran auge en todas las disciplinas del derecho, ya que brinda un esquema de acercamiento real y efectivo, técnicas para interactuar y un desempeño argumentativo para lograr la convicción de las partes, además de que permite un mejor control de los asuntos y equilibrio de sus intereses.

III. ¿QUÉ ES MOJACIS EN MATERIA ADMINISTRATIVA?

1. Definición

Por las siglas que lo integran significa: Modelo de Justicia Alternativa, Constructivista, Igualitaria-Social en Materia Administrativa.

- El modelo MOJACIS en Materia Administrativa: explica y justifica la aplicación de una Justicia Alternativa diferente a los modelos tradicionales de impartición y administración de justicia, empleando uno o varios medios alternos para resolución de controversias de forma pacífica, equilibrada y privilegiando el diálogo y comunicación entre los sujetos de una controversia;

- El modelo MOJACIS en Materia Administrativa: es constructivista debido a que las partes con su disposición, actitudes y propuestas van generando la manera más fácil y sencilla de poder tomar decisiones en conjunto, ejerciendo su derecho de libertad, igualdad y legalidad al momento de resolver un conflicto;
- El modelo MOJACIS en Materia Administrativa: es igualitario en virtud de que las partes tienen los mismos derechos para proponer, decidir y obligarse al cumplimiento de una obligación o reconocimiento de un derecho;
- El modelo MOJACIS en Materia Administrativa: tiene un carácter social, toda vez que uno de sus objetivos es generar una concientización entre las partes, en la sociedad y en el sector gubernamental y servicio público, de que la única manera de prever la generación de conflictos y la mejor manera de resolverlos, es a través de una cultura de paz, de sana convivencia, respeto a los derechos de los demás, una cohabitación armónica y al equilibrio de los intereses de los individuos, de los entes colectivos y de la propia sociedad.

2. Objetivos

En este apartado es importante señalar que el Modelo MOJACIS en Materia Administrativa, tiene dos tipos de objetivos: generales y específicos.

En el caso de los *objetivos generales*, se subdivide en tres apartados:

- La Administración Pública, ya que tiende a reorientar la función del Estado como regulador de la relaciones entre particulares, pero también las relaciones del Estado con los particulares; así mismo, esta regulación para efecto de resolución de controversias, debe ser consolidada no solo de forma controversial a través de procedimientos jurisdiccionales, sino de contemplar la Justicia Alternativa a través de los medios alternos de solución de controversias, que permita que los planes y objetivos de la Administración Pública, sean eficaces en el manejo de los recursos humanos, materiales y económicos, así como dar cumplimiento a los mandatos constitucionales de administración de justicia, como lo es el de impartir justicia pronta y expedita.
- En cuanto segundo apartado, la Administración de Justicia, el enfoque del Modelo MOJACIS en Materia Administrativa, es adecuar las instituciones, procedimientos y formas de resolución de controversias, para agilizar los procedimientos y tener una justicia pronta y expedita, como lo establece el mandato constitucional.
- En relación al tercer aspecto, Partes y Abogados, el Modelo MOJACIS en Materia Administrativa, genera y difunde la necesidad de una cultura de equilibrio y armonía de

intereses en la sociedad, por lo que la aplicación de los diversos medios alternos de solución de controversias para los casos concretos, permite la resolución de manera pacífica y con base al diálogo y acercamiento de las partes, promoviendo una política preventiva y correctiva de solución de controversias; además de considerar que establece principios y técnicas para su aplicación, fortaleciendo su naturaleza jurídica en cuanto a las controversias que se van suscitando y que deben ser resueltas por las partes, apoderados y representantes legales. Lo que implica una reeducación en la forma de cómo litigar y desarrollar los procedimientos en materia administrativa de una forma rápida, sencilla y eficaz.

Por cuanto ve a los *objetivos específicos*, la aplicación del Modelo MOJACIS en Materia Administrativa, genera beneficios tanto para las partes en controversia, sector público, órganos jurisdiccionales y administrativos, así como para la sociedad en general, ya que a través de la promoción, aplicación y difusión de una cultura de equilibrio de intereses de forma preventiva y correctiva, permite que se reduzcan los problemas, se generen normas de diálogo permanente y tratamiento de las controversias, prevención de conflictos y resolver lo más rápido posible los ya existentes, ya sea de forma judicial o extrajudicial; se fomentan las relaciones de cooperación entre los diferentes sujetos, organismos públicos y privados que intervienen en la resolución de las controversias. Por otro lado, implica la reducción de gastos, tiempo, control de la forma en cómo se resuelven los asuntos, optimización de los recursos públicos y reduce de manera significativa la carga de trabajo, lo que nos lleva a ser más eficientes y eficaces en la impartición y administración de justicia en materia administrativa.

3. Características del aplicador del Modelo MOJACIS en Materia Administrativa

Las características del Modelo MOJACIS en Materia Administrativa, delinean la forma en cómo se debe de llevar a cabo la aplicación de los medios alternos, las técnicas procedimentales y la actitud de los aplicadores; contempla qué se debe de tomar en consideración para la obtención de resultados, que los aplicadores de los medios alternos:

1. Visualicen positivamente las controversias, esto implica que el enfoque del aplicador del Modelo debe ser siempre encontrar alternativas de solución y generar la interacción con las partes involucradas, que les permita estar haciendo una reflexión de lo que se plantea y concientizando de manera permanente a las partes respecto de los escenarios que se plantean, señalando los beneficios y las consecuencias de continuar el trámite procesal tradicional o de resolver de forma alternativa;

2. Que tienen facultades de autorregulación y *autocontrol* del esquema de impar-tición de justicia alternativa en materia administrativa, ya que deben de estar conscientes los aplicadores del Modelo MOJACIS en Materia Administrativa que la transmisión de sus beneficios y ventajas, es la manera en que las partes pue-den resolver la controversia, ya que pueden manejar sus tiempos de diálogo, duración de las citas o audiencias, manejo de argumentos y recursos, así como la facultad de tomar decisiones de manera conjunta para resolver el conflicto;
3. El Modelo plantea la *voluntariedad* de las partes involucradas, derivado de que la única manera de llegar a acuerdos, de plantear soluciones y de resolver las di-ferencias, es equilibrando los intereses en controversia, y la manera en la que se pueden obtener estos resultados es a través de la disposición y voluntad de las partes, así como del aplicador de los medios alternos;
4. El aplicador del Modelo debe considerar que la *confidencialidad* es un elemento indispensable para crear confianza a las partes, para generar un ambiente de cordialidad y respeto, además de derivar empatía con el objeto de resolver la problemática planteada;
5. El aplicador del Modelo debe imprimir, en todo momento, la *imparcialidad* hacia las partes, lo que significa que no debe favorecer a ninguna de ellas con su con-ducta, propuestas y acciones; generando con lo anterior, un equilibrio y respeto entre las mismas;
6. La *neutralidad* en el aplicador del medio alterno implica que no debe tomar par-tido por ninguna de las partes, en cuanto a sus conductas, acciones o argumen-tos y no generar ninguna injerencia en los intereses de estas;
7. La imparcialidad implica que el aplicador del medio alterno no tenga ningún inte-rés en el objeto del proceso de aplicación, más que el de resolver la controversia;
8. La *flexibilidad* en el modelo MOJACIS significa la apertura que debe tener el aplica-dor del medio alterno para saber oír, escuchar y hablar con las partes, además de considerar la mejor manera de adaptar las propuestas de las mismas a las nece-sidades planteadas y al marco legal para que estén dotadas sus resoluciones de certeza y seguridad jurídica;
9. La *oralidad* en la aplicación de los medios alternos resulta fundamental, ya que implica el hecho de tener contacto directo con las partes escuchando y formu-lando razonamientos lógico-jurídicos, pragmáticos y sociales, con la finalidad de

que, a través de esos argumentos, se encuentren las mejores alternativas de solución y sea lo más pronto posible;

10. La *fundamentación constitucional* del Modelo MOJACIS en Materia Administrativa la encontramos en el Artículo 17 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, derivándose de este precepto que la *justicia* debe impartirse de forma pronta y expedita a todo gobernado, privilegiando la forma, los mecanismos y procedimientos que permitan que una controversia sea solucionada a la brevedad posible, evitando violaciones de derechos y protegiendo la dignidad de las personas por medio de los derechos humanos.

IV. PRINCIPIOS MOJACIS EN MATERIA ADMINISTRATIVA

El Modelo MOJACIS en Materia Administrativa para su integración, aplicación y justificación, relaciona la forma de impartir y administrar justicia, con la aplicación de la estructura de derechos humanos, tratados internacionales, derechos fundamentales y la pronta resolución de los conflictos de forma preventiva o correctiva; por lo que siguiendo los lineamientos de una educación liberal descrita por Rodolfo Vázquez⁶, su proceder es con base en los principios que a continuación se enuncian:

- a) El *principio de igualdad* en el Modelo MOJACIS en Materia Administrativa, implica el respetar la dignidad de las partes que se encuentran en controversia, permitiéndoles que en similares condiciones puedan intervenir en la administración de justicia, a través de su disposición para generar comunicación y diálogo permanente que desprenda puntos de vista y argumentaciones que estén a consideración y deriven propuestas de solución, en un estado de concientización y de libertad para tomar las mejores decisiones y resolver lo mejor y más rápido posible la controversia planteada;
- b) El *principio de libertad* opera en el Modelo MOJACIS en Materia Administrativa, como un instrumento de respeto a los razonamientos, argumentos, posturas y decisiones de las partes, para generar un equilibrio entre sus intereses teniendo facultades particulares y reguladas por la ley para obtener acuerdos que resuelvan las controversias suscitadas;
- c) El *principio de democracia* es aplicado en el Modelo MOJACIS en Materia Administrativa a través de la estructura y organización que deben de tener las partes para entablar una comunicación que les permita entender la problemática de cada

⁶ Vázquez, Rodolfo, *Educación Liberal*, México, Fontamara, 1999. pp. 12-13.

- parte, sus objetivos e intereses y llegar a alternativas de solución que equilibren y satisfagan sus necesidades. A través de este principio, las partes en conflicto someten sus diferencias a través de su participación directa o indirecta por medio de sus apoderados o representantes legales, buscando acuerdos que resuelvan la situación planteada. Con lo anterior, las partes legitiman sus acuerdos, ya que son sus propuestas y decisiones las que obtienen una respuesta rápida, sencilla, directa, congruente a sus necesidades y comprometidas de acuerdo con su diálogo y participación generando una comunicación permanente y vínculos de colaboración;
- d) El *principio de legalidad* en el Modelo MOJACIS en Materia Administrativa resulta de gran trascendencia, toda vez que las propuestas y decisiones que tomen las partes en la aplicación de los medios alternos deben ser regulados por los cuerpos normativos de la materia de referencia, así como contemplar un plano de igualdad jurídica, de respeto de sus derechos humanos al momento de llegar a un acuerdo, así como contemplar las consecuencias jurídicas que se desprenden de sus decisiones. Lo anterior, implica que los acuerdos emitidos deben ser dentro del marco normativo y sin transgredir derechos humanos, fundamentales y garantías constitucionales en pro o en perjuicio de alguna de las partes, manteniendo un equilibrio de intereses y resolución de las controversias, dándoles certeza y seguridad jurídica, ya que su voluntad se plasma por escrito, siendo verificada y aprobada por una *autoridad*;
 - e) El *principio de justicia abierta* en el Modelo MOJACIS en Materia Administrativa, deriva que los aplicadores y las partes involucradas en las controversias, apliquen la colaboración, la participación y transparencia en el marco de generar las alternativas de solución a lo que genera el conflicto, así como la naturaleza de los recursos y su mejor optimización;
 - f) El *principio de pro-actividad* en el modelo MOJACIS en Materia Administrativa, implica que todos los operadores, el sector privado, público y organismos gubernamentales, deben buscar siempre el aspecto de armonía y equilibrio de los intereses en controversia, lo que conlleva a un mejor entendido y solución a todo tipo de conflicto en materia administrativa.

V. APLICACIÓN DEL MODELO MOJACIS EN MATERIA ADMINISTRATIVA DE FORMA INTERDISCIPLINARIA Y MULTIDISCIPLINARIA

El modelo MOJACIS en Materia Administrativa tiene como principal objetivo, el de contribuir con una visión diferente de administrar e impartir justicia, cumpliendo el precepto constitucional de encontrar un sistema de administración de justicia pronta y expedita a través de la aplicación de la *justicia alternativa*, en donde el responsable de la impartición aplique la comunicación y el diálogo, impulse la toma de decisiones y comprometa a las partes a satisfacer sus necesidades y requerimientos en controversia.

En este sentido, el Modelo MOJACIS en Materia Administrativa representa un instrumento de mejoramiento de la administración de justicia, además de que se plantea una cultura de equilibrio y resolución de controversias con base en el diálogo, la razón y armonía de intereses; aspectos que resultan ser cuestionables y difíciles de alcanzar en el esquema tradicional de impartición de justicia en donde el que conoce, tramita y resuelve es un tercero que no tiene nada que ver en el conflicto, pero que generalmente carece de sensibilidad y tacto para analizar de forma consciente, vivaz y objetiva el conflicto planteado, ya que sus elementos solamente se ubican en lo que existe en los expedientes, sin tomar en consideración las conductas de las partes, los razonamientos argumentativos sobre su realidad al momento de que se generó la controversia y la falta de tomar en consideración sus propuestas para remediar las diferencias, derivando que en un procedimiento uno gane y otro pierda; lo que ocasiona descontento, violencia y mayor carga de trabajo para las partes y los órganos jurisdiccionales, que si bien se resuelven los asuntos de forma típicamente legal, no significa que las partes hayan satisfecho sus intereses y desprendan paz y tranquilidad.

Por lo que el Modelo MOJACIS en Materia Administrativa propone, a través de la justicia alternativa, que las partes involucradas, los organismos públicos, el erario y las controversias se resuelva de la mejor manera, de forma pronta y expedita en beneficio del servicio público y de la sociedad, en donde lleguen a una solución de las controversias en el que sean tomados en cuenta, en donde ellos fijen, delimiten y propongan las propuestas que les permitan resolver las diferencias planteadas y lleguen a un equilibrio de intereses, teniendo certeza, paz y tranquilidad jurídica.

En este tenor, el Modelo MOJACIS en Materia Administrativa se estructura para su aplicación en los siguientes *paradigmas*:

- a) Paradigma constitucional: el Modelo MOJACIS en Materia Administrativa tiene su fundamento principalmente en la Constitución, Artículo 17, en relación con la obligación del Estado de proporcionar una *justicia pronta y expedita*.

En este sentido, es importante señalar que el objetivo del Modelo MOJACIS en Materia Administrativa, es el de coadyuvar con las instituciones y organismos encargados de la administración de justicia en *materia administrativa*, para agilizar la resolución de los conflictos, aplicar una nueva forma de acceder a la impartición de justicia, además de promover una cultura de equilibrio de intereses procurando, ante todo, el diálogo y la participación de las partes involucradas en el conflicto, así como apoyar en la optimización de los recursos en el sector público.

- b) Paradigma cultural: el objetivo del Modelo MOJACIS en Materia Administrativa aborda tres aspectos o paradigmas: *procesal, visión del abogado y argumentación*.

En cuanto al aspecto procesal, el modelo en su aplicación promueve la rapidez y celeridad en la resolución de los conflictos a través de la intervención de las partes involucradas; esto es que, por medio de la comunicación entre las mismas, sus propuestas y toma de decisiones, apoyadas en algunas ocasiones de un tercero ajeno al conflicto, resuelvan a la brevedad y lo más rápido posible la controversia planteada, manteniendo un clima de respeto y de equilibrio de sus intereses, así como los intereses y recursos públicos.

En relación al aspecto visión del abogado, este se enfoca a que las partes involucradas, públicas o privadas, por su naturaleza y por facultad, deben y pueden intervenir de manera directa para la resolución de sus controversias, pero para el caso de que alguna de las partes o ambas se encuentren representadas, sus apoderados o representantes legales deben de tener una cultura de diálogo, la disposición de generar propuestas para la solución de los asuntos y las facultades para la toma de decisiones, esto generaría una mayor celeridad en los procedimientos, certeza y seguridad jurídica. En este sentido, el apoderado o representante legal debe de ser un promotor de la cultura del equilibrio de intereses que proteja y respalde a sus representados, pero que también contribuya con una impartición y administración de justicia pronta y expedita.

Por cuanto hace al aspecto de argumentación, este encuentra su aplicación en el momento de llevar a cabo la ejecución del Modelo, el aplicador de los medios

alternos deberá realizar propuestas con base en el conocimiento adquirido de forma teórica y práctica en la materia que se trate, para que pueda medir y anticipar el alcance de sus afirmaciones, así como el tomar en consideración que, lo que se proponga, será la base de creación de derechos y obligaciones para la resolución de un conflicto, por lo que es de gran trascendencia que las personas u operadores aplicadores de los medios alternos acrediten tener conocimiento, experiencia suficiente para llevar a cabo una adecuada representación legal y la salvaguarda de los derechos e intereses de las partes.

Por otro lado, el nivel argumentativo no solo implica razonamientos lógico-jurídicos externados de manera verbal, sino que estos deben llevar una argumentación aritmética con lo cual se traduzca la cuantificación de los derechos y obligaciones que se encuentran en controversia y permita una solución más exacta, rápida y expedita de los asuntos; lo que resulta ser una base indispensable para aplicación de un medio alternativo para derivar propuestas de solución.

Así mismo, es importante señalar que en el aspecto cultural la creatividad es una característica que debe aportar todo aplicador de medios alternos, ya que es un instrumento de gran trascendencia al momento en que se están desarrollando las técnicas de solución de conflictos, el manejo de propuestas y la forma en que son externados los argumentos lógico-jurídico-económicos, por lo que entre más sensibilidad y tacto se aplique, mejor resultado se obtendrá.

- c) Paradigma político-administrativo: en cuanto a este aspecto, el paradigma va orientado a que la aplicación de los medios alternos se despliega en dos sentidos: el primero en un aspecto preventivo, que consiste en que las partes involucradas en una controversia, pueden generar un diálogo cordial y de respeto, haciéndose mutuamente propuestas y tratando de equilibrar sus intereses, que les dé como resultado un acuerdo, sin la necesidad de que vayan ante un órgano jurisdiccional o administrativo a tramitar un procedimiento de manera forzosa, privilegiando la voluntad y disposición de las partes; y sobre todo, lo que hayan generado los sujetos que intervienen en un marco de legalidad, ya que con la intervención de sus organismos administrativos internos se puede realizar dicha actuación.

Por otra parte, el paradigma va orientado también a lo correctivo, que es cuando ya se encuentra iniciado un procedimiento y las partes involucradas se en-

cuentran en disposición y externalizan su voluntad de querer solucionar las controversias planteadas, sin la necesidad de llevar a cabo el desahogo de todas las etapas de un procedimiento, reduciendo, tiempos, costos y asegurar un resultado.

- d) Paradigma reeducativo: este apartado contempla la visión con la cual se debe mejorar la administración e impartición de justicia, esto es, tradicionalmente el enfoque de las partes involucradas en una controversia estaba orientada a generar litigios permanentes y muchos de ellos sin ningún objetivo en particular, derivándose de causas totalmente ajenas al conflicto; por lo que se tiene que la forma tradicional de cómo tramitar un procedimiento, se caracteriza por hacerlo extenso y complicado. En este sentido, el Modelo MOJACIS en Materia Administrativa plantea la necesidad de que la visión racional de los sujetos que intervienen en la aplicación de un medio alternativo, sea orientada a un plano en donde tengan y aporten su voluntad y disposición, para realizar una correcta interacción entre las mismas, generándose alternativas de solución; de modo que, el paradigma reeducativo se encuentra ubicado en los perfiles que deben tener los sujetos que aplican y participan en su aplicación, ya que mediante su disposición y voluntad para solucionar los conflictos, se desprende la base de un respeto mutuo, cordialidad y diálogo en los mismos, para esto deben tener plena concientización de los beneficios que implican los medios alternos de solución de controversias y la forma en cómo generar una conducta de tacto y sensibilidad para dar un ambiente de confianza, credibilidad y certeza jurídica. Los involucrados deben buscar las mejores técnicas, para llevar a cabo la resolución de cualquier conflicto, para generar un equilibrio de intereses y propiciar una sana convivencia y cohabitación de los individuos.

Por lo que el perfil de los aplicadores de los medios alternos debe tener características particulares para la difusión y aplicación del Modelo MOJACIS en Materia Administrativa, además de considerar que la orientación, voluntad y disposición de la cultura social, para la aplicación de un medio alternativo debe ser eficaz, sencilla y eficiente.

Para garantizar la correcta aplicación de los medios alternos en la solución de controversias en Materia Administrativa, es importante enfocarnos en que los aplicadores de los medios deben reunir características que les permitan manejo y control de situaciones en los asuntos en que se involucran los conflictos de intereses.

Lo que implica que debemos de enfocarnos en el reclutamiento y capacitación de perfiles de sujetos con características que nos permitan derivar credibilidad, confianza y certeza jurídica a las partes; por lo que, de forma enunciativa, se hace un listado en los siguientes términos:

Características del Perfil del Aplicador de Medios Alternos de Solución de Controversias	
1. Disposición;	9. Confiable;
2. Flexible;	10. Creativo;
3. Neutral;	11. Perseverante;
4. Imparcial;	12. Sensible a las necesidades e intereses;
5. Honestidad;	13. Conocedor del conflicto;
6. Intuitivo;	14. Paciente;
7. Empático;	15. Confidencialidad;
8. Especialista en la materia de aplicación;	16. Sentido del humor.

En este sentido, el objetivo del Modelo MOJACIS en Materia Administrativa, es llevar a cabo una aplicación correcta y completa de los medios alternos de solución de controversias a través de aplicadores especializados, con un amplio conocimiento y manejo de conflictos, con lo que se agilicen los procedimientos y se dé solución de manera pronta y expedita.

En esta tesitura, es importante resaltar que, para que el aplicador genere la comunicación y confianza entre las partes en controversia; se requiere el desarrollo de habilidades que serán indispensables para la aplicación de los medios alternos y propiciar una solución.

Por lo que el aplicador de medios alternos de solución de controversias en Materia Administrativa debe desarrollar de forma enunciativa, más no limitativa, los siguientes aspectos:

Habilidades del Perfil del Aplicador de Medios Alternos de Solución de Controversias en Materia Administrativa.	
1. Saber escuchar;	5. Generar empatía;
2. Crear cercanía y confianza;	6. Utilización de lenguaje asertivo;
3. Permanecer neutral;	7. Aportar alternativas de solución;
4. Generar vínculo comunicacional;	8. Brindar certeza y seguridad.

Lo anterior resulta indispensable para que el aplicador de medios alternos pueda generar la interacción entre las partes y tengan la disposición y voluntad de derivar propuestas que resuelvan la problemática planteada.

Técnicas de aplicación

El aplicador de los medios alternos de solución de controversias en Materia Administrativa, además de desarrollar las capacidades y habilidades mencionadas, también requiere, como lo expresa Barbara A. Budjac⁷, que lleve a cabo la implementación de *técnicas* que le permitan interactuar con las partes, que las partes interactúen entre sí mismas y que estas interactúen con el aplicador de los medios alternos.

Existen diversas técnicas en el ejercicio profesional, sin embargo, las más recomendables son las siguientes:

- a) Separación de partes: esta técnica consiste en que los involucrados en una controversia sean atendidos y escuchados de forma independiente, en un escenario en donde no tengan contacto visual, ni auditivo; lo anterior, con la finalidad de facilitar la comunicación de manera autónoma e independiente con el aplicador del medio alternativo y de esta forma realizar el trabajo de sensibilización y concientización con cada una de las partes;
- b) Confrontación: permite escuchar de forma directa los planteamientos y apreciaciones que son de interés para las partes en controversia, permitiéndole al aplicador del medio alternativo generar un ambiente de cordialidad y respeto, propiciando el diálogo y entendimiento para que los involucrados aporten propuestas recíprocas y puedan encontrar una solución para tal efecto;
- c) Mixto: este esquema le da la posibilidad al aplicador del medio alternativo de darle una mayor atención a las partes en la formulación de sus planteamientos, ya sea de manera directa o de forma indirecta, ya que permite aplicar, primero, la separación de partes y, de manera posterior, realizar la confrontación o viceversa; lo anterior con el objetivo de que se generen alternativas de solución con movilidad y eficacia;

Es importante señalar que la decisión de aplicar alguna de las técnicas descritas con anterioridad, dependerá del análisis realizado por el aplicador del medio alternativo al momento en que tiene contacto con las partes, visualizando su estado de ánimo, su disposición y voluntad para generar un diálogo directo o en su caso de forma indirecta.

⁷ Budjac Corvette, Barbara A., *Técnicas de Negociación y Resolución de Conflictos*, México, Pearson, 2011, p. 2.

VI. CONCLUSIONES

- El Modelo MOJACIS en Materia Administrativa tiene por objeto crear y difundir una Cultura de paz de forma social, que permita una cohabitación entre todos los individuos, entes colectivos, sociedad y gobierno, generando un equilibrio de intereses mediante la concientización, voluntad y disposición.
- El Modelo MOJACIS en Materia Administrativa promueve la Justicia Alternativa como una de las formas en que las partes involucradas en controversia puedan resolver sus diferencias de una forma rápida, eficaz y eficiente; ya sea de forma independiente o con la intervención de un tercero.
- El Modelo MOJACIS en Materia Administrativa emplea para alcanzar sus objetivos, diversos mecanismos, sin embargo y derivado de la Reforma Constitucional del 2011 como parte de los Derechos Humanos, analiza y aplica de forma específica la negociación, la mediación y la conciliación.
- El Modelo MOJACIS en Materia Administrativa promueve en su aplicación solución de controversias lo mejor y lo más rápido posible, lo que deriva que las partes en controversias, los organismos jurisdiccionales y administrativos se vean beneficiados reduciendo tiempos, recursos, agendas, carga de trabajo, detrimento del erario y se garanticen los resultados, aportando seguridad y certeza.
- El Modelo MOJACIS en Materia Administrativa tiene su fundamento en la reforma constitucional de 2011, mediante la cual las partes involucradas en controversia aplican los medios alternos dentro de juicio o fuera de juicio; garantizando el respeto de sus derechos humanos, derechos fundamentales y sus garantías constitucionales.
- El Modelo MOJACIS en Materia Administrativa establece cuatro grandes paradigmas como lo son: el constitucional, político-administrativo, cultural y reeducativo; los cuales sirven para propiciar la aplicación de la cultura de los medios alternos en todos los ámbitos de interacción del individuo, de los entes colectivos, de la sociedad y del gobierno.
- El Modelo MOJACIS en Materia Administrativa para su correcta aplicación, especifica los perfiles, características y habilidades que deben de tener los aplicadores de medios alternos para un mayor entendimiento y obtención de resultados.

- El Modelo MOJACIS en Materia Administrativa señala como técnicas más comunes la confrontación, la separación de las partes y el sistema mixto, para que en su desarrollo le permitan al aplicador del medio alterno, interactuar con las partes, concientizarlas y democratizar las alternativas de solución mediante su participación en la solución de las controversias.
- El Modelo MOJACIS en Materia Administrativa promueve la Justicia Abierta para lograr la participación, colaboración y transparencia de todos los involucrados en la resolución de controversias administrativas.

VII. FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Bibliografía

- BARDALES LAZCANO, Erika, *Medios Alternativos de Soluciones de Conflictos y Justicia Restaurativa*, México, Flores Editor y Distribuidor, 2011.
- BUDJAC CORVETTE, Barbara A., *Técnicas de Negociación y Resolución de Conflictos*, México, Pearson Educación, 2011.
- CORNELIO LANDERO, Eglá, *Mediación en Conflictos Colectivos de Trabajo*, México, Porrúa y Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2014.
- FIERRO FERRÁEZ, Ana Elena, *Manejo de Conflictos y Mediación*, México, Oxford University Press, 2012.
- GORJÓN GÓMEZ, Francisco J. y STEELE GARZA, José G., *Métodos Alternativos de Solución de Conflictos*, México, Oxford University Press, 2015.
- MONZÓN L., Luis A., *El Arte de Discutir sin Pelear*, México, De la Vega Editores, 2014.
- MUNNÉ, María y MAC-CRAGH, Pilar, *Los 10 Principios de la Cultura de Mediación*, Barcelona, Editorial Graó, 2006.
- OVALLE FAVELA, José, *Teoría General del Proceso*, México, Harla, 1994.
- PEÑA GONZÁLES, Oscar, *Mediación y Conciliación Extrajudicial*, México, Flores Editor y Distribuidor, 2010.
- PEREIRA PARDO, María del Carmen, BOTANA CASTRO, Vanesa y FERNÁNDEZ MUÑOS, Beatriz, *La Mediación Paso a Paso*, Madrid, Dykinson, 2013.
- RAWLS, John, *Teoría de la Justicia*, México, Fondo de Cultura Económica, 2012.
- SALAS, Nora, *PNL y la Resolución de Conflictos*, México, Editores Mexicanos Unidos, 2010.
- URBINA, Rosa María, *Manejo y Resolución de Conflictos en las Empresas*, México, Editores Mexicanos Unidos, 2010.
- VÁZQUEZ, Rodolfo, *Educación Liberal*, México, Fontamara, 1999.
- ZÚÑIGA GONZÁLEZ, Jesús, "Modelo de Justicia Alternativa Constructivista-Igualitaria Social MOJACIS", *Revista del Instituto del Consejo de la Judicatura Federal*, Poder Judicial de la Federación, 2020.

2. Legislativas

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.