

EVALUACIÓN EXTERNA DEL  
IMPACTO DE LA ASOCIACIÓN DE  
DERECHO COLABORATIVO DE  
EUSKADI (ADCE)

LAS POSIBILIDADES DE UN  
CONCEPTO NO CONFRONTATIVO  
DE JUSTICIA

GEMA VARONA MARTINEZ



Recurso en línea: PDF. Modo de acceso: World Wide Web  
Marzo de 2018  
© Gema Varona Martínez  
ISBN: 978-84-09-10107-8  
Donostia / San Sebastián

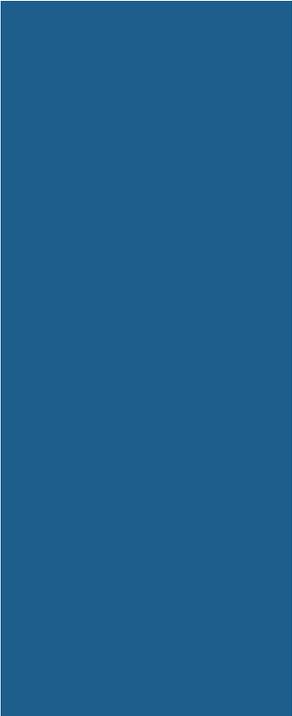


## Contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
1.1. ANTECEDENTES.....	6
1.2. OBJETO DE LA EVALUACIÓN: ACTIVIDADES EN TORNO AL DERECHO COLABORATIVO IMPULSADAS POR LA ADCE.....	9
1.3. METODOLOGÍA: UNA MIRADA CUALITATIVA APLICANDO ESTÁNDARES DE LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA .....	10
1.4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	12
1.5. CUESTIONES ÉTICAS.....	13
1.6. CRONOGRAMA .....	13
1.7. AGRADECIMIENTOS .....	13
<b>2. CONTEXTUALIZACIÓN .....</b>	<b>15</b>
2.1. EL MOVIMIENTO DE RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE DISPUTAS O LITIGIOS ( <i>ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION, ADR</i> ).....	16
2.1.1. Origen y evaluación crítica .....	16
2.1.2. El movimiento de ADR en relación con los conceptos de culturas jurídicas, pluralismo jurídico y calidad de la justicia: beneficios y límites .....	17
2.2. DERECHO INTEGRATIVO .....	21
2.2.1. Justicia procedimental (procedural justice) .....	24
2.2.2. Justicia terapéutica (therapeutical jurisprudence) .....	26
2.2.3. Justicia orientada a los problemas.....	28
2.2.4. Derecho Colaborativo .....	31
2.2.5. Recapitulación .....	34
<b>3. ESTUDIOS EMPÍRICOS COMPARADOS SOBRE LA PRÁCTICA DEL DERECHO COLABORATIVO .....</b>	<b>37</b>
3.1. CRITERIO DE SELECCIÓN PARA LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y DEFINICIÓN DE TÉRMINOS UTILIZADOS.....	38
3.2. ENTREVISTANDO A ABOGADOS/AS, CLIENTES Y OTROS PROFESIONALES SOBRE EL IMPACTO .....	39
3.2.1. Referencia completa del estudio .....	39
3.2.2. Objetivos del estudio.....	39
3.2.3. Metodología del estudio .....	40
3.2.4. Resumen de los resultados obtenidos.....	40
3.3. UNA INSTANTÁNEA DE LA PRÁCTICA DE DERECHO COLABORATIVO .....	42
3.3.1. Referencia completa del estudio .....	42
3.3.2. Objetivos del estudio.....	42
3.3.3. Metodología del estudio .....	42

3.3.4. Resumen de los resultados obtenidos.....	43
<b>3.4. RESPONDIENDO A PREGUNTAS HABITUALES DE LOS CLIENTES .....</b>	<b>44</b>
3.4.1. Referencia completa del estudio .....	44
3.4.2. Objetivos del estudio.....	45
3.4.3. Metodología del estudio .....	45
3.4.4. Resumen de los resultados obtenidos.....	45
<b>3.5. ESTIMACIONES CENTRADAS EN INGLATERRA Y GALES.....</b>	<b>47</b>
3.5.1. Referencia completa del estudio .....	47
3.5.2. Objetivos del estudio.....	47
3.5.3. Metodología del estudio .....	47
3.5.4. Resumen de los resultados obtenidos.....	47
<b>3.6. RECAPITULACIÓN .....</b>	<b>49</b>
<b>4. DIAGNÓSTICO DEL IMPACTO DE LA ADCE .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1. REVISIÓN GENERAL DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA RECOGIDA DE DATOS     SOBRE LA ACTIVIDAD DE LA ADCE.....</b>	<b>52</b>
<b>4.2. ASOCIACIÓN DE DERECHO COLABORATIVO: ALGUNOS DATOS     CONTEXTUALIZADORES .....</b>	<b>53</b>
4.2.1. Origen y objetivo general de la ADCE .....	53
4.2.1. Objetivos y actividades específicos de la ADCE.....	54
4.2.2. Número, evolución y perfil de las personas asociadas en la ADCE.....	55
4.2.3. Recursos económicos .....	57
<b>4.3. ANÁLISIS DE CONTENIDO CONJUNTO DE LA REVISTA, LA PÁGINA WEB, LAS     MEMORIAS Y LOS MENSAJES EN REDES SOCIALES.....</b>	<b>58</b>
4.3.1. Revista .....	58
4.3.2. Repercusión en redes sociales y contenido de página web y memorias.....	59
4.3.3. Recapitulación .....	74
<b>4.4. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS.....</b>	<b>75</b>
4.4.1. Diseño del cuestionario.....	75
4.4.2. Forma de envío, destinatarios y recogida de respuestas .....	76
4.4.3. Análisis de respuestas, comenzando por el perfil profesional .....	76
4.4.4. Bienestar aportado (impacto personal en diferentes dimensiones).....	77
4.4.5. Impacto en otras personas .....	88
4.4.6. Dificultades en su aplicación.....	97
<b>4.5. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS TELEFÓNICAS.....</b>	<b>106</b>
4.5.1. Justificación y metodología.....	106
4.5.2. Extractos .....	106
4.5.3. Análisis conjunto.....	115
<b>4.6. ANÁLISIS DEL GRUPO DE DISCUSIÓN .....</b>	<b>117</b>
4.6.1. Presentación .....	117
4.6.2. Método de análisis.....	119
4.6.3. Introducción.....	120
4.6.4. Ingredientes del Derecho Colaborativo.....	121

4.6.5. Fronteras y su permeabilidad en el tiempo .....	124
4.6.6. Experiencias y relatos .....	128
4.6.7. Prospectivas .....	131
4.6.8. Recapitulación .....	132
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>133</b>
5.1.1. Propuestas de mejora .....	141
<b>6. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>143</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>153</b>
7.1. CUESTIONARIO EN LÍNEA UTILIZADO .....	154
7.2. CUESTIONARIO TELEFÓNICO .....	156
7.3. PLANTILLA PARA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	157



# Introducción



"Gizona bere mugak baino gehiago da,/ bere errautsak baino gehiago,/ bere gorputza baino gehiago,/ bere etxea baino gehiago" (El ser humano es más que sus limitaciones,/ que sus cenizas,/ que su cuerpo,/ que su casa) (Felipe Juaristi)

## 1.1. ANTECEDENTES

El diccionario de la Real Academia Española define el verbo "colaborar" como "trabajar con", así como "contribuir". El Derecho Colaborativo supone un proceso caracterizado por el diálogo voluntario y participativo, basado en las relaciones y necesidades e intereses de las personas afectadas por un conflicto o asunto, con un objetivo básico y modesto: no causar más daño con la intervención del Derecho y sus profesionales, tratando de llegar a acuerdos satisfactorios para todos.

Según puede observarse en el cuadro siguiente, en el marco de la sesión del *Open de Arbitraje* de 2015, organizado por la Asociación Europea de Arbitraje, se realizó una encuesta que arrojó una foto clara del desconocimiento -general en los propios profesionales de métodos alternativos de litigios- del significado del Derecho Colaborativo. Cabe pensar, por tanto, que este desconocimiento es aún mayor en el conjunto de la sociedad.



Fuente: Asociación Europea de Arbitraje (2015)

Hemos querido partir del dato anterior porque resulta crucial para entender el fundamento y los resultados del texto que la persona lectora tiene en sus manos y que gira en torno al conocimiento del Derecho Colaborativo y su impacto. De forma más específica, podemos decir que esta evaluación externa se centra en la actividad de la Asociación de Derecho Colaborativo de Euskadi (ADCE), creada en el año 2013. En junio de 2014 el Parlamento Vasco aprobó por unanimidad una moción donde se instaba al Gobierno Vasco a apoyar las tareas de difusión del Derecho Colaborativo. Ese mismo año, en el informe anual del Ararteko/Defensor

del Pueblo Vasco (2015, 8), se mencionaba de forma positiva "la fuerte irrupción del Derecho Colaborativo, un método alternativo de resolución de conflictos; y la justicia restaurativa, un modelo que tiene en la mediación una de sus herramientas, en cuya aplicación Euskadi está siendo pionera." Asimismo, el 20 de noviembre de 2017, en la comparecencia de representantes de la ADCE en la Comisión de Justicia y Trabajo del Parlamento Vasco se valoró, por todos los grupos, el trabajo de la ADCE y se mostró la disposición a continuar fomentando sus actividades. Ese apoyo público conlleva la obligación de transparencia y rendición de cuentas (*accountability*) ante la sociedad, algo que se viene realizando desde la creación de la ADCE a través de sus memorias anuales y que, en 2018, se reforzó encargando una evaluación externa al Instituto Vasco de Criminología/Kriminologiaren Euskal Institutua (UPV/EHU), organismo especializado en el País Vasco en formas innovadoras de justicia en diferentes ámbitos, más allá del campo penal (de la Cuesta y Subijana 2017).

La presión por políticas públicas basadas en la evidencia, a las que finalmente se destinarán más o menos recursos públicos, ha causado cierta confusión en los ámbitos científico y social. Ello es así porque, a nivel epistemológico, se ha tendido a identificar evidencia y verdad, al mismo tiempo que se ha optado casi exclusivamente por una metodología concreta dentro de las múltiples opciones posibles, poniendo el acento en el método experimental o cuasi-experimental con estudios aleatorios controlados. No obstante, como bien recuerda Robson (2017), existen otras opciones para obtener evidencias científicas cuya adecuación variará en virtud del objeto y los objetivos de cada investigación o evaluación, adecuando a ellos el diseño, la recogida, el análisis y la interpretación de información propia de las ciencias sociales.

Por tanto, cada vez existe mayor demanda por parte de organizaciones cívicas e instituciones públicas que proporcionan servicios de interés social para demostrar que éstos se basan en datos contrastables respecto de la adecuación de su funcionamiento en cuanto a fines, procesos y resultados. Ello conlleva retos epistemológicos y metodológicos. Este es el caso de la Asociación de Derecho Colaborativo de Euskadi (ADCE), primera asociación creada en este campo en España. La presente evaluación externa, con una mirada apreciativa<sup>1</sup> –de percepción y reconocimiento de lo que ocurre realmente–, tiene como objeto evaluar no la práctica del Derecho Colaborativo en sí misma, sino las actividades promovidas por la ADCE. Ese objetivo más concreto nos conduce a optar por una metodología cualitativa según explicaremos en los apartados siguientes. En todo caso, podemos apuntar ya en este apartado que evaluar el impacto de una asociación con fines complejos de carácter social requiere la utilización de una metodología cualitativa que ponga el acento en el medio y el largo plazo, así como en la relevancia de las relaciones sociales, y de una perspectiva integradora sobre las personas. En contraste, el método comparado y los estudios experimentales o cuasi-

---

<sup>1</sup> Un análisis apreciativo se fundamenta en visiones constructivistas que contemplan el conocimiento como una construcción social a través de procesos dialécticos, simbólicos y mentales, en su caso combinando técnicas participativas de los sujetos del estudio, con un marco teórico fundamentado (*grounded theory*) y crítico, cfr. Ridley-Duff y Duncan (2015).

experimentales tienen el problema de la existencia de elementos importantes no comparables, en un diseño de investigación pre/post<sup>2</sup>, que aparecen en una práctica pero no en otra, además de la imposibilidad de aislar todas las variables que intervienen en el comportamiento humano, individual y colectivo, así como la limitación de recursos<sup>3</sup> y los dilemas éticos respecto del envío azaroso de casos similares, con personas reales, al grupo de intervención o al grupo de control. No obstante, el método comparado siempre está presente en este estudio, al menos de forma general, a la hora de definir y valorar el Derecho Colaborativo, como se podrá comprobar de las respuestas obtenidas, tanto por parte de profesionales como de clientes.

En relación con ello, otro reto metodológico de esta evaluación reside en buscar los impactos mínimos, pero reales, que se producen a pequeña escala y lentamente, pero con un potencial acumulativo y multiplicador a medio y largo plazo. Adaptando los tipos ideales a los que se refiere Víctor Lapuente (2015), el abordaje de la evaluación puede hacerse desde la perspectiva de un chamán (ajustando la realidad a una teoría preconcebida, con cierto afán controlador) o de una exploradora, probando la teoría y las hipótesis con el contraste con la realidad, desagregando la evaluación en unidades tratables mínimas y vinculando los conceptos abstractos a las alternativas concretas con una mentalidad comparativa, a la vez que matizada y cuestionadora.

La práctica del Derecho Colaborativo motiva a comprometerse con procesos dialogados, intentado llegar a acuerdos satisfactorios, en la medida de lo posible, para todos. En línea con el enfoque de salud pública, optamos por un enfoque socio-ecológico de evaluación que permite examinar qué se requiere para crear programas sostenibles de Derecho Colaborativo, similares a otros dentro del concepto más amplio de derecho integrativo (Brennan y Johnstone 2018). Cualquier innovación o actividad social, para alcanzar sus objetivos y provocar cambios sostenibles, depende del contexto socio-cultural en que se realice. El estudio cualitativo tiene este enfoque desarrollando preguntas específicas, tanto en los cuestionarios utilizados (referidos a la extensión del impacto y a las dificultades), como en el grupo de discusión desarrollado (referido a las fronteras y prospectivas). Podemos avanzar que la ecología o contexto social en la que se insertan las actividades de la ADCE está marcado por la precariedad o limitación, tanto en términos de recursos materiales como de marcos conceptuales y culturales diversos a la confrontación ante los litigios, siendo necesario entender los diferentes intereses en juego de los diversos agentes concernidos en el desarrollo del Derecho Colaborativo. Por todo ello, la relevancia de la ADCE en dicho ecosistema resulta aún más destacable.

---

<sup>2</sup> Esto supone pasar idéntico cuestionario (normalmente un test psicométrico estandarizado sobre la medición del bienestar mental o emocional), como los utilizados en otros campos por la Organización Mundial de la Salud, antes, durante y después de los procesos, tanto en el grupo de intervención como en el de control.

<sup>3</sup> Los estudios experimentales y cuasi-experimentales son más costosos.

## 1.2. OBJETO DE LA EVALUACIÓN: ACTIVIDADES EN TORNO AL DERECHO COLABORATIVO IMPULSADAS POR LA ADCE

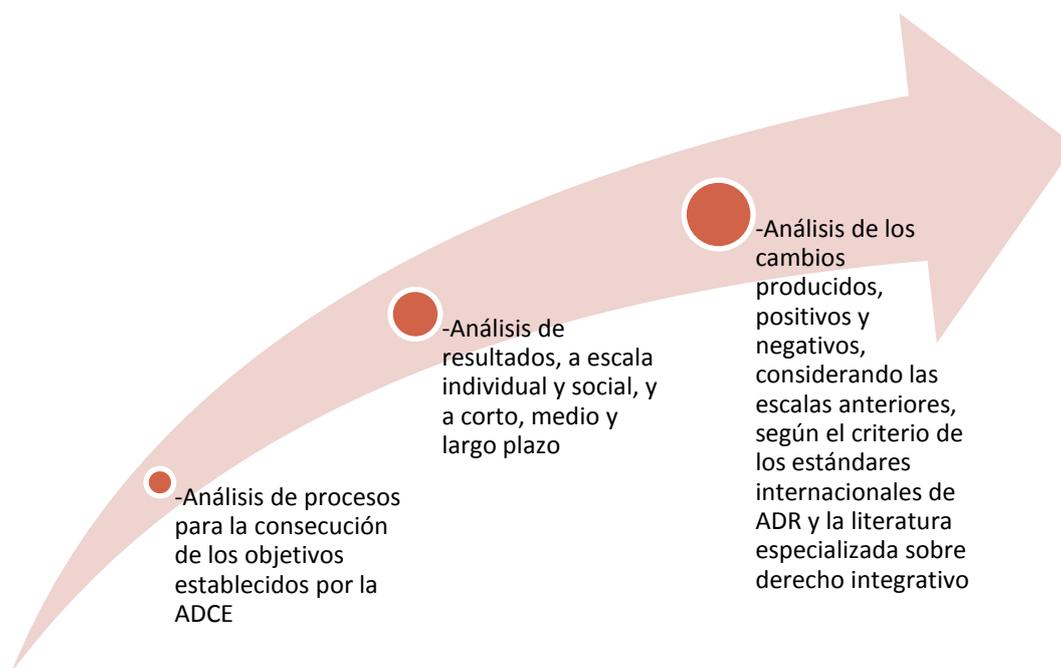
Por tanto, la presente evaluación se centra en el impacto de las actividades de la ADCE, en relación con sus fines, tal y como se recogen en sus Estatutos. Valorar su cumplimiento y los diferentes impactos de la actividad de la ADCE constituye el objetivo específico de la evaluación. Una característica principal de los fines de la ADCE es que afectan a personas y al desarrollo de capacidades. No se trata, por tanto, de producción de objetos como resultado de una actividad. La evaluación no resulta una tarea sencilla en cuanto que, como ya hemos visto, nos encontramos ante un campo bastante desconocido socialmente, con fines difíciles de concretar, en gran parte intangibles (National Academies of Sciences 2018) y, en todo caso, que requieren una mirada a medio y largo plazo. Estos factores, según se ha mencionado, justifican la opción por una metodología de evaluación cualitativa, dentro de un enfoque socio-jurídico. En última instancia, analizaremos las asunciones en que se basan la teoría y práctica del Derecho Colaborativo, si bien debe considerarse su diversidad. Por ello, hemos subtítuloado esta evaluación preguntándonos por las condiciones de posibilidad de una justicia no confrontativa. Este expresión no debe entenderse en el sentido de que los profesionales colaborativos hagan justicia, sino en el sentido de las posibilidades de que su intervención, junto con la de otros, facilite que las propias personas afectadas puedan sentirse justamente tratadas en el tratamiento de sus conflictos.

La tercera acepción del término “confrontar” se define como “dicho de una persona o de una cosa: estar o ponerse frente a otra”. De alguna manera, el Derecho Colaborativo aspira a juntar a las personas en conflicto, no una frente a otra, sino una junto a la otra, acompañadas por abogados/as y, en su caso, otros profesionales colaborativos. En un contexto, educativo<sup>4</sup>, jurídico y judicial, predominantemente adversarial, ¿tiene esto sentido? La respuesta tentativa, a través del análisis de la actividad de la ADCE, es afirmativa porque existe una demanda razonable para ello, tanto de forma concreta por parte de clientes y de profesionales, como de forma más general por parte de diversos sectores sociales ante cierta insatisfacción y frustración con la administración de justicia actual (Arnáiz 2018).

<sup>4</sup> En particular en lo que se refiere a las Facultades de Derecho donde, en general, no se enseñan en profundidad las distintas formas de resolución alternativa de litigios.

### 1.3. METODOLOGÍA: UNA MIRADA CUALITATIVA APLICANDO ESTÁNDARES DE LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA

Como se muestra en la siguiente ilustración, esta evaluación se configura como una evaluación combinada de resultados, fundamentalmente a través del análisis de contenido de las memorias anuales y otros documentos, pero también de procesos, principalmente a través del trabajo de campo específico desarrollado con cuestionarios, entrevistas y un grupo de discusión *ad hoc*. Si bien se centra en todas las actividades realizadas por la ADCE desde su creación en 2013, se detiene esencialmente en la evolución de los últimos años para identificar posibles campos de mejora, con base en la teoría del derecho integrativo, tal y como se explicará en otro apartado.



Evaluando la eficiencia en procesos y resultados con criterios de derecho integrativo

Evaluar supone identificar el valor de algo, pero también estimarlo o apreciarlo, con todas las acepciones de estos dos últimos términos en un sentido constructivo, sin perder el rigor científico y la mirada crítica. La presentación de los resultados de una evaluación externa nunca es tarea fácil porque suelen desatarse suspicacias y recelos en torno a su objetividad o precisión (Robson 2017). No obstante, en línea con estudios anteriores, se ha optado por un formato de evaluación que integra elementos de la investigación acción participativa controlada. Ello es necesario

porque, para tener acceso a las fuentes de información, necesitamos la colaboración de la propia ADCE y las personas asociadas o en contacto con ella. En todo caso, desde el primer momento, debe resaltarse el ejercicio de transparencia y cooperación de la ADCE en este cometido.

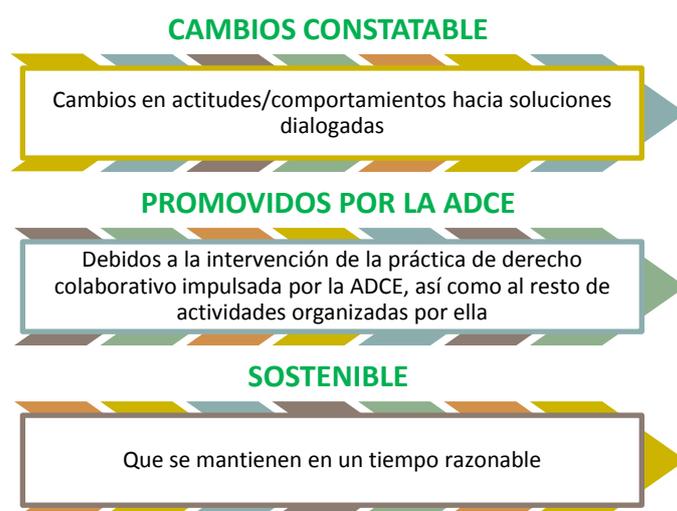
Además, la investigación-acción puede resultar en sí misma una forma generadora de cambio al cuestionar las percepciones de la realidad. En este sentido, la autonomía del sistema jurídico dificulta su adaptación a los cambios sociales, así como las posibilidades de que los diferentes profesionales del derecho sean más reflexivos sobre sus propias prácticas, más allá de la autorreferencia, y se abran a innovaciones en el acceso a la justicia<sup>5</sup>. Esto implica un previo cuestionamiento de los valores profesionales. La investigación acción puede ayudarnos a entender cuáles son los intereses de la sociedad, y de los operadores jurídicos, respecto de la práctica del derecho. La pregunta de partida es qué espera la sociedad, o algunos de sus miembros en determinados contextos, del derecho y no cómo se adecúan esos intereses a un derecho que se tiende a asumir como el único posible en cuanto proceso y resultado.

De este modo, la investigación-acción puede ofrecer nuevos itinerarios para investigar, más coherentes con los principios mismos del Derecho Colaborativo en cuanto a integración de perspectivas y capacitación empoderadora. En definitiva, se abre a posibilidades de aprendizajes transformadores sobre la realidad de cómo se experimenta o se vive el derecho por diferentes agentes, testando empíricamente si realmente está ayudando a solucionar problemas o, al menos, a no agravarlos (Leering 2017). Asimismo, muchos profesionales del mundo del derecho se plantean el sentido de su profesión. Estas cuestiones se han estudiado, con investigaciones consistentes, en los EE. UU., Canadá y Australia tanto en estudiantes del derecho como en personas que lo practican (Schlitz 1999; Krieger 2004; Sonsteng et al. 2007; Townes et al. 2011). En relación con ello, se habla de la necesidad de humanización de la práctica del derecho, comenzando por su enseñanza en la Universidad (Silver 2018), y ello se conecta con los conceptos de justicia terapéutica y el derecho comprensivo e integrador.

La memoria de la Asociación de Derecho Colaborativo (2019) referida a 2018 comienza con dos citas sobre la interrelación entre el cambio personal, profesional y social, avanzando así, por un lado, la necesidad de apertura a innovaciones dentro del campo del tratamiento de los conflictos o litigios, y, por otro, los complejos retos que ello plantea dentro de la cultura jurídica actual. En este sentido, el Derecho Colaborativo puede ser más capacitador que el tradicional en cuanto que fomenta una cultura jurídica del diálogo voluntario, aunque ello implica cambios muy complejos. En la presente evaluación hemos tratado de identificar los cambios producidos según se muestra en la siguiente ilustración.

---

<sup>5</sup> Cfr. los contratos conscientes con personas refugiadas. Cfr., en relación con perspectivas interdisciplinares integradas, Miller et al. (2018).



Conceptualización del impacto

## 1.4. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Como puede observarse a través del índice, el trabajo se divide fundamentalmente en seis partes: una introducción, una contextualización, una revisión de estudios comparados, un análisis de la actividad de la ADCE (a través de la observación de la página web y el análisis de contenido de las memorias, cuestionarios y del grupo de discusión desarrollados), unas conclusiones y unos anexos.

En ocasiones, hemos buscado la claridad en la redacción mediante un formato de presentación de los contenidos a través de preguntas y respuestas. En coherencia con la utilización de técnicas de investigación acción participativa (Abma et al 2019; Varona 2014), recogemos de forma ordenada –si bien sin trazabilidad para garantizar el anonimato–, dentro del texto, todas las opiniones emitidas de las personas participantes en el estudio. Algunas de ellas se resaltan en diversos apartados para ilustrar las hipótesis y conclusiones trabajadas.

Como ya se ha indicado, junto con los cuestionarios, se ha desarrollado un grupo de discusión como espacio abierto y proceso de aprendizaje e investigación participativa, amplia y diversa, dando protagonismo a los participantes en la definición de sus intereses y de los conceptos empleados, así como en la generación de propuestas de actuación. Evidentemente, como en el caso de los cuestionarios, tampoco hemos buscado aquí una muestra representativa, sino significativa de los intereses identificados, que deben investigarse en mayor profundidad en futuros estudios.

## 1.5. CUESTIONES ÉTICAS

La ética de toda evaluación externa se basa en su independencia y en el principio de que no puede instrumentalizarse a las personas. Ellas están por encima de cualquier objetivo de la evaluación. Para ello resulta fundamental asegurar su participación y escucha activa.

Esta evaluación cumple con la normativa existente referida a la protección de datos, así como con el tratamiento respetuoso y honesto con las personas que han colaborado en el desarrollo de cuestionarios y del grupo de discusión. Además de utilizar conocimientos rigurosos y contextualizados, se ha cuidado trabajar con una especial sensibilidad al tratar cuestiones delicadas. El compromiso ético abarca, asimismo, informar debidamente a las personas participantes de la dinámica y de los resultados del proceso de evaluación externa.

## 1.6. CRONOGRAMA

La evaluación externa se ha desarrollado de acuerdo con el siguiente plan de trabajo por meses, abarcando once meses entre los años 2018 y 2019.

<b>Abril 2018</b>	<b>Junio 2018</b>	<b>Julio 2018- Noviembre 2018</b>	<b>Diciembre 2018</b>	<b>Enero 2019</b>	<b>Febrero 2019</b>
-Reunión con representantes de la ADCE <sup>6</sup> y diseño de la propuesta	-Presentación de la propuesta reelaborada -Diseño del cuestionario definitivo en línea	-Revisión bibliográfica -Elaboración y test de otros protocolos de recogida de datos -Inicio del pase del cuestionario	-Entrega informe preliminar	-Recogida de datos mediante entrevistas telefónicas y grupo de discusión -Seguimiento del impacto en algunas redes sociales	-Análisis de los datos y redacción del informe final

## 1.7. AGRADECIMIENTOS

Debemos agradecer, de forma general a la ADCE, el ejercicio de transparencia y colaboración realizada con la presente evaluación externa. En concreto, agradecemos la confianza depositada por su Presidenta, María José Anitua Trevijano.

<sup>6</sup> Habiendo mantenido dos reuniones a lo largo del trabajo de campo con la presidenta y la secretaria técnica de la ADCE, acompañadas por la experta y colaboradora de la ADCE, Kim Wright.

Tenemos una deuda especial con todos los participantes en el desarrollo del cuestionario, encuestas telefónicas y grupo discusión. Gracias por su tiempo y sus agudas reflexiones, sin las cuales no habiéramos podido elaborar este texto.

Aunque la dirección, recogida y análisis de datos, así como la redacción del informe ha corrido a cargo de Gema Varona (IVAC/KREI), el apartado referido a la revisión de estudios comparados ha contado con la rigurosa colaboración de Carmen Aja Ruiz, secretaria técnica de la ADCE, quien, además, durante el transcurso de la investigación, siempre ha estado dispuesta a clarificar las dudas suscitadas sobre datos puntuales. Del mismo modo, debemos agradecer a Patricia del Campo Anitua los datos proporcionados respecto del número y perfil de las personas asociadas en la ADCE.

Finalmente recordamos el apoyo prestado por el Instituto Vasco de Criminología/Kriminologiaren Euskal Institutua (UPV/EHU) y queremos dedicar este trabajo a la psicoterapeuta Itziar Landaburu, recientemente fallecida, ejemplo de coherencia y engarce entre sensibilidad y conocimientos científicos.

## 2. CONTEXTUALIZACIÓN

## 2.1. EL MOVIMIENTO DE RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE DISPUTAS O LITIGIOS (*ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION, ADR*)

### 2.1.1. Origen y evaluación crítica

La contextualización nos permite investigar el marco y la textura del Derecho Colaborativo (¿de dónde viene?, ¿qué está atravesando hoy?, ¿a dónde va?). Una de las contribuciones mayores del movimiento ADR ha sido cuestionar las formas y estilos de gestionar los conflictos por las instituciones jurídicas, poniendo sobre la mesa las posibilidades de otras formas y estilos más allá de la adjudicación adversarial e impositiva (Esplugues y Barona 2014). No obstante, a medida que se ha ido extendiendo este movimiento, así como sus herramientas o prácticas (en particular de negociación) (The World Bank Group 2011), se ha criticado su imbricación con los valores neoliberales y privatizadores en las sociedades actuales. En concreto, se critica el olvido de su visión comunitaria desprofesionalizada a favor de una mera gestión de conflictos donde los protagonistas terminan siendo, aunque utilicen técnicas diferentes, los profesionales del derecho. En todo caso, esas visiones más comunitaristas también han sido contestadas al olvidar la complejidad de las sociedades actuales y la necesidad de profesionales competentes, lo que no significa automáticamente, en términos del criminólogo noruego Nils Christie (1977), el robo del conflicto a los verdaderos protagonistas.

El movimiento de Resolución Alternativa de Disputas (Adler 1993; Hallett 1994; Freeman 1995) se inició en los EE.UU., particularmente en el ámbito privado, siendo influido por las manifestaciones de insatisfacción con la administración de justicia y los estudios de los antropólogos de los años sesenta y setenta sobre formas indígenas de control social (Palumbo, Musheno y Hallett 1994). Singer (1996) ha destacado la inspiración de este movimiento en la mediación de los ancianos y sacerdotes de algunos grupos étnicos y religiosos de los EE. UU. En el ámbito comunitario el movimiento se relacionó también con el de acceso a la justicia (Varona 1998).

En 1973 se estableció en los EE.UU. la Asociación de Profesionales de Resolución de Disputas (*Society of Professionals in Dispute Resolution, SPIDR*) y, en 1983, se encargó a su comisión de ética que desarrollase unas normas básicas de responsabilidad profesional. Producto de este mandato fue un documento aprobado por su Junta el 2 de junio de 1986, con el objetivo de ayudar a la definición de esta práctica profesional, tener un valor pedagógico e informar a los potenciales usuarios de estos servicios. Entre los principios que se recogían en dicho documento se encontraban los de neutralidad, imparcialidad, obtención de un consentimiento informado, confidencialidad y rapidez.

Por su parte, en 1976, tuvo lugar en ese país la *Conferencia nacional sobre las causas de insatisfacción popular con la Justicia*, organizada por varias instituciones judiciales y el Consejo General de la Abogacía. Esa conferencia se conoce como conferencia Pound. Roscoe Pound

fue un profesor quien ya, en una conferencia en 1906 en la apertura del congreso de la abogacía americana, había criticado el carácter excesivamente confrontativo del trabajo de la abogacía (Soletto 2017), algo que volvió a reiterarse setenta años después y persiste en la actualidad con la propuesta de la extensión del ADR a una tipología muy diversa de conflictos, desde una perspectiva de desjudicialización o, en su caso, de complementariedad.

A mediados de los dos mil, Lande (2007) concluía que, desde dicha conferencia en 1976, el ADR se había institucionalizado en los tribunales, en los profesionales del derecho y en la sociedad, al menos en la estadounidense y destacaba las innovaciones que entonces estaba suponiendo la entrada del Derecho Colaborativo. Señalaba que el reto del desarrollo del ADR residía en responder adecuadamente a las diferentes necesidades sociales. Esas necesidades dependerán del contexto y hoy podemos comprobar cómo el Derecho Colaborativo, en concreto, se ha extendido en algunos países a conflictos a los que, en otros, no ha llegado (Hoffman 2004).

Como ya se ha mencionado, una de las contribuciones mayores del movimiento ADR ha sido cuestionar las formas y estilos de gestionar los conflictos por las instituciones jurídicas, poniendo sobre la mesa las posibilidades de otras formas y estilos más allá de la adjudicación o la heterocomposición adversarial e impositiva. No obstante, recuérdese, a medida que se ha ido extendiendo este movimiento, así como sus herramientas o prácticas (en particular de negociación), se ha criticado su imbricación con los valores neoliberales y privatizadores en las sociedades actuales. Las prácticas del ADR terminarían invisibilizando la asimetría de poder persistente (Keet et al. 2008), al restar publicidad, y no tendrían carácter transformador. Asimismo, se habrían introducido términos psicológicos como los de “aprendizaje común”, “diálogos constructivos” e “información recíproca” para favorecer, no el consenso, sino la conformidad, degradando la igualdad, en cuanto que no sería posible llegar a acuerdos realmente satisfactorios para todos cuando existe ese desequilibrio de poder entre las partes (Nader 1997).

Las críticas anteriores deben matizarse y contextualizarse en el estudio que nos ocupa ya que, por ejemplo, Nader se refería al ámbito jurídico globalizado, pero las prácticas de la ADCE tienen que ver fundamentalmente, como en otros países, con prácticas de abogacía de despachos pequeños en asuntos no globalizados o transnacionales.

### **2.1.2. El movimiento de ADR en relación con los conceptos de culturas jurídicas, pluralismo jurídico y calidad de la justicia: beneficios y límites**

Para algunos teóricos, la progresiva formalización del conflicto, a lo largo de la historia de Occidente, termina produciendo cierto agravamiento de los problemas preexistentes. Desde una postura funcionalista, sin embargo, la formalización de los litigios resulta necesaria, cumpliendo entre otros fines el de orientar a los implicados ante una situación difícil,

estableciendo unas reglas para las personas en conflicto, dándoles pautas de comportamiento, protegiendo al más débil dentro de un marco formalmente igual para todos, y ofreciendo posibilidades de solución impositiva que, aunque de modo insatisfactorio, puedan frenar cadenas interminables de litigios. No obstante, ello no significa que estas funciones no puedan ser cumplidas por otras formas de resolución de litigios. El concepto de derecho varía culturalmente. El énfasis en el Derecho Colaborativo y la mediación<sup>7</sup> en nuestras sociedades actuales supone un cambio de la visión del derecho como sistema de normas al derecho como procesos de resolución de conflictos. Las condiciones posmodernas promueven, no sólo una interjuridicidad, sino más concretamente una pluralidad de foros de justicia –que siempre han existido, oficialmente y a la sombra del derecho–, independientemente de que la adjudicación moderna, heredera de la razón ilustrada, siga ocupando el mayor espacio (Varona 1998) y que la mediación haya sido la práctica de ADR más promovida en nuestro país (Ortuño y Hernández 2007).

El índice de litigiosidad suele valorarse como negativo en una sociedad y utilizarse como indicador de la cultura jurídica, si bien existirían otros índices sobre la misma, y sobre la calidad de la justicia en general, por ejemplo, el de la satisfacción de las personas en conflicto. En otro trabajo (Varona 1998) hemos destacado la relevancia del concepto socio-jurídico de cultura legal o jurídica<sup>8</sup> (Ehrmann 1976; Tarello 1976; Feest y Blakenburg 1997; Blankenburg 1997; Heydebrand 1997; Cotterrell 1997). Allí indicábamos cómo el concepto de cultura jurídica abarca elementos culturales y estructurales que hacen difícil su delimitación (Schepel 1996). Toharia recoge la definición de Friedman (1977) de cultura jurídica como “conjunto de valores y actitudes existentes respecto del sistema jurídico y que determinarían cuáles de sus estructuras y normas se usan, y cuáles no, y por qué” (1987, ix; 1997). Friedman distingue entre cultura legal interna (la de los operadores jurídicos) y externa (la del público en general). Se enfatiza así la relación entre esta cultura y el funcionamiento de la justicia, en cuanto que las percepciones predispondrán a las personas a hacer un uso más o menos frecuente, y a participar en mayor o menor grado, en dicho funcionamiento, pudiendo aplicar preferentemente otros sistemas normativos, lo que se relaciona con el cambio y con el pluralismo jurídico. El pluralismo jurídico no se refiere aquí a otros sistemas normativos más o menos oficiales<sup>9</sup>, sino a las posibilidades de opción dentro del mismo sistema jurídico oficial, quizá a modo de foros de justicia multi-puertas, buscando la adecuación al caso y a las personas, independientemente de la mayor o menor regulación de dichas opciones.

<sup>7</sup> No obstante, y a pesar de su interrelación, en los últimos documentos normativos españoles sobre mediación no se alude al Derecho Colaborativo, vid., por ejemplo, la Memoria del análisis de impacto normativo del Anteproyecto de Ley de impulso de la mediación (2019). Tampoco en la Orden JUS/57/2019, de 22 de enero, del Ministerio de Justicia, por la que se crea el Foro para la mediación.

<sup>8</sup> Por su parte, French (1996) utiliza el término “cosmovisión legal o jurídica”, subrayando los marcos culturales.

<sup>9</sup> En el trabajo citado (Varona 1998) se estudiaron prácticas informales de mediación, algo que es menos posible (la existencia de dichas prácticas) en derecho colaborativo donde hay un componente claro de profesionalización.

Por su parte, Heydebrand (1997) distingue entre la cultura de la negociación, de las reglas, del consenso (legitimada en la búsqueda de acuerdos aceptables para ambas partes) y de la reciprocidad. Así, señala algunas comunidades indígenas como culturas de reciprocidad (legitimadas en la búsqueda de conciliación) (Varona 1998). De nuevo, la cultura jurídica definiría los intereses y valores en conflicto y condicionaría las percepciones sobre el procedimiento a seguir y sus resultados. Así, distintas culturas jurídicas se nutrirían de (y favorecerían) distintas prácticas de sociabilidad, quizá bajo un concepto de “intercultural jurídica”.

En la actualidad, la cultura jurídica hegemónica sería la de las reglas –creadas por un proceso democrático– que, en principio, contextualizan el conflicto y cumplen una labor de garantía (seguridad jurídica, igualdad formal, etcétera). En todo caso, esta cultura no aspira a la reconciliación<sup>10</sup> –tampoco a la resolución del conflicto, considerando sus causas–. Sus pretensiones son –tanto teórica y aún más prácticamente–, por regla general, mucho más modestas. En contraste, otras formas de hacer justicia incluyen procedimientos que aplican técnicas de comunicación y elaboración de acuerdos, caracterizadas por la plasticidad, donde las subjetividades recomponen su sentido del conflicto, donde reconstruyen su realidad, buscando una verdad más compleja, distinta de la que se busca en el proceso judicial al uso. Con formas híbridas, coexistirían así en nuestra sociedad las culturas de la negociación, del consenso y de la reciprocidad.

En el seno de un procedimiento judicial clásico, un litigante no es dueño del conflicto –en el sentido de que se deja en las manos de una autoridad con poder–, sino que se es titular de derechos, pidiendo a los tribunales que éstos sean reconocidos. En un proceso de Derecho Colaborativo, lo que se posee teóricamente es el conflicto (o gran parte del mismo) y la posibilidad de llegar a un acuerdo con la ayuda de profesionales del Derecho Colaborativo. Sin embargo, en la práctica, las diferencias no son tan drásticas y, en ocasiones, el derecho tradicional da entrada a procesos colaborativos, creándose formas de engarce o complementariedad, por ejemplo, en la definición de partida del conflicto y de sus limitaciones o en la ejecución de los acuerdos.

Como veremos en otro apartado, distintas formas innovadoras de justicia tienen en común, al menos teóricamente, el énfasis en un acuerdo negociado como tratamiento constructivo ante los conflictos, si bien podemos ser más precisos preguntándonos cuál es el objeto de esa intervención innovadora en justicia, para qué, entre quiénes y cómo. Para analizar estos aspectos en el campo de la mediación, Harrington y Merry (1988), se refieren al concepto de centralismo jurídico como poder simbólico y coercitivo del Estado, lo que conlleva una predisposición a pensar que toda regulación está enraizada en el derecho estatal. De este

<sup>10</sup> Sobre la relevancia de la petición de disculpas o perdón para algunas personas en conflicto, cfr. Reinders et al. (2017).

modo, Merry y Harrington estudian la vinculación de la mediación con la justicia formal en cuatro aspectos:

- Previsión de un marco jurídico que incluye los límites objetivos y subjetivos de los casos objeto de intervención.
- Conexión con los tribunales (acceso y supervisión del acuerdo).
- Situación de los profesionales que intervienen (elección, formación, etc.)
- Financiación de actividades.

Conjuntamente, Harrington y Merry identifican tres objetivos declarados que denominan ideología, como sistema de ideas que, consciente o inconscientemente, se utiliza para construir y acercarse a la realidad en forma de recursos simbólicos o retóricos sobre sus ventajas. Serían los siguientes:

- Crecimiento personal, en cuanto a la asunción de la responsabilidad y la atenuación del impacto emocional negativo. Se enfatiza el poder que otorga el proceso de comunicación a las propias partes y el incremento de autoestima en un acuerdo que supone dar y recibir mutuamente.
- Transformación social, referida a la pacificación, participación de la comunidad y la sociedad en general.
- Prestación de unos servicios menos costosos (en tiempo, dinero y personal), más eficaces y/o satisfactorios para las partes implicadas.

Pudiéndose establecerse un paralelismo con el párrafo anterior, a mediados de los dos mil, Schwab (2004), trazando la historia del Derecho Colaborativo, definía cuatro de sus promesas como la posibilidad de:

- Un proceso más rápido y barato.
- Acuerdos de mayor calidad.
- Menor estrés e impacto emocional negativo en los clientes (y sus familias, particularmente en los menores).
- Menor estrés para los propios integrantes del colectivo de la abogacía.

## 2.2. DERECHO INTEGRATIVO

Más allá de la evolución del ADR que, en nuestra opinión sigue girando principalmente alrededor de la mediación, el arbitraje y la práctica de determinadas herramientas de negociación, este trabajo considera las aportaciones de la bibliografía especializada sobre el Derecho Colaborativo como parte del movimiento del derecho integrativo. Éste se nutre, en parte, de la teoría del aprendizaje social –validada por algunas investigaciones neurocientíficas– que subraya que los valores, motivaciones y técnicas se aprenden en la interacción social. Mirar los conflictos o litigios desde el prisma del derecho integrativo supone contemplarlos como una oportunidad o recurso para mejorar su situación actual y, en todo caso, evitar efectos iatrogénicos de la intervención del propio sistema, lo que puede relacionarse también, como ya se ha indicado, con una mirada más amplia de salud pública. Un mejor tratamiento de los conflictos repercute en el sosiego interior de las personas afectadas que, a su vez, afecta al sosiego en otras relaciones, presentes y futuras. Ese mejor tratamiento puede concretarse en una apreciación de lo que nos une, de la dignidad, autonomía y responsabilidad de cada persona, así como de la capacidad de resiliencia y solidaridad, enfocando las respuestas a los factores protectores y promotores de mayor bienestar individual y social, más que a los factores de riesgo, sin olvidar el horizonte de transformación social.

De acuerdo con la experta Kim Wright (2015), de quien puede destacarse que habla con conocimiento de causa por su larga trayectoria en la abogacía, los abogados/as ostentan un papel fundamental como productores de cambio<sup>11</sup>, aspecto que Wright ha estudiado en relación con el surgimiento del movimiento internacional de derecho integrativo. Este término procede de una reunión con abogados celebrada en 2011, en los EE. UU. En 2010 Wright publicó su primer libro, titulado *Abogados como hacedores de paz*, editado por la Asociación de la Abogacía Americana. Kim Wright coincide con la profesora Susan Daicoff (2011) sobre la crisis en las profesiones legales relacionada con tres aspectos: escaso bienestar o satisfacción, mala reputación pública y formas agresivas de actuación. No obstante, en opinión de Wright, el derecho integrativo no supone una reforma o renovación de la práctica del derecho, sino una transformación que implica ir más allá de la aplicación de técnicas o herramientas diferentes, considerando una cultura jurídica o valores diversos. Wright destaca cuatro pilares del movimiento de derecho integrativo:

1) La reflexión de los profesionales respecto de sus motivaciones, objetivos y sobre la condición humana en general, como individuos y sociedad, para trabajar con plenitud y autenticidad<sup>12</sup>, en un mejor sistema legal.

<sup>11</sup> Vid. <https://www.youtube.com/user/cuttingedgelaw>. Vid. también [www.cuttingedgelaw.com](http://www.cuttingedgelaw.com) y su web en [jkimwright.com](http://jkimwright.com). Cfr. Nahmias (2018).

<sup>12</sup> Sobre el efecto del autoconocimiento, en estudios científicos, y el papel de la meditación. Cfr. Harari (2018).

2) La orientación de objetivos y valores, asegurando la integridad y una coherencia de valores en su vida personal y profesional. Entre esos valores menciona la apertura, la vinculación o la conexión, la transparencia, la responsabilización y la confianza.

3) El pensamiento creativo, con una visión sistémica del mundo entrelazado en los aspectos micro, meso y macro. La complejidad creciente de nuestro mundo obliga a buscar un derecho que se entienda y sea eficiente. La colaboración es más valiosa y eficaz que la polarización y no hace falta estar de acuerdo para respetarse.

4) La interdisciplinariedad y la vinculación del derecho con la filosofía, la metafísica, la psicología, así como con otras ciencias y con aspectos relativos a la espiritualidad.

De modo similar, Pauline Tesler (2003), desde la dirección del Instituto de Derecho Integrativo<sup>13</sup>, subraya que éste se fundamenta en los resultados de estudios neurocientíficos y de Psicología positiva. Zeiner (2016) se refiere al derecho integrativo o comprensivo, si bien destaca el papel que Wright subraya para los propios integrantes de la abogacía, como motores de cambio de cultura jurídica, y su conexión con la espiritualidad. Siendo difícil de diferenciar en la práctica, el derecho comprensivo se orientaría a reformas concretas para enfoques más humanísticos, sin otorgar tanta relevancia a los/as abogados/as y a los principios jurídicos. Otros términos que pueden encontrarse en algunas obras, fundamentalmente en el ámbito anglosajón, son, por ejemplo, derecho holístico (Baker 2018).

Esta idea puede relacionarse con el enfoque de capacidades (Robeyns 2009) que se nutre del concepto introducido por Amartya Sen, en 1979, como una “disciplina intelectual que otorga un papel central a la evaluación de la libertad y logros de una persona en términos de su capacidad real para hacer multitud de actividades que una persona tiene motivos al valorar ser o hacer algo”. Robeyns reformula esta idea para preguntarse por lo que las personas son realmente, y lo que pueden ser (capacidades), y lo que realmente están obteniendo en el funcionamiento de su vida real. En este sentido, este enfoque puede utilizarse para valorar políticas e instituciones públicas. Así, ¿la práctica actual del derecho se centra en las capacidades de las personas o en sus oportunidades para hacer lo que valoran, y ser las personas que desean ser?, ¿tienen las mismas capacidades todas las personas respecto del derecho y del recurso a la justicia?, ¿las políticas en este ámbito fomentan las capacidades o tienen otros objetivos o sirven principalmente a los objetivos de unos pocos en la sociedad? El enfoque de capacidades busca ir más allá de la valoración de resultados materiales, así como del concepto de satisfacción como algo meramente psicológico.

En definitiva, en la actualidad el derecho integrativo subraya que el sistema de justicia actual resulta, a pesar de ser una gran conquista jurídica social, frustrante para sus distintos

<sup>13</sup> Vid. <http://integrativelawinstitute.org/>, sin actualización desde 2016.

profesionales y “usuarios” al no integrar las diferentes dimensiones presentes en los asuntos que llegan a los tribunales (Varona 2018). Además, se habla de “innovación” para indicar que debe recogerse lo mejor de la tradición garantista de derechos que tenemos y reaccionar de forma adecuada ante disfunciones y cuestiones no previstas, con los ojos y las necesidades del siglo XXI<sup>14</sup>.

La innovación fundamental se plantea en términos de sistemas más humanistas donde los verdaderos protagonistas sean las personas afectadas, sin privatizar por ello la justicia o degradar las garantías jurídicas. Además, aunque no se solucionen los problemas de fondo, al menos, se pueden contener y no agravar. Para hacer esto es preciso un cambio cultural, un cambio de valores a escala profesional y social. Aquí reside su principal dificultad porque hemos naturalizado la respuesta judicial. Responder de otra forma (con otros mecanismos) no significa necesariamente una justicia menor. Todo lo contrario, aunque es más complejo, centrar la respuesta en las necesidades, los intereses y los problemas de fondo, puede ser más adecuado y respetuoso en términos, no sólo pragmáticos y de rentabilidad, sino también éticos o de derechos humanos.

Podemos hablar entonces de formas innovadoras de justicia (o, si se prefiere, de mecanismos innovadores de justicia) en el sentido de que no siguen los esquemas convencionales de concepción y reacción ante un conflicto, sino que presentan ciertas alternativas o combinación de elementos, bajo unos valores o prismas algo diferentes (entre esas modalidades se encuentran la justicia restaurativa, procedimental, terapéutica y orientada a los problemas, así como el Derecho Colaborativo). De la justicia restaurativa ya nos hemos ocupado extensamente en otros trabajos (Varona 2018) a los que nos remitimos, por lo que nos centraremos en las restantes, en el orden mencionado.

---

<sup>14</sup> En este apartado recogemos una adaptación de Varona (2018), incluyendo la adaptación de algunas de sus ilustraciones.

Mecanismos innovadores basados en minimizar el daño y repararlo, con escenarios o mecanismos más dialogantes y participativos, sin perder los principios garantistas para las personas afectadas y sin olvidar el apoyo social



Algunas características de las formas innovadoras de justicia

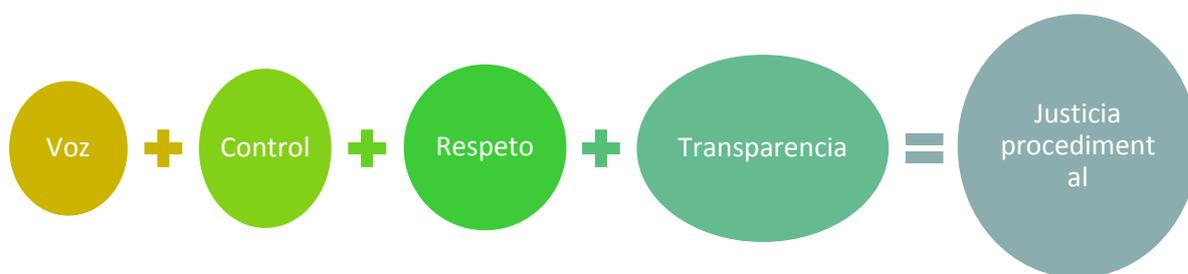
### 2.2.1. Justicia procedimental (procedural justice)

La administración de justicia, en muchas ocasiones, resulta deshumanizadora, excesivamente profesionalizada y burocratizada, no tratando siempre de forma adecuada a las personas afectadas por los litigios. Desde la Psicología social, diversas investigaciones empíricas han demostrado que muchas personas no se sienten bien tratadas por la propia administración de justicia (de la Cuesta y Subijana 2017). Aunque determinados tribunales pueden denominarse “audiencias” en algunos países, como es el caso de España, en ellos y otros, se ha perdido la capacidad de escuchar activamente a las personas porque el interés reside principalmente, dentro de un sistema con una alta carga de trabajo (en parte protocolario), en decidir en derecho conforme a los hechos probados.

No se trata sólo de que la justicia material no se logra simplemente con la formal, sino que incluso la práctica de la racionalidad formal, necesaria en democracia pero insuficiente sin otros mecanismos, provoca daños. La justicia procedimental comienza a estudiarse de forma específica en la década de los ochenta por Tyler (1987), dentro de contextos judiciales y policiales anglosajones. En la justicia procedimental (*procedural justice*) se enfatiza el significado de la justicia como proceso. A las partes les importan los resultados, pero son mejor aceptados si consideran que la decisión tomada se ha realizado con garantía de sus derechos e intereses (entre los que se incluyen el ser escuchados activamente e informados de forma clara de la

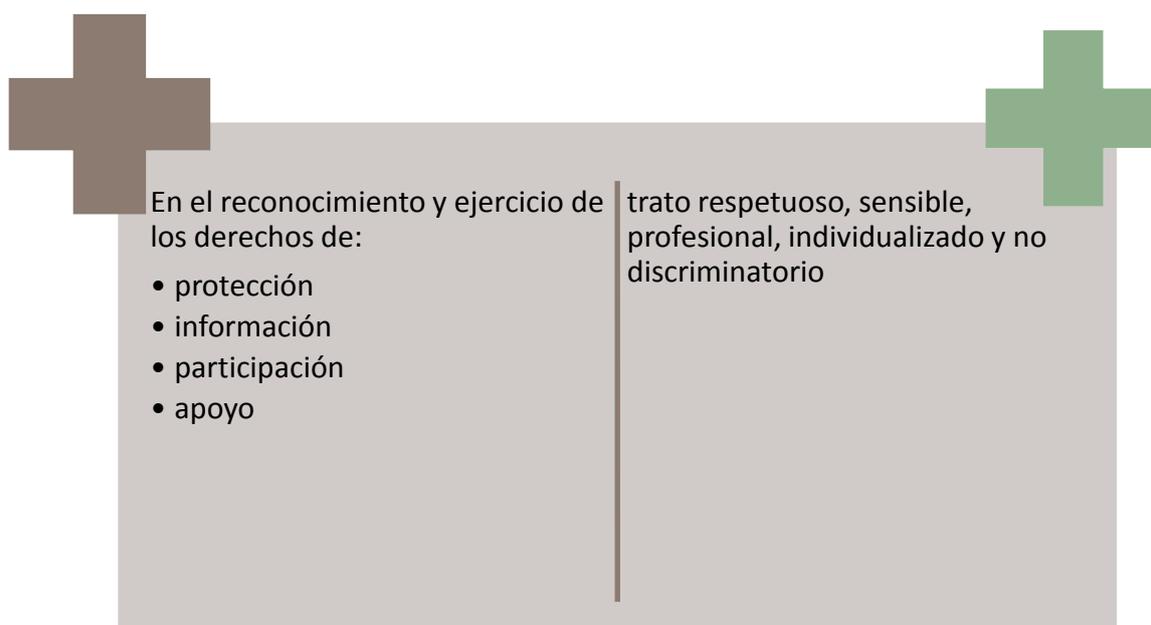
base de la decisión tomada). Este es el sentido de la expresión: "la decisión se tomó de forma justa".

La percepción de profesionalidad de la justicia no se limita a los conocimientos técnicos, conlleva también un trato humano respetuoso, expresado en la idea "me trataron justamente". La percepción de la justicia procedimental o del ejercicio justo de la autoridad genera confianza en las normas, en las instituciones que las interpretan y en sus decisiones. Para los operadores jurídicos supone un esfuerzo de capacitación técnica, concienciación y formación en inteligencia relacional y emocional, aportando mayor satisfacción personal y profesional.



#### Algunos elementos que construyen la justicia procedimental

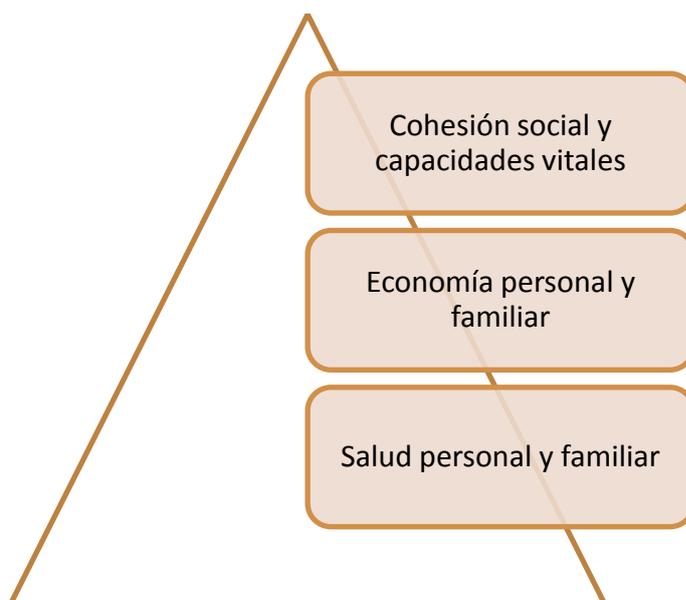
A modo de ejemplo en el orden penal, en términos de desarrollo legislativo, puede afirmarse que la normativa comunitaria ha recogido las principales conclusiones de los estudios sobre justicia procedimental exigiendo a todas las autoridades en contacto con las víctimas un trato empático, individualizado, profesional y no discriminatorio. La justicia procedimental, por tanto, se exige tanto en el contexto adversarial clásico de la justicia penal convencional, con base en la Directiva 29/2012 de derechos de las víctimas, como de otras formas innovadoras de justicia, pero la pregunta es si realmente las víctimas pueden tener voz y control en un contexto adversarial. Para algunos autores esto sólo puede conseguirse de forma más satisfactoria en escenarios de Derecho Colaborativo, justicia restaurativa, terapéutica u orientada a los problemas, donde los mecanismos son otros y se permite una mayor y más flexible participación de las personas afectadas, ampliando la mirada hacia una justicia interaccional.



Suma de derechos reconocidos a las víctimas en la Directiva 2012/29/UE. Derechos y ética del cuidado

### 2.2.2. Justicia terapéutica (therapeutical jurisprudence)

El término *therapeutical jurisprudence* procede del profesor de la Universidad de Arizona, David Wexler, en colaboración con Bruce Winick, profesor de la Universidad de Miami. Ambos publicaron en 1991 una obra titulada *Essays in Therapeutic Jurisprudence*. En la actualidad existen diversas asociaciones sobre este tipo de justicia, incluyendo la Asociación Iberoamericana<sup>15</sup>.

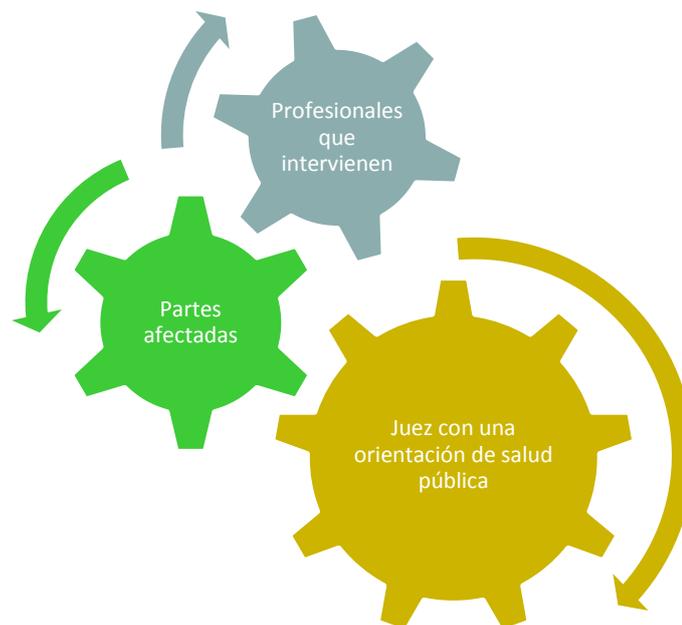


El impacto del Derecho sustantivo y procesal en el bienestar de las personas a las que se les aplica y afecta

<sup>15</sup> Vid. <http://justiciaterapeutica.jimdo.com/>.

Para algunos autores (Yamadas 2018), la justicia terapéutica puede orientar no sólo prácticas sino políticas públicas, ampliando los criterios de evaluación. La justicia terapéutica supone una perspectiva psicológica y pedagógica sobre el impacto del Derecho sustantivo y procesal en el equilibrio mental y la salud de las personas. En la justicia terapéutica se incide en la necesidad de no agravar los problemas existentes (mentales, emocionales, de salud, adictivos, relacionales, de pobreza...). La intervención judicial debe tratar de reducirlos o contenerlos mediante una perspectiva integrada, con un enfoque no adversarial, sino participativo a la hora de definir los problemas de fondo y su tratamiento o respuesta, cuestión que forma parte del interés público en la prevención.

Como en la justicia procedimental y orientada a los problemas, aquí la figura de la persona mediadora o facilitadora no es necesaria, sino que, parte de su papel, recae en el propio juez. Si este enfoque se desarrolla, no por el juez, sino por los letrados de las partes, esta justicia se correspondería con el llamado Derecho Colaborativo.



Protagonistas en la justicia terapéutica

La justicia terapéutica ha sido criticada desde diversos frentes, entre ellos el de las garantías constitucionales en el sistema de la *Commonwealth* respecto de la exigencia de un juez imparcial.

### 2.2.3. Justicia orientada a los problemas

La aplicación de los principios de la justicia terapéutica se ha desarrollado fundamentalmente en el ámbito anglosajón en los denominados tribunales orientados a los problemas (de fondo), según se representan en el siguiente gráfico.

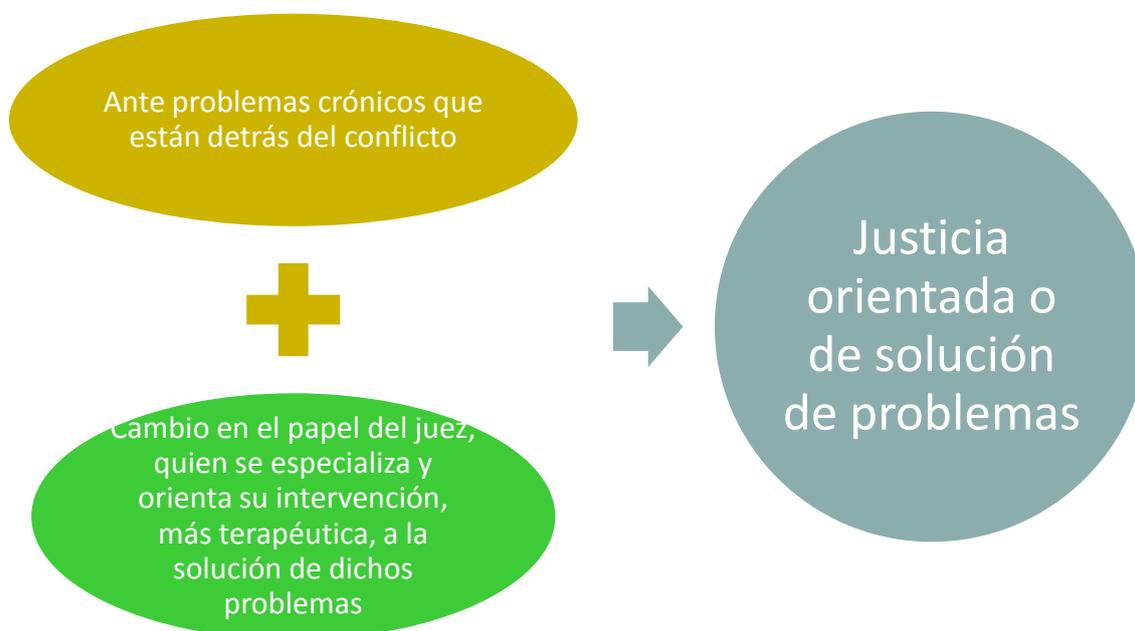


Por justicia orientada a los problemas (o de solución de problemas) queremos aludir a la aplicación de los principios de la justicia terapéutica, concentrados en la idea de que el Derecho sustantivo y procesal -aplicado a personas con problemas de fondo- impacten lo más positivamente posible en su salud, a través de tribunales especializados o específicos (tribunales de tratamiento de adicciones, enfermedades mentales, de violencia doméstica, familiar, de género, de veteranos de guerra, personas sin hogar, etcétera), desarrollados fundamentalmente en los EE. UU. en la década de los dos mil<sup>16</sup> y que se han extendido a otros países anglosajones<sup>17</sup>.

La justicia orientada a los problemas incluye un enfoque no adversarial que les permite más voz y consideración de las partes en conflicto, en situaciones donde, además, puede existir un vínculo previo entre ellas, estando interesadas en la resolución de los problemas de fondo por su interés en la no repetición de los hechos.

<sup>16</sup> Véase, sobre los EE. UU., el portal gubernamental [www.ncsc.org/Topics/Problem-Solving-Courts.aspx](http://www.ncsc.org/Topics/Problem-Solving-Courts.aspx).

<sup>17</sup> En marzo de 2019, organizada por la Dirección de Justicia del Gobierno Vasco, con la colaboración de la ADCE, Kim Wright ofreció una formación sobre tribunales de resolución de problemas y su posible adaptación al contexto vasco.



Algunas ideas centrales en la justicia orientada o de solución de problemas

El objetivo de la justicia orientada a los problemas o de solución de problemas es crear espacios judiciales especializados cuyo objetivo es resolver las cuestiones personales e interpersonales que están detrás de los problemas relacionados con la administración de justicia. El juez sigue juzgando pero con una perspectiva interdisciplinaria, interprofesional, relacional y de largo plazo. Se emplea la autoridad judicial para atender a los problemas subyacentes de las partes en conflicto, así como a los problemas estructurales de la administración de justicia y a los problemas sociales de la comunidad. Por tanto, también se relaciona, pero es diferente, con el Derecho Colaborativo, más desarrollado a escala de los letrados/as (y otros profesionales colaborativos) y con un enfoque tal vez menos preventivo que en éste. Esto es así porque en el Derecho Colaborativo los letrados pueden intervenir antes y de forma más flexible que el juez.



#### Principales protagonistas de la justicia orientada a los problemas

En todo caso, sin esta denominación concreta ("tribunales orientados o de solución de problemas" -*problem oriented/solving courts*-) también podemos pensar en los diferentes tribunales especializados existentes en países como España u otros, en razón del tipo de hecho juzgado o del tipo de víctimas (juzgados de familia, de menores, de violencia de género, etc.), aunque en la práctica no tienen ese enfoque integrado de resolución de problemas ni esa vocación de cambio radical en el papel de los propios jueces para lo que se necesitan procedimientos específicos que lo permitan.

Precisamente aquí reside también la crítica hacia estos tribunales orientados a los problemas. Generalmente su éxito, como en la justicia restaurativa, se mide en términos de coste, reincidencia, satisfacción de las partes, etc., pero persiste la preocupación de que su actividad pueda rozar con los principios de legalidad e igualdad, así como con las garantías de las partes. El papel "terapéutico" de los jueces no queda muy claro y puede suponer una forma oculta de coerción para el sometimiento a un tratamiento que no respete las garantías jurídicas o, en todo caso, se disfrace presentándose como participación y enfoque integrado, cuando no lo es. Para poder llegar a estas conclusiones son necesarias evaluaciones externas, a medio y largo plazo, sobre la actividad de cada tribunal específico. En general, los resultados hasta el momento permiten apoyar el desarrollo de la justicia orientada a los problemas, si bien siempre con una mirada crítica para apreciar la distancia entre su definición y su aplicación e impacto efectivo sobre las personas y sistemas a los que se dirige.

#### 2.2.4. Derecho Colaborativo

Cuando realizamos una búsqueda de imágenes en Internet del término "Derecho Colaborativo", tanto en inglés como en castellano<sup>18</sup>, aparecen de forma recurrente imágenes de puzzles y de manos (estrechándose o apoyándose). Según la Academia de Cincinnati de Profesionales Colaborativos (Cincinnati Academy 2016), el proceso puede definirse en cinco etapas: contacto con un profesional colaborativo; firma del acuerdo de participación; reunión informativa: encuentros grupales; y, en su caso, acuerdo.

La práctica colaborativa fue descrita por primera vez en los noventa por un abogado de familia de Minesota, llamado Stu Webb (2000). En 2007 se creó en Nueva York el primer centro de Derecho Colaborativo de familia vinculado a los juzgados. En 2010 la Conferencia Nacional de Comisionados de Uniformización de Legislación Estatal (*National Conference of Commissioners of Uniform State Laws*) dictaron una ley respecto de los principios del Derecho Colaborativo<sup>19</sup>.

Webb (2008) define de forma muy sencilla el Derecho Colaborativo como un método de practicar el derecho en el que el/la abogado/a ayuda a sus clientes a resolver el conflicto y llegar a acuerdos utilizando estrategias colaborativas en lugar de adversariales. En todo caso, veremos cómo la literatura existente señala, desde su origen, sus potencialidades y peligros (Lande 2005). Aunque la práctica del Derecho Colaborativo se inició en los Estados Unidos en la década anterior, no fue fundamentalmente hasta la década de los dos mil cuando comenzaron a proliferar monografías<sup>20</sup>, procedentes tanto del mundo de la práctica como de la academia.

La Academia Internacional de Profesionales Colaborativos<sup>21</sup> comenzó sus actividades en 1999 con 30 miembros y, en la actualidad, cuenta con más de 5.000 en veinticuatro países. Desde los años noventa, en los Estados Unidos y otros países anglosajones, se han desarrollado grupos de práctica locales, así como cursos y formaciones generales y especializadas –también en Facultades de Derecho–, códigos éticos, asociaciones profesionales, páginas web, artículos y libros, haciéndose más visible en la sociedad el Derecho Colaborativo (Lande 2007). Texas fue el primer estado en regularlo, en septiembre de 2001, en el ámbito del derecho de familia (Spain 2004)<sup>22</sup>. Una de las justificaciones para dicha regulación fue poder hacer compatible la práctica

<sup>18</sup> Dentro de las diez primeras imágenes aparece el logo de la ADCE y, en general, aparecen múltiples imágenes de sus socios fundadores y actividades.

<sup>19</sup> Vid. en <https://www.uniformlaws.org/committees/community-home?CommunityKey=fdd1de2f-baea-42d3-bc16-a33d74438eaf>.

<sup>20</sup> Cfr. Gutterman (2004) y Engel (2010).

<sup>21</sup> En su página web se indica que su misión es "transformar la manera en que las familias resuelven los conflictos construyendo una comunidad global de profesionales de práctica colaborativa y resolución consensual de disputas". Cfr. <https://www.collaborativepractice.com/about-iacp>.

<sup>22</sup> En dicha regulación, entre otras cuestiones, se establecía lo siguiente:

"[A] procedure in which the parties and their counsel agree in writing to use their best efforts and make a good faith attempt to resolve their dissolution of marriage dispute on an agreed basis without resorting to judicial intervention except to have the court approve the settlement agreement, make the legal

del Derecho Colaborativo con los plazos y procedimientos procesales establecidos. En esa regulación se subrayan los principios de voluntariedad, negociación cooperativa, compromiso hacia el diálogo y el acuerdo, colaboración, interdisciplinariedad, comunicación directa, transparencia y centralidad de las relaciones e intereses. Estos valores se entienden de otra manera al tradicional modelo de litigar, ofreciendo los profesionales un acompañamiento (jurídico) individualizado en un ambiente colaborativo (Spain 2004)<sup>23</sup>. Frente a un contexto judicial polarizador, con efectos adversos para los clientes y sus familias, se busca el fondo de intereses comunes, valorando las diferentes alternativas para lograrlos.

Sobre la deontología colaborativa se defiende que es diferente de la tradicional en ciertos aspectos ya que los principios de partida, con los valores mencionados, son diferentes, dentro de un paradigma no adversarial, lo que justificaría un código deontológico propio (Spain 2004; Macfarlane 2004). Entre los aspectos éticos de la práctica de Derecho Colaborativo se destaca la valoración de su acceso en relación con la consideración de la adecuación del caso, del cliente y del propio profesional colaborativo que debe tener las competencias necesarias para poder abordar cada caso concreto. Además, se debe considerar qué elementos justifican ofrecer una práctica colaborativa en lugar de otra modalidad de ADR como, por ejemplo, la mediación. Otros aspectos a considerar son el ámbito de la representación; el consentimiento informado del cliente sobre el proceso y los posibles resultados, así como sobre su papel y responsabilidades; el respeto de los intereses del cliente; la confidencialidad; y otros posibles conflictos de intereses (Fairman 2005).

En relación con el Derecho Colaborativo, Brooks (2015) se refiere al marco de la abogacía “centrada en las relaciones”, definida por las competencias del profesional en el entendimiento de las teorías sobre el posicionamiento de las personas dentro de su contexto; el desarrollo de la justicia procedimental; y la apreciación de cuestiones interpersonales, culturales y emocionales. En definitiva, se reconoce que los/as abogados/as son verdaderos profesionales de la comunicación y deben estar capacitados para crear un espacio seguro para el diálogo genuino y el aprendizaje; reconociendo el valor de cada persona para ser vista y escuchada; fomentando la plena presencia y autenticidad; cuidando la resiliencia, mediante el coraje y la compasión o empatía<sup>24</sup> y favoreciendo la conexión; compartiendo y escuchando relatos; centrándose en las fortalezas; y dejando un espacio para la alegría y la gratitud, así como para la reflexión y la serenidad.

---

*pronouncements, and sign the orders required by law to effectuate the agreement of the parties as the court determines appropriate. The parties' counsel may not serve as litigation counsel except to ask the court to approve the settlement agreement”.*

<sup>23</sup> De hecho, generalmente los abogados firman un compromiso de no representación jurídica en caso de que se termine litigando, lo cual se relaciona con el principio de confidencialidad y los posibles conflictos de intereses (Spain 2004).

<sup>24</sup> Sobre la empatía en la profesiones jurídicas, siempre considerando la interrelación entre aspectos cognitivos y afectivos en relación con prácticas más eficientes y éticas, cfr. Westaby y Jones (2017).

En cierta manera, el profesional del Derecho Colaborativo se convierte en un acompañante<sup>25</sup>, partiendo de las necesidades e intereses de las personas en conflicto (Planella 2008), apartando formas jerárquicas y dependientes. Al final, el Derecho Colaborativo podría favorecer el encuentro, a veces sorpresivo, entre las aspiraciones profesionales de prácticas no tan confrontativas y la búsqueda de prácticas relevantes respecto de dichas aspiraciones (Leering 2017).

Algunos autores diferencian el Derecho Colaborativo del cooperativo en cuanto que en éste último los/as abogados/as no tienen que retirarse del asesoramiento a su cliente si no se llega a un acuerdo y se va a juicio. Para Wong (2018) existen diferentes modelos de práctica colaborativa en virtud de quienes y como se involucren en dicha práctica que, en todo caso, busca que los tribunales sean el último recurso. Entre esos modelos se encuentra los siguientes:

a) El que supone la participación únicamente de dos miembros colaborativos de la abogacía, cada uno representando a cada parte en conflicto (*lawyer-only model*).

b) El que implica un equipo multidisciplinar cuya composición variará según el conflicto en cuestión<sup>26</sup>, pudiendo estar presentes no sólo profesionales del derecho sino mediadores, psicoterapeutas, trabajadores sociales, financieros, médicos, etcétera (*team model*) (Pruett et al. 2018; Retsinas y Zumpano 2018).

c) Modelos híbridos donde se recurre a la intervención puntual de otros profesionales (*referral model*).

En principio, deberían ser los clientes los que tendrían más voz en la decisión sobre la elección del modelo, en coherencia con los principios de autonomía y flexibilidad o adecuación del Derecho Colaborativo, aunque la cultura jurídica de cada contexto influiría decisivamente (Wong 2018)<sup>27</sup>. Concretamente, según el autor citado junto con otros estudiosos (Gamache 2005), las prácticas colaborativas en divorcios<sup>28</sup> suponen una plataforma más adecuada para respetar la Convención de las Naciones Unidas de los Derechos de la Infancia, tanto en términos de búsqueda del mejor interés del menor como en participación y corresponsabilidad. En este sentido, el Derecho Colaborativo como proceso multidisciplinar permite el trabajo conjunto con expertos financieros, de salud mental y educativos. Esta opción por el modelo en equipo hace

<sup>25</sup> Mosten, Macfarlane y Scully (2018) proponen el concepto de "coaching jurídico".

<sup>26</sup> Según diversas encuestas de la Academia Internacional de Profesionales Colaborativos (IACP, por sus siglas en inglés), la inmensa mayoría de casos en que se desarrollaron prácticas colaborativas, entre 2006 y 2010, se referían a divorcios, teniendo la inmensa mayoría menores involucrados en ellos.

<sup>27</sup> Este autor realiza una comparación entre prácticas restaurativas en los Estados Unidos, Inglaterra y Gales, Hong Kong y Singapur.

<sup>28</sup> Vid. Mosten (2009) y, en nuestro país, Lauroba (2018), Arnáiz (2018) y Llona (2017). Sobre su adecuación, en prácticas mixtas, en casos con violencia de género y doméstica, vid. Stylianou y Ebright (2018), incluyendo, en su caso, conferencias familiares (de Roo y Jagtenberg 2018). Cfr. Pollack y Alisa Peskin-Shepherd (2018).

que, en ocasiones, se prefiera el término “práctica colaborativa” antes que “Derecho Colaborativo”.

En contraste con otras modalidades de ADR como la mediación<sup>29</sup>, el Derecho Colaborativo busca proporcionar un mejor asesoramiento legal al cliente, con un mayor compromiso hacia el acuerdo (Marcfarlane 2004), si bien puede restar en la práctica el protagonismo de aquél en la resolución de sus propios conflictos (efecto negativo que también puede producirse por la intervención de un mediador con un enfoque predominantemente jurídico). Recordemos que una crítica presente en el Derecho Colaborativo es la coherencia práctica con sus principios teóricos frente a la posibilidad de ser una mera estrategia de recuperar el control de la gestión de los conflictos que requieren elementos de comunicación más allá de lo jurídico para trascender la llamada “cultura de liti-mediación”<sup>30</sup>, en términos de Lande (1997) (Spain 2004).

Finalmente, cabe señalar que las posibilidades del Derecho Colaborativo en diferentes campos son de gran diversidad. Así, una de las aplicaciones de la práctica colaborativa se encuentra en los llamados contratos conscientes, aplicables al ámbito familiar (derecho matrimonial), pactos sucesorios, de alquileres (en particular con personas refugiadas), empresarial y de contratación, entre otros. Según la información proporcionada en el IV Congreso de la ADCE, celebrado el 9 y 10 de noviembre de 2018, y titulado “Reinventando los acuerdos”, los contratos conscientes suponen una forma innovadora de gestión de conflictos, previendo cláusulas que no se centran tanto en la previsión de incumplimientos y sus responsabilidades, lo cual genera desconfianza desde el inicio, En la contratación consciente, sin embargo, “las partes han de establecer sus expectativas en primer lugar; dando a conocer a la otra parte sus intereses y objetivos. A través de la transparencia y el conocimiento mutuo, las partes serán capaces de acordar y consensuar el objeto del contrato. Al mismo tiempo, las partes tendrán que prevenir las posibles diferencias y conflictos”, diseñando y negociando cómo se querrán solucionar, conforme a sus objetivos y expectativas (misión, visión, valores, restricciones e imperativos), descubriendo sus puntos de consenso, en su caso, mediante la aplicación de técnicas de gestión y comunicación novedosas como el *Design Thinking*<sup>31</sup>.

### 2.2.5. Recapitulación

Podemos terminar este apartado mencionando una crítica general a la visión terapéutica compartida por las diversas formas innovadoras de justicia en el derecho integrativo, si bien

<sup>29</sup> Si bien algunos autores proponen formas híbridas entre la mediación y el derecho colaborativo, cfr. Langan (2011) y Hoffman (2007).

<sup>30</sup> Con este término se describe un contexto jurídico en que la mediación se incorpora de forma rutinaria en el modelo adversarial, de forma que la mediación se acepta en tanto en cuanto sirva a ese modelo.

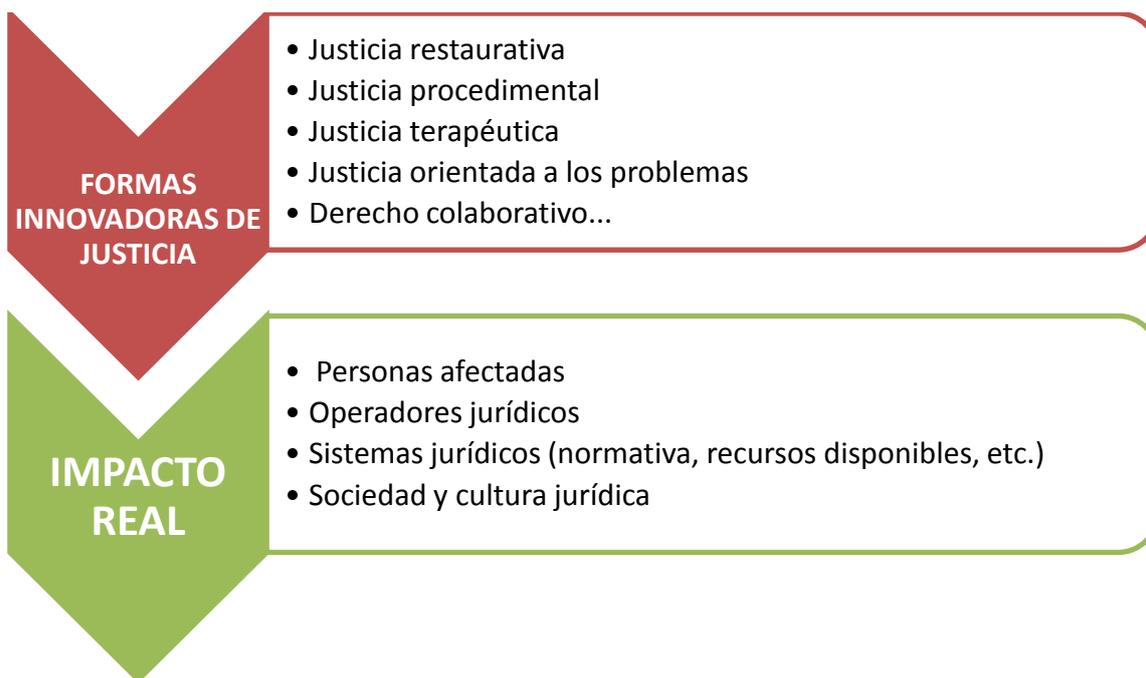
<sup>31</sup> Basado en ideas desarrolladas en el Instituto de Diseño de Stanford, el proceso de *Design Thinking* suele definirse a través de cinco términos, en una secuencia sucesiva: Empatiza (con las personas afectadas por el proceso)-Define-Idea-Prototipa-Testea o evalúa.

cabe apuntar que el Derecho Colaborativo podría salvar parte de ella al enfatizar la idea de justicia y, en particular el acceso a la misma, sin por ello restar participación y capacitación a las partes.

La ya mencionada crítica se expresa de la siguiente manera para el caso concreto de la justicia restaurativa: “En lugar de cuestionar la ideología de los profesionales del tratamiento, el movimiento contemporáneo de justicia restaurativa ha proporcionado a la ideología del tratamiento una nueva salida” (Johnstone 2019, 405). Según el autor citado, más que un nuevo paradigma, la justicia restaurativa ha supuesto la continuación de la tradición terapéutica (Walklate 2016) del sistema penal, ya presente en sus orígenes en el siglo XIX, cuestionada en las décadas de los sesenta y setenta, particularmente en el ámbito anglosajón. Para Johnstone, la justicia restaurativa se encuentra hoy en la encrucijada de desarrollarse alrededor del punto de vista de una “justicia sanadora” o renovar los esfuerzos para cuestionar el sistema penal. No obstante, recalca que la mayor parte de los teóricos y prácticos de la justicia restaurativa no parecen ser conscientes de dicha situación y, de forma incongruente, adoptan un punto de vista de sanación –que se corresponde con lenguajes y perspectivas profesionales- al mismo tiempo que proclaman que la justicia restaurativa convierte en protagonistas a las personas en conflicto. No obstante, según Johnstone, esa contradicción puede salvarse considerando el avance de miradas terapéuticas innovadoras de finales del siglo XX, con asunciones y objetivos paralelos a la justicia restaurativa, aunque sin abandonar una mirada crítica como la propuesta por Furedi (2004), quien advierte de formas de control social excluyente también a través de lo terapéutico.

Desde nuestro punto de vista para reflexionar sobre este dilema, puede argumentarse que el Derecho Colaborativo, como la justicia restaurativa, puede ser terapia pero, para no perder su carácter cuestionador, debería ser siempre y ante todo derecho y justicia, como un interés demandado por las partes afectadas. Una crítica a cómo funciona el derecho actual no debe hacernos perder de vista las necesidades e intereses de justicia de las personas afectadas por un conflicto o delito, conscientes de la realidad de que el concepto de justicia (y su experiencia) se compone de estratos porosos.

Por tanto, toda forma innovadora de justicia en el siglo XXI, para serlo realmente, habrá de considerarse de forma multidimensional y preguntarse si estamos ante mecanismos más participativos o de carácter paternalista como forma de control social subliminal porque la cultura jurídica de la sociedad, del propio sistema y de sus operadores jurídicos no ha cambiado siguiendo la línea propuesta por Susan Daicoff (2003) de un derecho integrativo o comprensivo de lo jurídico, social y psicológico. Una de las claves, por tanto, reside en acertar con los espacios de valoración del impacto innovador.



¿Dónde medir el impacto real de las formas innovadoras de justicia?

### **3. ESTUDIOS EMPÍRICOS COMPARADOS SOBRE LA PRÁCTICA DEL DERECHO COLABORATIVO**

### 3.1. CRITERIO DE SELECCIÓN PARA LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y DEFINICIÓN DE TÉRMINOS UTILIZADOS

*"Es mucho más fácil decidir jerárquicamente. Resulta mucho más familiar y cómodo. El Derecho Colaborativo implica una gran habilidad y requiere paciencia"* (cliente de un proceso colaborativo, citado en Marcfarlane 2004, 38)

En una búsqueda bibliográfica general sobre el Derecho Colaborativo, actualizada el 8 de enero de 2019, dentro de las bases de datos de la UPV/EHU (considerando libros, capítulos de libros y artículos, sin límite temporal) se encontraron 409 referencias a "collaborative law", si bien se redujeron a 93 si eran dentro del título del trabajo, la mayoría en relación con el derecho de familia y con apenas referencias en español. Con el fin de alcanzar documentos de asociaciones y otras organizaciones no exclusivamente académicas, ampliando la búsqueda en "google scholar" con la misma palabra clave, en esa misma fecha, se encontraron 122 referencias, perteneciendo las más antiguas fundamentalmente a la década del dos mil y siendo la inmensa mayoría en inglés. Estos datos nos indican la mayor o menor presencia del Derecho Colaborativo dentro de la producción escrita sobre el derecho en general. Partiendo de esas bases de datos se han buscado estudios de evaluación externa de la actividad de asociaciones o grupos que promueven el Derecho Colaborativo.

Las lecturas de los trabajos principales se han utilizado para la contextualización realizada anteriormente, así como para, en su caso, la revisión bibliográfica más específica en este capítulo. En anexo puede encontrarse la plantilla utilizada para la revisión bibliográfica sobre los estudios relativos al impacto de las asociaciones y grupos que promueven el Derecho Colaborativo. La revisión se realizó entre mayo a diciembre de 2018, con ayuda de la secretaria técnica de la ADCE, utilizando como palabras clave "collaborative law/practice survey/research/data". Además, esta revisión se ha realizado solicitando ayuda a la experta Kim Wright y a la Asociación Internacional de Prácticas Colaborativas, así como al *Consejo Global de Derecho Colaborativo*<sup>32</sup>, el cual no contaba con ningún estudio de estas características.

La escasez de estudios externos evaluadores de la práctica de Derecho Colaborativo puede justificarse por tres razones fundamentales: el carácter innovador de esta práctica; el carácter fundamentalmente privado de esta iniciativa, enfocada principalmente en su origen a temas de divorcio; y el coste que supone la realización de este tipo de estudios. En todo caso, llama la atención que en los países anglosajones, con un mayor recorrido y un mayor número de profesionales formados y asociados, no hayamos podido encontrar evaluaciones más recientes. Sólo se han obtenido cuatro estudios, todos realizados en la década de los dos mil, que cumplen

<sup>32</sup> Organización, creada en 2004 por un grupo de abogados con base en Tejas. Fomenta el derecho colaborativo principalmente en el campo civil. Cuenta con miembros de otros países. Vid. [www.globalcollaborative.com](http://www.globalcollaborative.com).

el criterio de selección para la revisión bibliográfica, es decir, que evalúen externamente el impacto de la actividad de asociaciones/organismos que promueven el Derecho Colaborativo. Todos proceden del ámbito anglosajón: principalmente de los Estados Unidos (varios de ellos también incluían Canadá y residualmente Australia y Escocia) y del Reino Unido. Los cuatro estudios se refieren a la práctica del Derecho Colaborativo en el ámbito familiar y, más concretamente, en divorcios.

Dada esa procedencia anglosajona conviene clarificar la traducción de los términos utilizados. Así, cuando se habla “de profesional de la salud mental (*mental health professional*), se incluyen, entre otros, psicólogos, terapeutas y coaches, de acuerdo con las titulaciones y licencias de los EE.UU. Cuando se hace alusión a “asesor financiero” (*financial professional/advisor*), se incluyen, entre otros, contables, asesores fiscales o economistas, también conforme con la normativa de títulos estadounidense (Academia Internacional de Profesionales Colaborativos 2018). Cuando nos referimos a “reuniones” o “sesiones a cuatro bandas” queremos indicar las reuniones de negociación del proceso que incluyen al menos a abogados y partes y, en su caso, a personas neutrales que pueden participar en algunas reuniones y no necesariamente en todo el proceso.

A continuación exponemos los datos básicos sobre los estudios comparados, con un breve resumen de su metodología y resultados, siguiendo un orden cronológico y geográfico.

## **3.2. ENTREVISTANDO A ABOGADOS/AS, CLIENTES Y OTROS PROFESIONALES SOBRE EL IMPACTO**

### **3.2.1. Referencia completa del estudio**

Este estudio fue realizado por la doctora Julie Macfarlane (2004), entre 2001 y 2004, encargado por el *Social Sciences and Humanities Research Council* de Canadá y el Departamento de Justicia de este país. Se publicó bajo el título *The Emerging Phenomenon of Collaborative Family Law (CFL): A Qualitative Study of CFL Cases*.

### **3.2.2. Objetivos del estudio**

El objetivo del estudio era responder a las siguientes cuatro preguntas:

1) ¿El Derecho Colaborativo en el ámbito de la familia permite a los clientes y abogados/as escapar del llamado "dilema del prisionero", en el que cada parte negocia reactivamente sobre la base de sus peores temores y en relación a las posibilidades de la otra parte?

- 2) ¿Se garantiza en el Derecho Colaborativo, en el ámbito familiar, la transparencia y el desarrollo de negociaciones en confianza y de carácter menos hostil?
- 3) ¿Los clientes alcanzan resultados cualitativamente mejores que los generados en litigios o negociaciones tradicionales?
- 4) ¿Los clientes experimentan una sensación de cierre/final más completa y auténtica respecto del divorcio?

En definitiva, el estudio examina numerosas cuestiones prácticas, éticas y conceptuales del Derecho Colaborativo en el ámbito de la familia.

### **3.2.3. Metodología del estudio**

El estudio utilizó las entrevistas como método principal de recopilación de datos de las experiencias de abogados y clientes. Durante el primer año (2001-2002), se realizaron entrevistas con abogados/as, clientes y otros profesionales en nueve localidades de los Estados Unidos y Canadá. En el segundo año (2002-2003) se seleccionaron otras localidades siguiendo un criterio de representatividad de la diversidad de prácticas y variedad de grupos de clientes. Así, en Canadá, se realizaron encuestas en Vancouver, con práctica colaborativa desde 1999 y clientes de clase media, y en Medicine Hat, con clientes de clase baja. En los EE. UU., se centraron en San Francisco, localidad que cuenta con muchos grupos multidisciplinarios en activo, y en Mineápolis, cuna del Derecho Colaborativo en ese país. En cada localidad se invitó a participar en las entrevistas a grupos de abogados de corta experiencia, sus clientes y otros profesionales involucrados en procesos colaborativos. Las entrevistas se realizaron sucesivamente en cuatro ocasiones: inicialmente (de forma personal), entre la primera y la tercera sesión del proceso colaborativo y a la mitad del proceso (de forma telefónica o por correo) y al final del proceso. Se combinaron entrevistas personales con telefónicas y por correo.

A todos los sujetos participantes en la investigación se les garantizaron la confidencialidad y el anonimato, siguiendo los estándares éticos de toda investigación.

### **3.2.4. Resumen de los resultados obtenidos**

La evaluación concluyó con los siguientes resultados:

- Se apreciaba un cambio de paradigma en las personas entrevistadas respecto de la negociación tradicional (adversarial).
- Ese cambio no se debía principalmente a modificaciones legales o institucionales y se mencionaba que el compromiso y la filosofía, debatida en los grupos de práctica colaborativa, tenían un impacto muy positivo en los procesos.

- Los profesionales manifestaban satisfacción y motivación, resituándose con mayor coherencia personal y profesional.
- En los procesos a cuatro bandas parecía evitarse la dinámica del dilema del prisionero, creándose un clima de cooperación. Aunque en momentos de *impasse* se acudía a la negociación posicional<sup>33</sup> (especialmente por parte de abogados con mucha experiencia en litigios), siempre resultaba más constructiva que la negociación tradicional.
- No se hallaron evidencias de que las partes se encontrasen en posiciones más débiles para negociar en procesos colaborativos. La totalidad de los casos que se cerraron con acuerdos (11) respetaron las garantías jurídicas.
- La satisfacción de los clientes fue alta. Muchos tuvieron la sensación de que, dentro del trauma de un divorcio, el proceso colaborativo les ayudó a comportarse honradamente con su ex pareja.
- La mayoría de los clientes valoraron como positiva la relación con su abogado y muchos afirmaron que aportaban mucho con su trabajo.
- Para aquellos clientes que participaron en ese modelo, trabajar con un equipo multidisciplinar les aportó unas soluciones más completas y profundas a las que un equipo únicamente de carácter legal no podría llegar.

Por tanto, los resultados de este estudio demostraron el impacto positivo del Derecho Colaborativo. Sin embargo, su autora también apuntaba que aún quedaban muchos desafíos para que el Derecho Colaborativo fuera reconocido y aceptado como proceso íntegro y efectivo, más allá de ser concebido como un proceso más digno y humano, en comparación con los tribunales. Finalmente, como principales retos para el futuro, se señalaban los seis siguientes:

- o Manejar las expectativas de los clientes en cuanto al precio y el tiempo del proceso.
- o Asegurar la correcta representación legal de los clientes.
- o Utilizar equipos multidisciplinarios.

---

<sup>33</sup> La negociación posicional también se conoce, en algunos ámbitos, como negociación distributiva o negociación de confrontación. En general, supone fijar unas posiciones para, mediante cesiones, llegar a un acuerdo.

- Garantizar la ética profesional.
- Clarificar las relaciones con la mediación familiar y otros procesos de resolución de litigios.
- Asegurarse de que se continúa velando por que las partes más débiles no se vean afectadas en sus derechos.

### 3.3. UNA INSTANTÁNEA DE LA PRÁCTICA DE DERECHO COLABORATIVO

#### 3.3.1. Referencia completa del estudio

Se trata de un estudio realizado en 2003 por William H. Schwab, titulado *Collaborative Lawyering: A Closer Look at an Emerging Practice* y publicado en 2004 en la *Revista de Derecho de Resolución de Disputas* de los EE. UU.

#### 3.3.2. Objetivos del estudio

El estudio comienza con una cita de Gandhi, fechada en el año 1957:

“Mi alegría era ilimitada. He aprendido la verdadera práctica del derecho. He aprendido a encontrar el mejor lado de la naturaleza humana y a entrar en los corazones de los hombres. Me he dado cuenta de que la verdadera función de un abogado es unir a las partes separadas. La lección prendió en mí de forma tan indeleble que gran parte de mi tiempo durante veinte años de práctica como abogado se dedicó a fomentar compromisos privados en cientos de casos. No perdí nada con ello –ni siquiera dinero- y, desde luego, tampoco mi alma”.

El objetivo fundamental del estudio era responder a la necesidad, por parte de la abogacía colaborativa, de conocer los datos reales del Derecho Colaborativo. Se trataba de crear una "instantánea" empírica de esta práctica emergente.

#### 3.3.3. Metodología del estudio

Se enviaron paquetes de encuestas a 367 abogados colaborativos de los EE.UU., concretamente de los estados de Florida, California, Massachusetts, Minesota, Ohio, Wisconsin y Tejas. Cada paquete incluía una carta informativa para el/la abogado/a, así como una encuesta con tres grupos de preguntas:

- Sobre aspectos sociodemográficos.
- Sobre la experiencia colaborativa, la formación colaborativa, las horas invertidas en los casos, y sobre dilemas de la práctica, así como sobre posible formación en ADR (por ejemplo, en Psicología).
- De carácter más concreto sobre el último caso llevado mediante Derecho Colaborativo.

El paquete de la encuesta incorporaba también una carta informativa para el cliente más reciente, con una encuesta para él, con preguntas sociodemográficas y de satisfacción. Se incluía material para remitir las encuestas, facilitando este proceso.

### **3.3.4. Resumen de los resultados obtenidos**

Los resultados fueron expuestos diferenciando los sujetos de estudio. Sobre la abogacía colaborativa, se concluía lo siguiente:

- La edad media de los profesionales era de sesenta años, con unos veinte años de experiencia. La llegada al Derecho Colaborativo se produce por frustración y cansancio de la práctica tradicional, señalando la falta de inclusión en los planes de estudio de las Facultades.
- Un 60% eran mujeres.
- Un 17% contaba con estudios superiores diferentes de Derecho.
- La mayoría de los profesionales se dedicaban a casos de divorcio. Además, al menos el 50% dedicaba el 90% de su tiempo a este tipo de asuntos.
- El Derecho Colaborativo ocupaba de media un 23% de su práctica. En un 17,4% de los encuestados ocupaba un 50% de su práctica.
- Se percibía que había más abogados que clientes interesados en esta práctica.
- Los profesionales contaban con 24,7 horas de formación de media.
- La mayoría trabajaba en despachos pequeños: 42% ejercían en solitario y 38% en firmas de menos de 10 abogados.
- Se calcularon 11,3 casos por abogado (748 casos en total).
- Se calculó un porcentaje de 87,4% de acuerdos. La tasa subía a 90% para los abogados con más experiencia colaborativa. Las tasas experimentaban variaciones de acuerdo con las zonas geográficas y grupos de práctica, probablemente ante códigos éticos diferentes.
- Los procesos colaborativos duraban de uno a siete meses, con una media de 6,3 meses.
- Se calculó un coste de 8.777 dólares de media, con 28,7 horas facturadas por abogado.
- El número de reuniones conjuntas o "a 4 bandas" (abogados y partes) fue de 4,3.
- Ante la pregunta de cuánto influyó en su cliente, a la hora de negociar, la "renuncia a los tribunales", un 35% de los profesionales dijo que era algo "muy significativo", el 43% lo calificó como "algo significativo" y el 22% afirmó que "no era significativo en absoluto".

- Ante la frase "Los abogados colaborativos son más neutrales que los abogados tradicionales", la mayoría rechazó ampliamente la idea. Nadie optó por "fuertemente de acuerdo"; 7,2% dijeron estar "de acuerdo"; 8,7% no supieron o no quisieron contestar; un 52,2% "discrepó", con un 31,9% "muy en desacuerdo".
- La frase "Una vez en el proceso colaborativo, hay poca necesidad de reunirse en privado con mi cliente" suscitó menor acuerdo entre los encuestados, destacando que un 44.9% "discrepaba" y un 47,8% estaba "fuertemente en desacuerdo"

Sobre los resultados de las encuestas a la clientela colaborativa, puede indicarse lo siguiente:

- La edad media del cliente era de 49 años.
- Un 84% contaba con estudios universitarios. Un 32% contaba con máster o doctorado.
- Un 84% declaró que contaban con más 100.000 dólares anuales de ingresos en el hogar familiar (en la situación de pre-divorcio).
- Todos se autodefinían como caucásicos.
- La media de duración del matrimonio fue de 22,2 años.
- Un 72% se enfrentó al divorcio con un hijo menor y un 36% con dos hijos menores.
- En cuanto a la forma de conocimiento sobre el Derecho Colaborativo, un 44% fue por su letrado, un 16% por su pareja y otro 16% por su terapeuta.
- Lo que más interesó a los clientes del Derecho Colaborativo fue el impacto positivo en los menores (44%) y cuestiones relacionadas con la parentalidad (32%).
- En los casos terminados sin acuerdo, el 81,2% de ellos fue por iniciativa de los clientes.
- Ante la pregunta "¿Cuánto influyó la "renuncia a tribunales" en sus negociaciones? Entre las personas que alcanzaron un acuerdo, un 54,5% dijo que no les influyó, mientras que un 45,5% dijo lo contrario.
- Se obtuvo una puntuación media de la satisfacción con el proceso de 4,35/5.

### 3.4. RESPONDIENDO A PREGUNTAS HABITUALES DE LOS CLIENTES

#### 3.4.1. Referencia completa del estudio

Por encargo del Comité de Investigación de la IACP (*International Academy of Collaborative Professionals*), Linda K. Wray (2011) publicó un estudio titulado *IACP Professional Practice Survey*, disponible en la página web de dicha asociación. El estudio se realizó entre 2006 y 2010, principalmente en los Estados Unidos y Canadá, si bien también se mencionan casos en Inglaterra y de forma muy minoritaria en Australia y Escocia.

### **3.4.2. Objetivos del estudio**

El objetivo del estudio era muy concreto y práctico: contar con datos para poder responder a las preguntas habituales de los clientes respecto de cuánto tiempo duraría el caso; cuánto costaría; a cuántas reuniones se debería asistir; y cuántas probabilidades existirían de cerrar el caso con acuerdo.

### **3.4.3. Metodología del estudio**

La encuesta fue accesible a través de la web de la IACP desde finales de 2006. En 2008 se contrató a *Crescent Research*, una compañía de investigación de mercadotecnia de Dallas, Texas, para reestructurar la encuesta a un formato en línea más fácil de usar y gestionar. Esa encuesta estuvo disponible desde el 1 de abril de 2008 hasta el 6 de julio de 2010.

En la Encuesta se preguntaba a los profesionales sobre seis cuestiones concretas:

- (1) Datos demográficos del cliente.
- (2) Tipo de procedimiento (divorcio, acuerdo prematrimonial, modificación de medidas, etcétera).
- (3) Tipo de proceso colaborativo (en equipo, sólo abogados, con neutrales, etcétera).
- (4) Profesionales participantes en el caso (tipo de licencia y título, capacitación colaborativa, definición de rol y honorarios).
- (5) El proceso (duración, resultado, número de reuniones celebradas, nivel de dificultad y factores que hacen que el caso sea difícil o finalice sin acuerdo).
- (6) Honorarios totales cobrados a los clientes por cada profesional.

### **3.4.4. Resumen de los resultados obtenidos**

Hasta abril de 2008 se registraron 932 casos (815 de los Estados Unidos, 97 de Canadá, 17 de Inglaterra, 2 de Australia y 1 de Escocia). Desde entonces, y respecto a la encuesta revisada por *Crescent Research*, 157 profesionales de la IACP informaron sobre 518 casos. Respecto del análisis conjunto sobre esos casos:

- En total, 97% eran casos de divorcio. En un 58% de los casos la duración fue inferior a 8 meses; en un 21% tardó entre 9 y 12 meses; en un 18% de 12 a 24 meses; y en un 14% fue inferior a 3 meses.

- El 50% de los casos contaban con un profesional neutral (profesional de la salud o financiero). El 44% de los casos contaban con uno o más profesionales de la salud. El 48% de los casos contaban con un asesor financiero.

-El 97% de los abogados habían recibido formación básica en Derecho Colaborativo y un 86% formación complementaria. Un 91% de los profesionales de la salud habían recibido formación básica en Derecho Colaborativo y un 78% formación complementaria. Un 98% de los asesores financieros habían recibido formación básica en Derecho Colaborativo y un 82% formación complementaria.

- En cuanto a los clientes, un 58% de los esposos y un 59% de las esposas tenían entre 40 y 54 años.

-Un 78% de los clientes contaban con educación universitaria.

- Un 53% de los esposos y un 13% de las esposas ganaba más de 100.000 dólares al año.

Un 16% de los esposos y un 62% de las esposas ganaba menos de 50.000 dólares al año.

- En un 84% de los casos había niños/as.

-En un 86% de los casos se alcanzó un acuerdo.

-En un 2% las partes se reconciliaron.

-Un 11% de los casos terminaron sin acuerdo (14% de los cuales alcanzaron acuerdo en algunos asuntos).

-Respecto de las reuniones de partes y abogados conjuntamente, un 96% incluyeron reuniones cara a cara, de las cuales, un 56% se hicieron con todos los profesionales.

-La duración media de cada reunión fue de 2,5 horas. En un 21% de los casos se produjeron más de 5 reuniones.

- En cuanto a la participación de profesionales, en un 63% fueron sólo reuniones de abogados con clientes, con un promedio de 4 reuniones. En un 11% de los casos se reunieron abogados, clientes y un profesional de salud mental, con un promedio de 3 reuniones. En un 18% de los casos trabajaron juntos abogados, clientes y un asesor financiero, con un promedio de 2 reuniones. En un 24% de los casos participaron sólo un profesional o varios de salud mental y ambos clientes, con un promedio de 4 reuniones. Finalmente, en un 26% de los casos participaron un asesor financiero y ambos clientes, con un promedio de 2 reuniones.

-Respecto de la media total del coste (incluyendo a todos los profesionales), ésta fue de 24.185 dólares. De forma más desagregada, el coste medio de ambos abogados fue de 20.884 dólares, mientras que el de los asesores financieros fue de 4.421 dólares y el de los profesionales de salud mental de 3.858 dólares.

## 3.5. ESTIMACIONES CENTRADAS EN INGLATERRA Y GALES

### 3.5.1. Referencia completa del estudio

La organización *Resolution*<sup>34</sup>, que abarca a más de 6.500 miembros, fundamentalmente abogados/as de familia, publicó en 2009 un estudio titulado *Collaborative Law in England and Wales: Early findings*, realizado entre 2006 y 2007 en Inglaterra y Gales.

### 3.5.2. Objetivos del estudio

El objetivo principal fue establecer algunas estimaciones de referencia sobre el uso del proceso de Derecho Colaborativo en los territorios mencionados.

### 3.5.3. Metodología del estudio

Se realizó una encuesta a la que respondieron 300 abogados/as, así mismo se desarrolló un grupo de discusión con 40 abogados/as que se completó con 12 entrevistas a clientes.

### 3.5.4. Resumen de los resultados obtenidos

Sobre las encuestas, los resultados fueron los siguientes:

-69% de los encuestados había participado al menos en un proceso de Derecho Colaborativo.

-Se estimó un promedio de 4,7 casos por abogado colaborativo.

-Con respecto al número total de casos iniciados entre 2006 y 2007, se estimó que habría entre 1.440 y 2.870 casos abiertos, y entre aproximadamente 970 y 1.950 cerrados.

-En cuanto al perfil general de los clientes, si bien existía una gran diversidad, las franjas de edad más frecuentes eran de 35-44 y de 45-54; con educación superior; con trabajo por cuenta ajena o propia; y un 80% con hijos menores de 16 años.

-En un 80% los clientes alcanzaron acuerdos.

-Respecto a la asistencia jurídica gratuita (turno de oficio), el 29% de los profesionales encuestados realizó este trabajo en dicho turno; de los cuales un 67% afirmó que alguno más de sus casos de turno de oficio podrían haber sido colaborativo de haber tenido presupuesto.

<sup>34</sup> Vid. en <http://www.resolution.org.uk/>.

-Si el Derecho Colaborativo no hubiera sido posible, un 50% de los casos, en opinión de los/as abogados/as, se hubieran resuelto mediante acuerdo entre ellos y un 33% se hubiera resuelto al inicio del procedimiento judicial.

-Sobre la estimación del coste, un 25% podría haber sido más barato si se hubiera negociado entre abogados y un 50% más baratos si se hubiera resuelto el litigio al inicio del procedimiento judicial.

Sobre los resultados del grupo de discusión con abogados, se subrayaron los siguientes resultados:

- Se encontraron resultados muy positivos sobre el Derecho Colaborativo, con mejores resultados que los obtenidos en los juzgados y la negociación tradicional entre abogados/as. Además, se observó mucho potencial en situaciones sin conflicto como pueden ser los acuerdos prematrimoniales.
- Se percibió la necesidad de un correcto diagnóstico del conflicto, con suficiente confianza y respeto entre las partes; un reconocimiento mutuo de necesidades; unas expectativas realistas; una capacidad para comunicarse y ser civilizados entre sí; y preocupación compartida por el bienestar de los hijos y por sus relaciones con ambos padres. El Derecho Colaborativo no sería para todos los casos.
- Se produjo un cambio de paradigma en el trato con cliente y el otro abogado/a: se notó una mayor confianza y complicidad, con nuevas dinámicas, en las que un profesional podía atender los intereses del otro cliente, y el cliente podía entender que se atendiese los intereses de la otra parte.
- La clave del proceso fue que las partes alcanzaran y diseñaran sus propias soluciones, muchas de las cuales nunca se hubieran alcanzado en un proceso tradicional.
- El rol del abogado de asesor legal se mantuvo, pero se desarrolló de manera y en tiempos diferentes para no posicionar la negociación.
- Se recalcó la importancia de la gestión de las emociones en el proceso y de invitar a profesionales neutrales para que asistiesen sobre asuntos que los abogados desconocían, por ejemplo, terapeutas y asesores financieros.
- Muchos señalaron la necesidad constante de aprendizaje que requiere el proceso de Derecho Colaborativo, así como lo valioso de las formaciones continuas y el compartir experiencias.

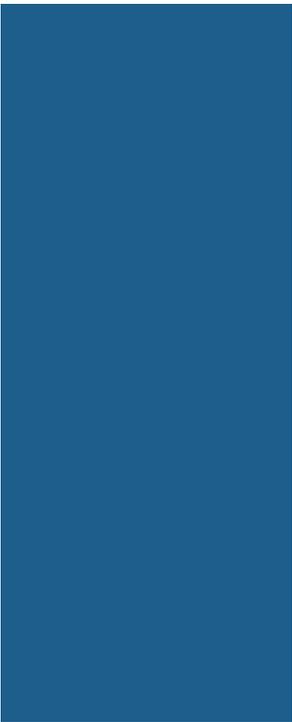
Sobre las entrevistas a clientes (10 mujeres y 2 hombres), sin ser representativas, pueden señalarse los siguientes datos:

- Sobre el motivo de elección del Derecho Colaborativo, se indicó el evitar un divorcio traumático y litigioso, además de evitar negociaciones entre abogados que provocan malentendidos y conflictos. Asimismo, sobre los hijos en común, se subrayó tener una buena relación como padres.
- Sobre el proceso se apuntó que, en algunos momentos, fue emocionalmente muy difícil, especialmente en aquellos casos donde la decisión del divorcio no había sido tomada de mutuo acuerdo. Con independencia de la ayuda externa, se sintieron apoyados, personal y jurídicamente, durante el proceso por sus letrados/as.
- Al menos la mitad habían identificado un par de asuntos conflictivos para alcanzar acuerdos, donde con ayuda de sus abogados finalmente salieron de sus posiciones iniciales, resultando más fácil de lo que pensaron.
- La mayoría consideró que su nivel de participación había sido el deseado; estaban satisfechos con el trabajo de los/las abogados/as. En cierto modo, se valoró la calidad del proceso por la calidad del trabajo de los/as abogados/as.
- A veces hubieran querido que sus abogados/as expresaran sus puntos de vista porque se sentían incapaces de hablar, valorándolo mucho si así ocurría. Sin embargo, valoraban negativamente el hecho de sentir mucha responsabilidad en las negociaciones.

### 3.6. RECAPITULACIÓN

La escasez de estudios comparados en esta materia contribuye a que nuestra propia investigación tenga en sí misma un valor pionero. En todo caso, debe subrayarse que los cuatro estudios comparados anteriores se realizaron prácticamente hace más de una década y se centraron en el ámbito anglosajón. Además, no tienen una similitud exacta con nuestra evaluación externa, en cuanto a diseño y metodología. No obstante, sí coinciden respecto de algunas técnicas metodológicas (cuestionarios, entrevistas y grupos de discusión) y, de forma importante, en varios de sus resultados, como se verá en el capítulo siguiente, en relación con el impacto general positivo del Derecho Colaborativo que, además, tiene un efecto multiplicador por afectar a diversas dimensiones de un conjunto de personas. Asimismo, veremos como nos encontramos ante unos retos similares respecto del futuro del Derecho Colaborativo, aunque en

los países anglosajones de referencia el desconocimiento sobre esta práctica parece menor que en nuestro país, donde ha llegado más tarde. Al mismo tiempo, veremos cómo diversos factores pueden explicar que la ADCE haya conseguido una colaboración público-privada pionera que no se da en los estudios comparados de este capítulo.



# Diagnóstico del impacto de la ADCE



#### 4.1. REVISIÓN GENERAL DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA RECOGIDA DE DATOS SOBRE LA ACTIVIDAD DE LA ADCE

“Muchos abogados realizan su trabajo asumiendo resignadamente las asperezas y sinsabores que conlleva el sistema de justicia como una parte irremediable de su labor profesional. Son habituales los amargos comentarios, expresión de frustración y malestar, sobre el funcionamiento de la maquinaria judicial, la relación con los clientes y en ocasiones con otros compañeros. Vivimos un bajo nivel de bienestar en el ejercicio profesional de la abogacía. A casi todos nos gustaría que las cosas funcionaran de otra manera, sentirnos más tranquilos y realizados con el día a día de nuestro ejercicio profesional” (Fernández Manzano 2018)

Como ya se ha indicado en un apartado anterior, en esta evaluación buscamos herramientas que nos permitan identificar si la práctica de Derecho Colaborativo, impulsada por la ADCE, ha producido o ha ayudado a producir cambios positivos y si esos cambios se mantienen durante un periodo de tiempo razonable. Con base en la revisión, preliminar y definitiva, de diferentes disciplinas y perspectivas teóricas, así como de evaluaciones similares, tal y como se ha mencionado en la contextualización y en el anterior apartado sobre estudios comparados, se elaboraron diferentes protocolos de recogida de datos, de carácter cerrado, semi-estructurado y abierto<sup>35</sup>, para realizar encuestas, entrevistas en profundidad y grupos de discusión:

1. Protocolo de recogida de datos dirigido a asociados, participantes en actividades de la ADCE y colaboradores respecto de la práctica del Derecho Colaborativo.
2. Protocolo de recogida de datos dirigido a clientes y sus familiares, así como a otros profesionales implicados.
3. Protocolo de dinámica de grupos de discusión con algunos de los agentes mencionados anteriormente.

En todos los protocolos mencionados se capturaron de forma limitada algunos aspectos demográficos, si bien se tendió a la simplificación para facilitar su realización. Todos los protocolos se elaboraron dentro de una metodología cualitativa de exploración de las expectativas, vivencias y experiencias de los agentes implicados.

En este capítulo, antes de entrar en los resultados del análisis de contenido de las respuestas obtenidas, realizaremos una contextualización de la ADCE y examinaremos otras fuentes sobre su actividad, como son sus memorias, revista y página. Asimismo, respecto de la valoración y el impacto en la ciudadanía general, se revisarán sucintamente diversos datos sobre el seguimiento en algunas redes sociales y el eco virtual de la asociación, así como datos de la prensa digital, la mayoría recogidos en sus propias memorias.

<sup>35</sup> Todos ellos pueden consultarse en el anexo.

Toda la información generada se ha procesado mediante un análisis de contenido manual, adaptado a las particularidades de la evaluación, y considerando el marco teórico expuesto en la contextualización sobre el derecho integrativo y, más en concreto, los conceptos de cultura jurídica y pluralismo normativo en la resolución de conflictos.

## **4.2. ASOCIACIÓN DE DERECHO COLABORATIVO: ALGUNOS DATOS CONTEXTUALIZADORES**

### **4.2.1. Origen y objetivo general de la ADCE**

La ADCE, asociación sin ánimo de lucro, fue fundada el 26 de junio del año 2013 por un conjunto de profesionales procedentes de diferentes disciplinas. Tiene su sede en Vitoria/Gasteiz y se trata de la organización hispanohablante más importante en el mundo dentro del Derecho colaborativo<sup>36</sup>. La ADCE forma parte como asociación cofundadora de la Federación de Asociaciones de Derecho y Práctica Colaborativa (FEDECOB) que aglutina seis Asociaciones.

Debe destacarse que la ADCE fue pionera en el ámbito español. El objetivo general de la ADCE, recogido en el artículo 2 de sus Estatutos<sup>37</sup>, se define de la siguiente manera:

“Promover y fomentar un nuevo concepto de justicia no confrontativa y colaborativa, impulsando, gracias a la colaboración público-privada, la implantación en la sociedad de métodos alternativos de resolución de conflictos a través del Derecho Colaborativo como herramienta de innovación y pacificación social”.

En un sentido estricto, como hemos explicado en las páginas anteriores, el Derecho Colaborativo es un medio alternativo de resolución de conflictos. En la página de Facebook de la ADCE se reproduce un hilo de twitter donde se explica que los profesionales colaborativos “no vivimos en un mundo de pájaros y flores”. Pero, ¿qué hace exactamente la ADCE y qué impacto tienen las prácticas que impulsa? Como punto de partida, debe valorarse el esfuerzo de la asociación por transmitir el contenido y el valor de sus actividades, incluyendo los vídeos en su canal de youtube con experiencias reales<sup>38</sup>.

En respuesta a la pregunta anterior y de forma sucinta, según la Memoria relativa al año 2018 de la ADCE (2019): “El Derecho Colaborativo se basa en la negociación por intereses. Esta metodología nació en la Universidad de Harvard y considera los postulados del manual

<sup>36</sup> Un apartado octavo de la memoria relativa a 2018 se titula “red”, donde se destaca la labor de la ADCE como referente internacional.

<sup>37</sup> Los Estatutos pueden encontrarse en su página web en <http://www.derechocolaborativo.es/wp-content/uploads/2018/02/ESTATUTOS-VIGENTES-DICIEMBRE-2016.pdf>.

<sup>38</sup> Cfr., por ejemplo, sobre los contratos conscientes [https://www.youtube.com/watch?v=dV60\\_brkWvk](https://www.youtube.com/watch?v=dV60_brkWvk).

Obtenga el Sí de los profesores Fisher y Ury (1996)". Asimismo se indica que la clave del proceso reside en "la indagación de las necesidades e intereses de la propia parte y de la otra para encontrar opciones que satisfagan a ambos".

### **4.2.1. Objetivos y actividades específicos de la ADCE**

Además de las referencias realizadas en el anterior apartado, según la página web de la ADCE, entre las actividades para el cumplimiento de sus fines, considerando los objetivos de la evaluación externa, destacamos las siguientes<sup>39</sup>:

- 1. Difundir y promocionar la metodología y práctica del Derecho Colaborativo.*
- 2. Potenciar la formación e investigación sobre los aspectos relacionados con el Derecho Colaborativo.*
- 3. Potenciar la investigación para lograr la adecuada adaptación a nuestra realidad jurídica y cultural de este nuevo método anglosajón.*
- 4. Agrupar a todos los profesionales que practiquen el Derecho Colaborativo, cualquiera que sea su disciplina.*
- 5. Colaborar con las universidades para promover, elaborar y facilitar el desarrollo de planes de estudio que tengan en cuenta dentro de su formación el Derecho Colaborativo.*
- 6. Colaborar con centros educativos y otras instituciones formativas para educar en la gestión de los conflictos de forma no confrontativa.*
- 7. Impulsar el desarrollo de los grupos de prácticas, como motor y mecanismo de inclusión social.*
- 8. Investigar experiencias internacionales y desarrollar un sistema de pro bono de Derecho Colaborativo para personas con escasos recursos".*

Si bien hace unos años, con acuerdo de la Asamblea de la ADCE, se solicitó al Gobierno Vasco la declaración de utilidad pública de la ADCE, ésta fue rechazada porque, según fuentes de la ADCE consultadas para esta evaluación, "nos ven como profesionales que buscan su propio interés", aunque en el momento de la solicitud también se aludió a los servicios pro-bono y a los proyectos pilotos, sin que se entendiese bien la función de la asociación.

Según el artículo 5.1 c), así como los artículos 41-46, de la Ley 7/2007, de 22 de junio, de Asociaciones de Euskadi<sup>40</sup>, entre otros requisitos, para ser declarada asociación de utilidad pública debe tratarse de "entidades que promuevan el interés general o el bien común

<sup>39</sup> Vid. artículo 2 de los Estatutos.

<sup>40</sup> Cfr., para asociaciones de ámbito estatal, el art. 32.1e) de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del derecho de asociación (BOE núm. 73, de 26-03-2002).

mediante la efectiva y continuada realización de fines de carácter cívico, educativo, científico, cultural, deportivo, sanitario, de promoción de los derechos humanos, de intervención social, de cooperación al desarrollo, de promoción de la igualdad entre mujeres y hombres, de protección de la infancia, de fomento de la igualdad de oportunidades y de la tolerancia, de defensa del medio ambiente, de fomento de la economía social o de la investigación, de promoción del voluntariado, de defensa de consumidores y usuarios, de promoción y atención de las personas inmigrantes y de quienes se encuentren en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales, económicas o culturales, y cualesquiera otros fines de similar naturaleza.", así como "Que su actividad no se dirija de manera principal y habitual a beneficiar a sus asociados y asociadas, sino a terceras personas ajenas a la asociación". De la evaluación externa hemos podido comprobar el impacto beneficioso en personas ajenas a la ADCE y una orientación social que trasciende a la de los profesionales que la integran.

### **4.2.2. Número, evolución y perfil de las personas asociadas en la ADCE**

De las 164 personas asociadas contabilizadas en la Memoria relativa a 2018, 33 se encontraban fuera del País Vasco (en Burgos, La Rioja Navarra, Madrid, Galicia, Canarias, Barcelona y Comunidad Valenciana) y de España (en México y Colombia), lo cual debe valorarse positivamente al impactar sus actividades fuera de la CAV e incluso en otros países. También debe valorarse la progresión constante en número de personas asociadas, desde 2013.

Estos datos se encuentran en la Memoria relativa a 2018, donde también se aprecia que el número de bajas ha disminuido en 2018, si bien se indica expresamente que: "Analizando los datos de altas y bajas en la ADCE, hemos detectado que a pesar de sumar altas cada año, el número total de asociados no siempre sube de manera proporcional al trabajo e impacto realizado. Entendemos que toda vez que se trata de un proyecto a medio-largo plazo en el que la rentabilidad económica no es inmediata, no todas las personas asociadas entienden la necesidad de mantenerse de alta". Todo ello contextualizado, además, en un inicio coincidente con la repercusión de los efectos de la crisis económica. Asimismo, ya que las formaciones y actividades están abiertas a personas fuera de las asociadas, y el número de inscripciones en ella es creciente, puede concluirse que la ADCE ha conseguido implicar y comprometer a una gran variedad de personas de diferentes ámbitos.

En cuanto al género y edad de las personas asociadas, puede verse el siguiente cuadro.

PERSONAS ASOCIADAS EN LA ADCE: GÉNERO Y EDAD	
Mujeres	85
Hombres	79
Total	164
<b>Edad media</b>	<b>50</b>
Fuente: ADCE (Datos a 8 de febrero de 2019)	

Con un aumento del número de asociados respecto de la cifra dada anteriormente, según datos suministrados en la memoria de la ADCE (2019), el variado perfil profesional de las personas asociadas puede resumirse a través de la siguiente tabla.

PERFIL PROFESIONAL DE LAS PERSONAS ASOCIADAS EN LA ADCE		
Abogados/as	108	De los que: -21 también son mediadores -4 también son <i>coaches</i> -1 también es ingeniero -1 también es graduado social
Juristas	5	
Notarios/as	7	
<i>Coaches</i>	11	
Graduados/as sociales	5	
Profesionales de económicas y empresariales	21	
Empresarios/as	5	
<i>Export manager</i>	1	
Psicólogos/as	5	
Ingenieros/as	3	
Arquitectos/as	3	
Médicos/as	2	

Político-veterinario	1
Funcionario/a	8
Artista	2

#### 4.2.3. Recursos económicos

Aunque la presente evaluación externa no se centra en aspectos económicos, es importante referirse a la limitación de recursos con que cuenta la ADCE para evaluar correctamente todas las actividades realizadas. En todo caso, debe resaltarse la transparencia de poder acceder a las cuentas anuales detalladas, desde 2013, a través de su página web en una sección específica, además de referencias concretas en las memorias anuales.

En la siguiente tabla podemos observar, a modo de resumen estimado, los principales movimientos económicos de la ADCE, diferenciando ingresos y gastos. Dentro de los ingresos observamos que la principal fuente de los mismos se debe a la subvención del Gobierno Vasco que ha ido creciendo desde 2013. Esta tendencia también se advierte, de forma más atenuada, respecto de las cuotas<sup>41</sup> y claramente respecto de los patrocinios. Por otra parte, puede constatarse cómo la mayor parte de los gastos obedecen, también de forma creciente, a la formación y, desde 2016, a los proyectos de innovación, los cuales se analizarán en un apartado posterior.

	<i>Principales movimientos</i>					
	<b>Ingresos</b>			<b>Gastos</b>		
	<i>Subvención</i>	<i>cuotas</i>	<i>patrocinio</i>	<i>Formación</i>	<i>Proyectos innovación</i>	<i>Difusión</i>
2013	- €	7.000,00 €	3.000,00 €	6.273,15 €	- €	151,05 €
2014	3.000,00 €	14.500,00 €		18.174,49 €		5.162,13 €
2015	24.000,00 €	16.200,00 €		21.738,45 €		7.472 €
2016	50.000,00 €	16.325,00 €	1.000,00 €	27.552,92 €	17.476,43 €	3.784,20 €
2017	60.000,00 €	18.675,00 €	4.000,00 €	40.999,02 €	11.663,49 €	10.229,90 €
2018	100.000,00 €	19.200,00 €	17.859,51 €	49.767,43 €	38.280,63 €	22.056,18 €

Fuente: ADCE (Datos a 8 de febrero de 2019)

En el momento de la presente evaluación externa la asociación contaba con una persona trabajando por cuenta ajena, con un contrato laboral de treinta horas semanales, facturándose también algunos trabajos de la secretaría técnica. Se puede observar de la Memoria de 2018 el escaso presupuesto destinado a la secretaría técnica y personal laboral, siendo la mayoría del presupuesto destinado a la ejecución de proyectos.

<sup>41</sup> En los años 2018 y 2019 la cuota anual era de 100 euros. Véase el apartado de las memorias de la ADCE relativo a la "autofinanciación".

## 4.3. ANÁLISIS DE CONTENIDO CONJUNTO DE LA REVISTA, LA PÁGINA WEB, LAS MEMORIAS Y LOS MENSAJES EN REDES SOCIALES

### 4.3.1. Revista

Resulta de gran interés la revista en línea o Newsletter de la ADCE, en funcionamiento desde 2015, y con una periodicidad variable a lo largo de los distintos años, pero nunca menor de tres números, llegando algún año a ocho, según puede apreciarse en el siguiente listado con posibilidad de acceso en abierto a través del link de la web de la asociación. El número estimado de lectores supera los 300.

2018

[Febrero 2018](#)

[Mayo 2018](#)

[Diciembre 2018](#)

2017

[Septiembre 2017](#)

[Abril 2017](#)

[Revista Fundación Arteale](#)

[Febrero 2017](#)

2016

[Revista DC Congreso 2016](#)

[Diciembre 2016](#)

[junio y julio 2016](#)

[mayo 2016](#)

[marzo 2016](#)

[CIRCULAR hibiraldiak-conexiones improbables](#)

[febrero 2016](#)

[enero 2016](#)

2015

[septiembre 2015](#)

[julio 2015](#)

[junio 2015](#)

[mayo 2015](#)

[abril 2015](#)

[marzo 2015](#)

Del análisis de contenido de los números anteriores podemos incluir su carácter de informativo y de difusión y transferencia del conocimiento y la práctica, mediante un buen diseño de edición

que facilita su lectura y entendimiento. En gran medida, esta revista supone un adelanto de la memoria anual, asegurando una información constante sobre las actividades de la ADCE dentro de una correcta transparencia y rendición de cuentas.

Para lograr difundir mejor sus actividades en la sociedad, como reto pendiente, la ADCE ha colaborado con dos agencias de comunicación y marketing.

### **4.3.2. Repercusión en redes sociales y contenido de página web y memorias**

#### **Redes sociales**

La cuenta en Twitter de la ADCE tiene 608 seguidores. En una búsqueda general realizada en Twitter<sup>42</sup> con el tema "asociación de Derecho Colaborativo de Euskadi" encontramos 36 tuits sobre la misma desde 2013. Destaca la variedad de las organizaciones y personas emisoras de los tuits, entre las que se encuentran las siguientes: Radio Euskadi, Arabako Foru Aldundia/Diputación Foral de Álava, contratación pública, la Red Global de Eventos Jurídicos, Harresiak Apurtuz, Har-Eman, programas universitarios, agentes relacionados con la mediación y el arbitraje, socios y colaboradores de la ADCE, espacios de co-working y personas individuales interesadas. En general, la mayoría de los tuits se refieren a las actividades que se organizan, pero también se manifiestan en los mensajes la satisfacción, la enhorabuena e incluso la gratitud por actividades de la ADCE, incluyendo la difusión de artículos periodísticos. Muchos tuits incluyen imágenes y links para acceder a la web de la ADCE o específicamente a vídeos suyos. No se ha encontrado ningún tuit negativo.

Respecto de la repercusión de las actividades de la ADCE en las redes sociales, destaca el impacto de retuits realizados por parte de especialistas en Derecho Colaborativo reconocidos mundialmente, como es el caso de Kim Wright. Así sucedió con su tuit del 13 de julio de 2018 donde se refería, en inglés, a la comparecencia de personas asociadas a la ADCE en la Comisión de Justicia y Trabajo del Parlamento Vasco.

Asimismo, la cuenta de Facebook de la ADCE es muy activa, con 170 personas o contactos. A través de sus comentarios, fotos y enlaces, se puede apreciar una intensa labor de difusión de sus actividades, la cual arroja también una gran diversidad de actividades, con repercusión en EITB y Radio Vitoria, entre otros medios, y el apoyo en actividades formativas del Presidente del TJPV, entre otros agentes. Destaca el esfuerzo realizado para explicar qué es realmente el Derecho Colaborativo, informando de actividades de otras asociaciones y entidades en este campo o en estrecha relación con el mismo. El 14 de noviembre de 2018 se daba un dato importante con el siguiente mensaje: "El CGPJ comparte en su web la estimación de los tiempos

<sup>42</sup> Búsqueda realizada el 12 de febrero de 2019. Cfr. el uso de otras redes sociales como *LinkedIn* en relación con las menciones a la ADCE (2019), en las memorias anuales, donde se indica que, en *LinkedIn*, la ADCE tiene 276 contactos.

medios de duración de los procedimientos judiciales en los juzgados de todo el país. Nos hemos fijado en las ejecuciones de familia en el País Vasco. La media de 2017 ha sido de 18,7 meses ¡más de un año y medio!".

Por su parte, el canal de YouTube de la ADCE cuenta con 63 suscriptores y muchos de sus vídeos tienen más de 150 visualizaciones, lo cual es muy destacable considerando la saturación de todo tipo de información en esa plataforma. En particular, destacan las 3.300 visualizaciones relativas a qué es el Derecho Colaborativo en el ámbito familiar, las más de mil de un curso y las 751 en relación con el Derecho Colaborativo en el ámbito empresarial, así como otros cursos y la comparecencia en el Parlamento Vasco. Si sumamos todas las visualizaciones de todos los vídeos nos encontramos con un total de más de 9.000 visualizaciones, a las que se suman comentarios favorables.

### **Web y memorias anuales**

Por su parte, la página web de la ADCE<sup>43</sup> destaca por ser muy completa, facilitar el acceso a sus diversos contenidos de forma intuitiva y ser visualmente atractiva. La web cuenta con 1.866 usuarios (34,28% de España y el resto de países latinoamericanos y los EE. UU. -4,92%-) y 4.313 visitas, siendo un 89,5% nuevos visitantes.

La web está publicada en euskera, castellano e inglés. Asimismo, como destacan las memorias anuales, el número de visitas es considerable y aumenta progresivamente, incluyendo visitas de personas de otros países.

Aunque en este apartado nos centraremos en la estructura de la página web de la ADCE, lo haremos introduciendo, cuando proceda, aspectos complementarios aportados en la última memoria de la asociación<sup>44</sup>. Destacando que, en enero de 2019, ya se podía disponer en abierto de la memoria relativa a 2018. Tanto la memoria como la página web han ido mejorándose a lo largo de los últimos años y, de cara al futuro, se prevén diferentes modificaciones.

La estructura paralela de la página web y de las memoria anuales puede visualizarse en el siguiente cuadro, donde la primera columna se refiere a la página web y la segunda columna a la última memoria disponible a comienzos de 2019<sup>45</sup>.

<sup>43</sup> Análisis realizado el 22 de enero de 2019.

<sup>44</sup> La web permite contemplar todas las actividades realizadas, mientras que en las memorias es preciso ir año por año.

<sup>45</sup> Respecto de la estructura de la memoria relativa a 2017 pueden observarse ligeras modificaciones, para dicho año, en relación con la mención específica a la comparecencia en el Parlamento Vasco y la no diferenciación específica en los títulos de los tipos de proyecto.



**A. Preguntas frecuentes, donde se define el Derecho Colaborativo**

Este apartado de la web de la ADCE recoge de forma clara la definición del Derecho Colaborativo como método alternativo de resolución de conflictos, de carácter “innovador, colaborativo y amistoso”, si bien se subraya que constituye “una nueva forma de entender la defensa jurídica y la justicia desde unos principios y valores”, que serán identificados más

adelante. Para mayor entendimiento de la persona lectora, quizá convendría especificar cuanto antes en la introducción a la web los fines y objetivos, generales y específicos, de la ADCE.

En la explicación inicial se indica que estamos ante “un proceso que se centra en las necesidades e intereses de las partes, muchas veces ocultos para ellas mismas, separando a la persona del problema, gestionando las emociones y las relaciones entre las partes, a las que se hace partícipes en la búsqueda y adopción de la solución acordada y realmente satisfactoria”.

En relación con los estándares internacionales de la práctica restaurativa (con los que guarda estrecha relación), resulta de interés la relación de los seis principios en los que se basa el Derecho Colaborativo, a saber:

- 1) Trabajo en equipo.
- 2) Buena Fe.
- 3) Confidencialidad.
- 4) Transparencia.
- 5) Solución compartida según los intereses de las partes.
- 6) Participación de varios profesionales.

También se distingue, en asuntos civiles y mercantiles, el Derecho Colaborativo de la negociación y la mediación, distinción importante por cuanto tiene cierta complejidad. Así se indica que, en el Derecho Colaborativo, como procedimiento que nace del método Harvard, los abogados representan a las partes, no son neutrales (mientras que en la negociación y mediación las partes pueden participar sin abogado). Además, en Derecho Colaborativo, la participación de los abogados resulta obligatoria (mientras que en la negociación y mediación se puede prescindir del abogado). Finalmente, en Derecho Colaborativo existe un compromiso de aportar toda la información relevante (mientras que en las otras formas de ADR se puede ocultar información).

En todo caso, asumiendo la posible existencia de formas híbridas o complementarias, se indica que se puede hablar también de una negociación colaborativa que busca el bien común y no sólo de cada parte de forma adversarial.

En la sección de preguntas frecuentes también se menciona la herramienta de los contratos conscientes, puesta en práctica por la ADCE en 2017, siguiendo la metodología del libro *El Descubrimiento del Acuerdo* de Linda Alvarez, quien ha participado en formaciones impartidas por la ADCE, situándose entre las asociaciones de este ámbito con formaciones más avanzadas e innovadoras en España y gran parte de Europa. Como ya se ha mencionado anteriormente, y

destacando de nuevo que se trata de conceptos nuevos de cierta complejidad, en la web se consigue dar una definición de los contratos conscientes como "acuerdos basados en la confianza y colaboración entre las partes. Para ello es necesario que las partes puedan compartir sus intereses, expectativas, valores y visiones; con ayuda de profesionales colaborativos. Como resultado del proceso, las partes obtendrán un acuerdo donde regularán su relación y preverán el mecanismo para resolver sus propias disputas". Resulta muy útil la remisión a varios links con experiencias reales<sup>46</sup>.

Entre las preguntas frecuentes también se encuentra la relativa a los requisitos para formar parte del Directorio de profesionales colaborativos, precisando que es imprescindible cumplir los siguientes dos requisitos<sup>47</sup>:

- Ser asociado de la ADCE.

Sólo pueden asociarse personas físicas con titulación universitaria, un mínimo de un año de práctica profesional y con formación en Derecho Colaborativo o compromiso de completar su formación en el plazo máximo de dos años.

- Cumplir con los estándares de formación de la IACP<sup>48</sup>, pendientes de adaptar las profesiones en nuestro contexto. Son necesarias 57 horas de formación para acreditarse como profesional en Derecho Colaborativo. Esas horas deben distribuirse de la siguiente manera:
  - 20 horas sobre negociación Harvard.
  - 16 horas de Derecho Colaborativo.
  - 21 horas de formación complementaria: Máster o Cursos de Mediación, etcétera, según valoración de la ADCE.

Según las normas básicas de IACP (*International Academy of Collaborative Professionals*) para los profesionales colaborativos, adoptadas el 13 de julio de 2004 y revisadas el 22 de octubre de 2014), resulta imprescindible una formación interdisciplinar y práctica. Se distinguen las normas para abogados colaborativos, para "profesionales colaborativos expertos en salud mental", y para "profesionales financieros colaborativos". Para los tres grupos de profesionales, entre otras cuestiones, se solicita cumplir simultáneamente con dos aspectos:

<sup>46</sup> Cfr. <http://consciouscontracts.com/> y <https://discoveringagreement.com/>.

<sup>47</sup> Además, pueden solicitar el alta en el directorio de profesionales aquellos profesionales colaborativos que pertenezcan a otras asociaciones de derecho colaborativo, abonando parte de la cuota correspondiente. Este es un tema en proceso de revisión al cierre de la evaluación externa ya que, recientemente, se ha aprobado exigir formación continua de 10 horas anuales a fin de poder figurar en el directorio de la ADCE.

<sup>48</sup> Vid. en <http://www.derechocolaborativo.es/wp-content/uploads/2018/02/Estándares-profesionales-oct-2014-CASTELLANO.pdf>.

1) Tener al menos 30 horas de formación centrada en el cliente, facilitando la resolución del conflicto, del tipo de la que normalmente se enseña en la formación para la mediación (en programas de mediación narrativa o transformativa basada en intereses).

2) Tener un total de 15 horas de formación en cualquiera de las siguientes áreas:

- Formación en negociación basada en intereses.
- Formación en habilidades de comunicación.
- Formación en Proceso Colaborativo por encima del mínimo de 12 horas de formación colaborativa inicial básica.
- Formación avanzada en mediación.
- Formación básica para coach profesional.

Por tanto, la calidad de la práctica del Derecho Colaborativo parece garantizada con los anteriores requisitos que deben cumplirse de forma rigurosa, al mismo tiempo que se garantiza un proceso de acceso abierto y sencillo a toda persona interesada en ser socia y, en su caso, inscribirse en el registro de profesionales.

Existe un área privada en la web sólo para asociados, donde se puede ver, por ejemplo, el contenido de los acuerdos tomados en Junta Directiva, si bien recomendaríamos hacer público en la web, para cualquier usuario, el listado de los nombres de sus integrantes.

### **B. La Asociación**

En esta sección de la web se recogen apartados sobre las personas fundadoras; la Junta Directiva; las colaboraciones; los estatutos aprobados en diciembre de 2016; las cuentas anuales desde el 2013; y las memorias anuales.

Del análisis de la web como de la memoria relativa a 2018, podemos indicar el siguiente listado de entidades o agentes que han colaborado y/o siguen colaborando con la ADCE: Gobierno Vasco (Dirección de Justicia, Alokabide...), Agencia Vasca de la Innovación, Consejo de Relaciones Laborales, Diputación Foral de Álava/Arabako Foru Aldundia, Ayuntamiento de Vitoria/Gasteiz, Instituto Foral de Bienestar Social, Tribunal Superior de Justicia del País Vasco, Caja Vital, Fundación Empresa y Sociedad, Museo Marítimo Ría de Bilbao, Prima Global, Vivir con Voz Propia, Cruz Roja, ACCEM, QPEA, Feria de la Construcción, LantegiBatua, *Habitus Incorporated*, *Community of Insurance*, Universidad de Deusto, Universidad del País Vasco, Fundación Arteale, Eusko Ikaskuntza, TedxGasteiz, Har-Eman, Ilustre Colegio Oficial de Graduados Sociales de Álava, Ilustre Colegio de la Abogacía de Bizkaia, Ilustre Colegio de la Abogacía Alavesa, Ilustre Colegio de Abogados de Madrid, Pasaiako Udala, Asociación

Catalana de Derecho Colaborativo, Asociación Francesa de Prácticas de Derecho Colaborativo, IACP y *Global Collaborative Law Council*.

Precisamente este último organismo mencionado organizó su XIII Congreso sobre Derecho Colaborativo en el ámbito Civil en 2018 en Las Vegas (Nevada), donde acudieron los abogados Stu Webb y Sherrie Abney, considerados los padres del Derecho Colaborativo. Para participar en ese encuentro, fue becada la secretaria técnica de la ADCE, Carmen Aja, propuesta también para formar parte de su Junta Directiva, indicador de la presencia y peso internacional en este campo de la ADCE.

### **C. Actualidad: repercusión internacional, noticias, medios, artículos de interés y revista**

En cuanto a la repercusión internacional en el ámbito profesional podemos observar cómo miembros de la ADCE han publicado, desde 2014, artículos en la revista de la IACP. Asimismo, en relación con tal impacto en los medios estatales, la experta mundial y colaboradora de la ADCE, Kim Wright, ha sido entrevistada por *El Correo* y la revista *Argia*, en 2018. En 2017 fue entrevistada la abogada australiana Marguerite Picard, dentro de su visita a la ADCE. En 2015<sup>49</sup>, la presidenta de la ADCE, María José Anitua participó en el Congreso Anual de la Asociación Francesa de Derecho Colaborativo. Todas estas menciones se realizan en la web con un link que nos lleva a esas publicaciones o vídeos.

Asimismo, en la subsección de noticias de la web se recogen un número muy importante de actividades organizadas o en las que participa la ADCE que, una vez más, destacan por su gran diversidad (en temas, personas afectadas<sup>50</sup> y formatos), la calidad, la colaboración público-privada, la interdisciplinariedad y el carácter innovador, haciéndose eco de las mismas diversos medios especializados. Sin olvidar la interdisciplinariedad, ese carácter innovador se produce primeramente dentro de la propia práctica de la abogacía, por ejemplo, con la participación, en 2018, en el *Primer Encuentro Abogacía Siglo XXI* en el Congreso de la Abogacía en Bizkaia, entre otros, en los que se percibió la necesidad de adaptar la profesión a los nuevos retos sociales, aspecto que también ha sido recogido en diversos medios de comunicación, vascos y estatales, invitando a participar en debates a los socios de la ADCE, quienes también han sido invitados a numerosas jornadas y congresos especializados.

La subsección de noticias recoge asimismo otras actividades organizadas por otras entidades, en relación con la práctica del Derecho Colaborativo, lo que constituye una información relevante para toda persona interesada.

<sup>49</sup> También hubo participación de la ADCE en 2017.

<sup>50</sup> Con una mirada inclusiva respecto de las personas menores de edad, mayores y con diversidad funcional o refugiadas, entre otras.

Mención particular merece la noticia de la comparecencia de representantes de la asociación en el Parlamento Vasco, el lunes 20 de noviembre de 2017, dentro de la Comisión de Trabajo y Justicia<sup>51</sup>.

En las noticias se da cuenta de los resultados de la actividad de la ADCE que van más allá de la organización y participación en congresos o jornadas e incluyen, por ejemplo, en 2017, un vídeo sobre la aplicación de la práctica colaborativa en la administración vasca, cuyo guión "fue co-diseñado de forma participativa por personas que trabajaban en la administración en distintos ámbitos, profesionales colaborativos y otros ciudadanos". Asimismo, la ADCE participó, en 2017, en la entrega de los Premios anuales *Elkarlan* que el Gobierno Vasco concede para promocionar proyectos innovadores de valor público. Esa actividad también se plasma en la colaboración con otras entidades fuera de la CAV para compartir experiencias de Derecho Colaborativo o para organizar formaciones o jornadas, por ejemplo, con la Universidad de Deusto, desde 2016, o con la UPV/EHU en 2019.

En total, según el análisis del apartado sobre medios de la web, pueden contabilizarse cerca de un centenar de entrevistas o contribuciones en los medios, la mayoría dirigidos a la opinión pública en general, pero también con aportaciones a publicaciones especializadas. En este sentido, debe valorarse, para profundizar en los temas de forma actualizada, la sección relativa a los artículos de interés que recogen trabajos en diversos idiomas, destacando de nuevo la proyección internacional de la ADCE.

### **D. Formación**

Según la página web, la formación es una actividad crucial de la ADCE por cuanto es necesaria para poder admitir la inclusión de socios dentro del registro de profesionales colaborativos, si bien las formaciones suelen ser abiertas a otras personas interesadas de muy diversos ámbitos. Las formaciones progresivas se orientan desde cursos sobre el método de negociación Harvard hasta cursos específicos en Derecho Colaborativo.

En el último año destacan las formaciones sobre contratos conscientes con expertos internacionales.

### **E. Eventos y proyectos (realizados y nuevos)**

Se incluyen multitud de proyectos, señalándose ya al menos cinco para 2019, lo cual es relevante porque el análisis de la página web se realizó a finales de enero de 2019.

<sup>51</sup> Para más información, véase el link accesible en la web: <http://www.derechocolaborativo.es/noticias/comparecencia-de-representantes-de-la-asociacion-en-el-parlamento-vasco/>.

Entre esos nuevos proyectos se detalla, por ejemplo, el grupo de práctica en familia en Bilbao centrado en contratos conscientes, con reuniones mensuales para que diversos profesionales de distintas disciplinas puedan trabajar la práctica colaborativa. Los grupos de práctica son autónomos e independientes en lo que se refiere a sus objetivos y contenido y, además del mencionado, se encuentran activos el grupo de familia en Vitoria y el grupo de empresa, también en dicha ciudad, trabajando los contratos conscientes en alquileres, entre otros temas.

Podemos destacar también, en los proyectos de 2019, la mejora de la página web y, en concreto, del registro de profesionales de Derecho Colaborativo para adaptarlo a los contratos conscientes y facilitar un mejor acceso a la ciudadanía.

Entre los proyectos específicos de innovación social -algunos de los cuales se han presentado a premios-, entre los que se mencionan expresamente en la memoria relativa a 2018, se encuentran:

1) Los proyectos de conciliaciones laborales en Álava, en relación con el art. 63 de la Ley Reguladora de la Jurisdicción Social en que se recoge que, con carácter previo a la interposición de una demanda judicial debe haber un intento de acuerdo extrajudicial, con un porcentaje de acuerdos que, en la CAV en 2017, no llegó al 17%. Por ello se ha propuesto la posibilidad de acceso a profesionales colaborativos que ayuden en el proceso, incluso de forma voluntaria con carácter previo a un proceso de negociación.

2) Los proyectos con empresas familiares alavesas, particularmente en relación con las segundas generaciones y aplicando los contratos conscientes.

Asimismo, como ya se ha indicado, la ADCE destaca por la cantidad y variedad de organismos colaboradores, públicos y privados, dentro y fuera de la CAV. La colaboración con la UPV/EHU se ha concretado a través de profesores de diversas materias de la Facultad de Derecho de Leioa y Donostia/San Sebastián. En el campus de Gipuzkoa se proyectó una actividad de difusión sobre el Derecho Colaborativo y las actividades de la ADCE el 9 de abril de 2019, incluyendo el debate de las conclusiones de la presente evaluación externa.

Un apartado de la memoria de 2018 se titula transformación y se refiere a que, desde 2017, se ha detectado una necesidad de cambio en la organización de la ADCE para lograr ser una entidad horizontal, innovadora y colaborativa en su estructura. En septiembre de 2018 se empezó a trabajar en dos comisiones (público-privado y privado), de unas quince personas cada una, cuyos resultados se presentarán en la Asamblea para, en su caso, ratificar la propuesta de un nuevo modelo organizativo.

Entre los numerosos proyectos realizados, a modo ilustrativo, se encuentran los relativos a la difusión de la herramienta de los contratos conscientes en diferentes ámbitos. Destaca el IV Congreso de la ADCE con más de setenta asistentes y con ponentes internacionales. De nuevo, en los proyectos de formación en general destaca la variedad y calidad de los ponentes, muchos expertos internacionales, junto con la cantidad y variedad de participantes y diversidad de los lugares de realización, en los diversos territorios históricos y poblaciones, y las entidades colaboradoras. Asimismo, debe valorarse la innovación en los temas y el carácter teórico y práctico de la formación, junto con la búsqueda de un interés social. Aquí podemos mencionar, entre otros, que la ADCE ha participado en el programa de *Gobiernos Locales de la Alianza para el Gobierno Abierto* en 2018.

### F. Vídeos

En la web se e recogen 14 vídeos con remisión a más 55 en el canal de YouTube de la ADCE<sup>52</sup>, varios traducidos al inglés y al euskera.

### G. Contacto y sugerencias

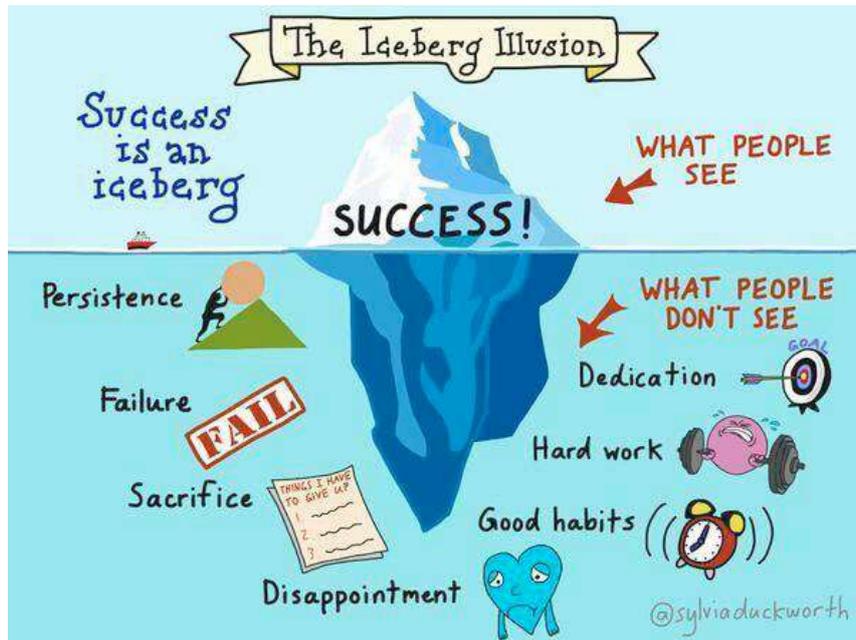
En el apartado sobre contacto y sugerencias de la web de la ADCE se recoge su dirección postal y teléfonos, fijo y móvil, así como la especificación del horario presencial en las oficinas (de lunes a viernes de 8:30 a 14:30) y un correo electrónico. Estos datos constituyen un indicador más de la dedicación y atención al público, así como de la accesibilidad y carácter abierto de la ADCE.

Asimismo se incluye un formulario de contacto, con posibilidad de dejar un mensaje, y un buzón de sugerencias o propuestas.

### H. Medición de resultados

Una parte de la memoria relativa a 2018 se dedica a la medición de resultados y comienza con el siguiente gráfico que ilustra la dificultad de visibilizar y, por tanto, medir muchos de ellos.

<sup>52</sup> Vid. en <https://www.youtube.com/channel/UCR9y1vLY0iwiScFdunF2NBw/videos>.



Fuente: ADCE (2019, 104).

Según dicha memoria, para poder medir el impacto del trabajo de la ADCE desde 2013, la ADCE ha utilizado cuatro herramientas en forma de cuestionarios, en evaluaciones internas y externa, y de encuestas de valoración de las actividades realizadas.

1. La presente evaluación externa con un enfoque más cualitativo.
  
2. Una encuesta electrónica realizada en 2017 entre los asociados para medir el impacto cuantitativo<sup>53</sup>. Esta encuesta constaba de diez preguntas y fue enviada a todas las personas asociadas en el mes de octubre de 2017. Sólo se obtuvieron 29 respuestas, lo que supuso aproximadamente un 20% de personas asociadas que respondieron. En general, las preguntas eran de carácter cerrado sobre el número de casos de Derecho Colaborativo, los casos acordados antes de llegar a pleito y la implementación de la negociación Harvard en la vida profesional y personal. Quizá se echa en falta alguna explicación breve introductoria en cada pregunta, por ejemplo, respecto de las diferencias entre las cuestiones 1 y 3, y 8 y 9, respectivamente, o sobre el criterio para no incluir en estas últimas la especificación del orden jurisdiccional de referencia o tipo de conflicto. A continuación se reproducen las diez preguntas utilizadas.

1) Número de casos que se han tenido de Derecho Colaborativo desde la formación en este ámbito, especificando año.

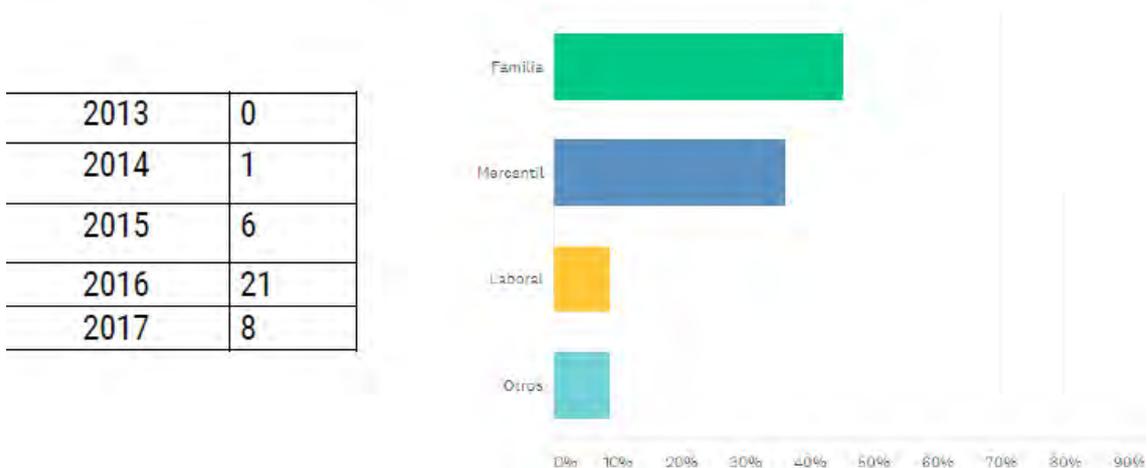
<sup>53</sup> Tanto la encuesta como los resultados completos pueden verse en la web de la ADCE.

- 2) Orden jurisdiccional (familia, mercantil, laboral u otros).
- 3) Si participó un experto neutral y de qué tipo (facilitador/mediador; experto financiero/fiscal; psicólogo; coach; arquitecto; economista; otros).
- 4) Cuántos casos llegaron a acuerdos.
- 5) Si el resto de profesionales eran asociados.
- 6) Cuánto duró de media el proceso (con un rango de un mes a más de un año).
- 7) Grado de satisfacción como profesional (de muy alto a muy bajo).
- 8) En cuántos casos se ha aplicado la práctica colaborativa para llegar a acuerdos y evitar juicios, especificando años.
- 9) Si participó un tercero y de qué tipo.
- 10) Si se utilizan las técnicas de negociación Harvard y la práctica colaborativa en la actividad profesional y laboral (de muchas, algunas a pocas veces).

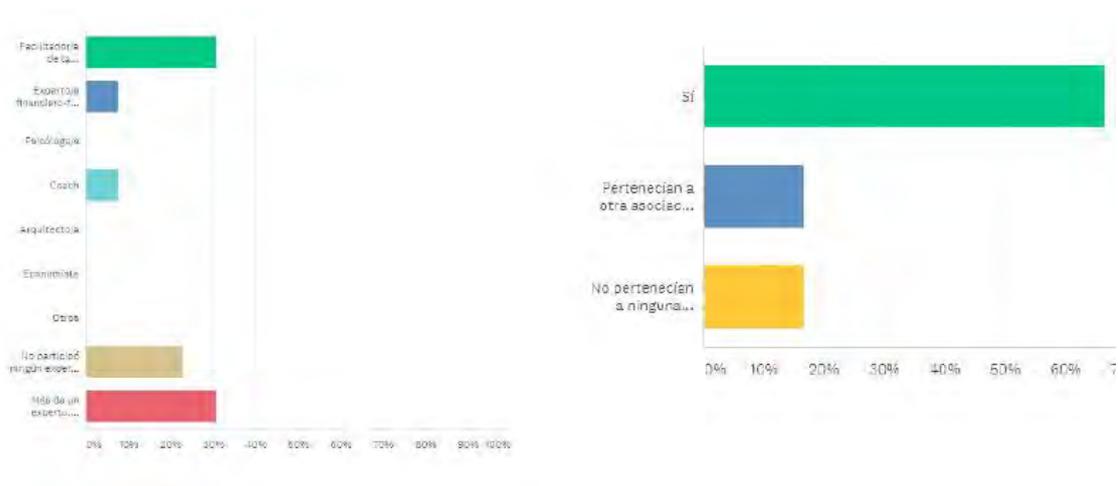
Los resultados obtenidos, tal y como se muestran en la memoria relativa a 2017, nos indican que 2016 fue un año especialmente importante para la práctica del Derecho Colaborativo entre los profesionales que respondieron el cuestionario, particularmente en los ámbitos de familia y mercantil. En todo caso, el número de casos en que se han aplicado prácticas y herramientas colaborativas para evitar pleitos supera el centenar en 2016 y 2017. Además, se ha aplicado en numerosas ocasiones la negociación por intereses en la vida personal y profesional. También destaca la participación de profesionales neutrales (principalmente mediadores y facilitadores de la comunicación) pertenecientes a la ADCE. La mayor parte de los procesos duró entre uno y cuatro meses.

Estos resultados pueden ser visualizados en los siguientes gráficos, elaborados por la ADCE:

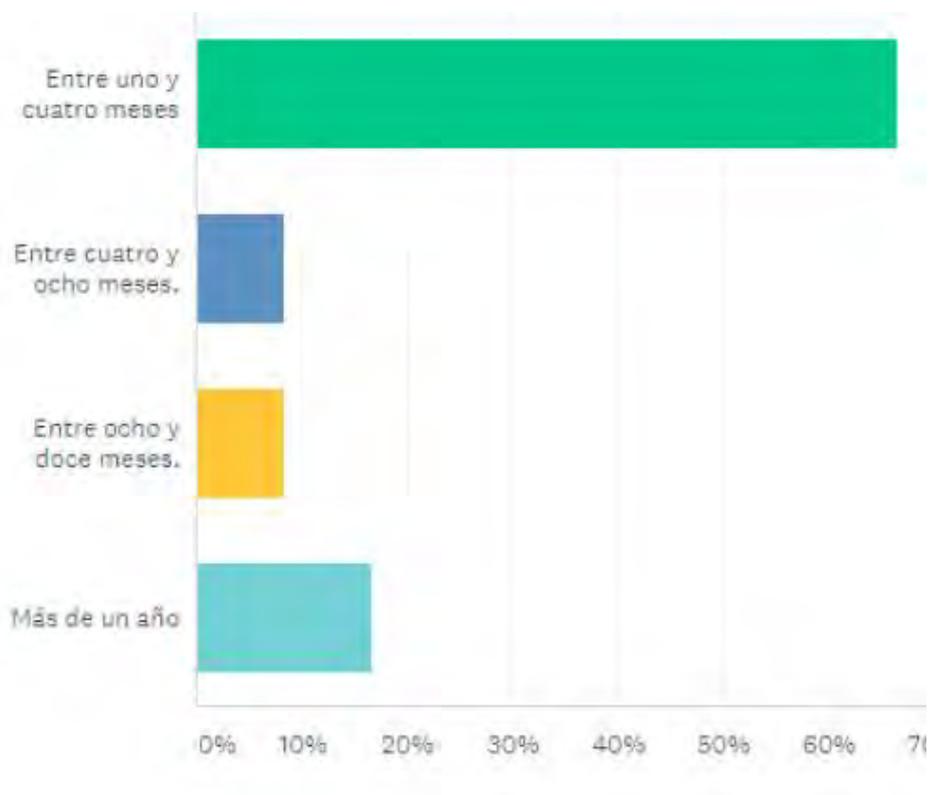
Casos seguidos conforme a Derecho Colaborativo por las 29 personas que respondieron el cuestionario  
(Fuente: ADCE)



Participación de profesionales neutrales y profesionales miembros ADCE (Fuente: ADCE)



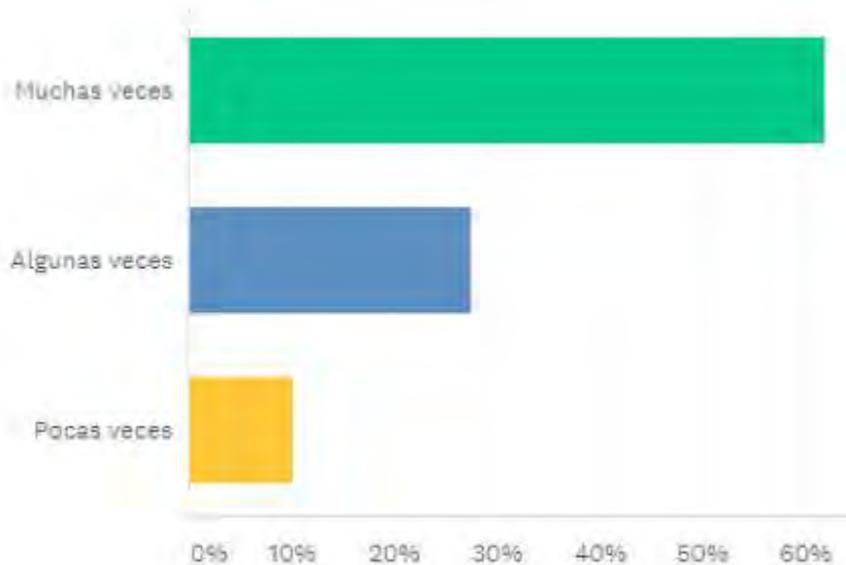
Duración del proceso de Derecho Colaborativo (Fuente: ADCE)



Número de casos en que se han aplicado prácticas y herramientas colaborativas para evitar pleitos (Fuente: ADCE)

2013	1
2014	15
2015	71
2016	118
2017	104

Aplicación de la negociación por intereses en la vida personal y profesional (Fuente: ADCE)



**3. Encuesta interna a asociados/as sobre el trabajo colaborativo realizado este 2018.**

Siguiendo el ejemplo de 2017, en diciembre de 2018 se realizó una segunda encuesta cuantitativa, si bien con menor número de preguntas y formuladas de manera distinta, entre asociados para conocer el volumen de trabajo que realizan en este campo. En esta ocasión participaron más personas: 36 asociados/as. A continuación reproducimos los resultados.

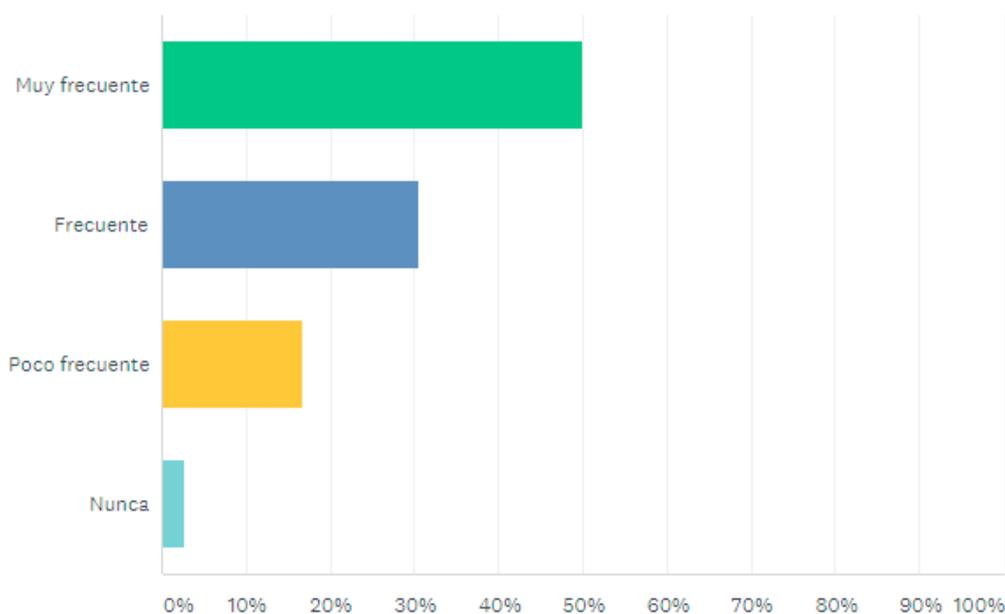
1) ¿ En cuántos procesos de Derecho Colaborativo (de acuerdo con estándares, con firma de acuerdo de participación y renuncia a tribunales) ha intervenido este año?

Con un total de 17 procesos, un 25% de los encuestados indicó que había participado en un proceso de Derecho Colaborativo en el año 2018.

2) ¿ En cuántos procesos ha implementado los principios del Derecho Colaborativo este año?<sup>54</sup>

Con un total de 115 procesos, un 64% de los encuestados reconoció haber aplicado los principios del Derecho Colaborativo en sus casos, destacando los que reconocieron que lo aplicaban en la totalidad de su práctica profesional.

3) ¿Con qué frecuencia ha utilizado las técnicas de negociación y comunicación colaborativas en su vida profesional este año? Como puede apreciarse en el gráfico la mayor utilización ha sido frecuente o muy frecuente.



4) ¿En cuántos procesos de contratación consciente ha intervenido este año? Se han contabilizado un total de 27 procesos, con un 25% de personas encuestadas que han participado en procesos de contratación consciente.

En general, se concluye que, aunque los procesos de Derecho Colaborativo siguen siendo escasos, se logra mantener su número cada año.

#### 4. Valoración de las actividades por los propios participantes

Según puede observarse del cuadro de evaluaciones por las personas asistentes a todas las actividades realizadas por la ADCE en 2018, la valoración de las mismas, sobre diez, es de un 8,8.

<sup>54</sup> En la memoria relativa a 2018 se explica cómo, muchas veces, "no se puede comenzar un procedimiento de Derecho Colaborativo por limitantes externos: falta de capacitación del compañero, imposibilidad de renuncia a tribunales, etc."

Cuadro resumen de evaluaciones completadas por las personas participantes en todas las actividades realizadas por la ADCE en 2018 (Fuente: ADCE)

Acción	Asistentes	Valoración
Charla: ¿Cómo encontrar a tu inversor ideal? La revolución de los contratos conscientes	37	8,2
Charla: La revolución de los contratos conscientes. Los contratos 4.0	50	8,3
Charla: ¿Cómo afecta el divorcio a nuestros hijos?	6	9,25
Formación en Negociación Colaborativa I. 8 y 9 de febrero en Vitoria-Gasteiz	35	8,9
Formación en Negociación Colaborativa II 12 y 13 de abril en Vitoria-Gasteiz	17	8,9
Formación en Negociación Colaborativa I. 27 y 28 de junio en Bilbao.	18	9,2
Formación en Negociación Colaborativa II 20 y 21 de septiembre en Bilbao.	15	8,7
Formación en Negociación Colaborativa para el IFBS 22 y 23 de octubre en Vitoria-Gasteiz	22	8,9
Formación en Derecho Colaborativo en Bilbao	14	8,76
IV Congreso ADCE : Reinventando los acuerdos	75	9,4
Proyecto de Innovación en ámbito laboral	25	8,5
Proyecto de Innovación en empresa familiar	12	8,6
<b>Total Asistencias y valoración media</b>	<b>326</b>	<b>8.8</b>

#### 4.3.3. Recapitulación

A continuación reproducimos una tabla a modo de recapitulación de los apartados anteriores.

<b>SELECCIÓN DE ESFERAS DE ACCIÓN, EN RELACIÓN CON EL FIN Y LOS OBJETIVOS DE LA ADCE, CON EJEMPLOS DE ACTIVIDAD (INCLUYENDO CONTENIDO Y MEDICIÓN DE RESULTADOS)</b>
<b>ESFERA 1. DIFUNDIR Y PROMOCIONAR LA METODOLOGÍA Y PRÁCTICA DEL DERECHO COLABORATIVO</b>
1.1. Organización de cursos, talleres y jornadas, en conexión con los requisitos del registro de profesionales colaborativos
1.2. Diversidad de temas, participantes, lugares de realización y entidades colaboradoras
1.3. Resultados positivos de encuestas de evaluación por las propias personas participantes; alta repercusión en medios generalistas y especializados, dentro y fuera de la CAV.
<b>ESFERA 2. POTENCIAR LA FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN SOBRE LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON EL DERECHO COLABORATIVO</b>
2.1. Desarrollo de nuevas herramientas como los contratos conscientes o los talleres con técnicas de <i>Design Thinking</i>
2.2. Aplicación a casos concretos en diversos campos como los pactos sucesorios, el derecho matrimonial, los alquileres, la contratación, etc.
2.3. Aplicación por las personas asociadas encuestadas en 2018 para las evaluación interna y externa.
<b>ESFERA 3. AGRUPAR A TODOS LOS PROFESIONALES QUE PRACTIQUEN EL DERECHO COLABORATIVO, CUALQUIERA QUE SEA SU DISCIPLINA</b>
3.1. Registro de profesionales colaborativos
3.2. Desarrollo periódico de grupos de práctica colaborativa
3.3. Resultados de las encuestas cuantitativas y cualitativas que reflejan la participación de colaboradores más allá de abogados/as
<b>ESFERA 4. COLABORAR CON CENTROS EDUCATIVOS Y OTRAS INSTITUCIONES FORMATIVAS PARA EDUCAR EN LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS DE FORMA NO CONFRONTATIVA</b>
4.1. Organización de formaciones y jornadas de difusión y sensibilización
4.2. Colaboración con Deusto y la UPV/EHU
4.3. Positiva valoración de todos los recursos disponibles en la web de la ADCE como material pedagógico que puede emplearse en las aulas universitarias
<b>ESFERA 5. INVESTIGAR EXPERIENCIAS INTERNACIONALES</b>
5.1. Contacto y participación en organizaciones internacionales de relevancia (IACP, etc.)
5.2. Participación en congresos y traducción de materiales de dichas organizaciones
5.3. Considerada como la asociación pionera y más importante en el ámbito hispanohablante.

## 4.4. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

### 4.4.1. Diseño del cuestionario

*“En el campo de lo cualitativo, la perfección difiere de la exactitud matemática” (El Cratilo de Platón).*

Todos los datos analizados anteriormente se han extraído de fuentes de información secundarias, es decir, ya existentes. En este apartado y los siguientes nos ocuparemos del análisis de fuentes primarias, es decir, obtenidas expresamente para la presente evaluación externa. Comenzaremos con los cuestionarios en línea enviados a personas asociadas y colaboradoras de la ADCE.

Para el diseño de las preguntas, recopilación y parte del análisis de las respuestas hemos utilizado la herramienta en línea *Survey Monkey*<sup>55</sup>, opción elegida por su fiabilidad, protección de datos (con garantía de anonimato e intrazabilidad) y posibilidad de contratación estándar que permite exportaciones de datos (CSV, PDF, PPT, XLS) y ciertas opciones de análisis de texto.

Concebido como parte de un estudio cualitativo sin pretensión de representatividad<sup>56</sup> pero sí de significatividad, el cuestionario, buscando la sencillez para conseguir el máximo de respuestas, recoge tres preguntas abiertas y una final<sup>57</sup> sobre el rol como abogado, otro profesional, cliente o familiar de cliente, permitiendo respuestas múltiples. Sólo en dos respuestas las personas se definieron como “cliente y otro profesional” y como “abogado/a y otro profesional”, optando por considerar únicamente la primera respuesta (cliente y abogado/a, respectivamente).

El tiempo promedio de realización del cuestionario ha sido de 10 minutos, según el análisis de la propia aplicación en la web, si bien, como podrá comprobarse posteriormente muchas personas se detuvieron en respuestas más extensas y profundas.

<sup>55</sup> Véanse sus características en su página web en <https://es.surveymonkey.com/>.

<sup>56</sup> En todo caso, el número obtenido de respuesta resulta considerable. Para analizar cierta representatividad, no podemos concretar exactamente el universo al que fue enviado que estaría compuesto por unas 160 personas asociadas a las que debemos sumar participantes en formaciones y colaboradores de la ADCE.

<sup>57</sup> Véase en anexo al cuestionario, al que podía accederse en línea a través del link <https://es.surveymonkey.com/r/N7S8MY>.

#### **4.4.2. Forma de envío, destinatarios y recogida de respuestas**

La encuesta fue enviada por la ADCE a todas las personas asociadas<sup>58</sup>, así como a personas que habían asistido a actividades organizadas por la asociación (formaciones, charlas, proyectos, etcétera), sin necesidad de estar asociadas. Un alto índice de respuesta por parte de otros profesionales distintos de los abogados/as, demuestra el valor de la colaboración e impacto interdisciplinar y multidimensional de las actividades realizadas por la asociación.

Desde la Asociación de Derecho Colaborativo se pasaron algunas encuestas en papel, tras la realización de algunas de sus actividades, para facilitar que se completasen, incluyendo una pregunta añadida sobre su opinión acerca de la adecuación de las preguntas, aspecto valorado positivamente por las personas que respondieron a esta cuestión. Las respuestas fueron posteriormente introducidas en el Excel generado por la aplicación del formulario en línea.

El trabajo de campo se realizó entre octubre de 2018 a enero de 2019, ambos inclusive (véase el gráfico en el siguiente apartado). El cuestionario se cerró el 23 de enero de 2019.

Debe destacarse el número de respuestas obtenidas (92) y de preguntas completadas en cada uno de los tres enunciados (92-90-91), así como la calidad y profundidad de las reflexiones. Ante las dificultades de codificación uniforme, por la riqueza de matices en cada aportación, y el interés de contar con extractos literales para ilustrar ideas, se ha decidido incluir todas las respuestas de manera literal, las cuales también pueden utilizarse como fuente secundaria para futuros estudios. En algunos casos se han realizado pequeñas modificaciones formales relativas a la gramática o para la mejora de la comprensión del texto reproducido. En un apartado final se incluye un análisis conjunto de todas las respuestas obtenidas por pregunta.

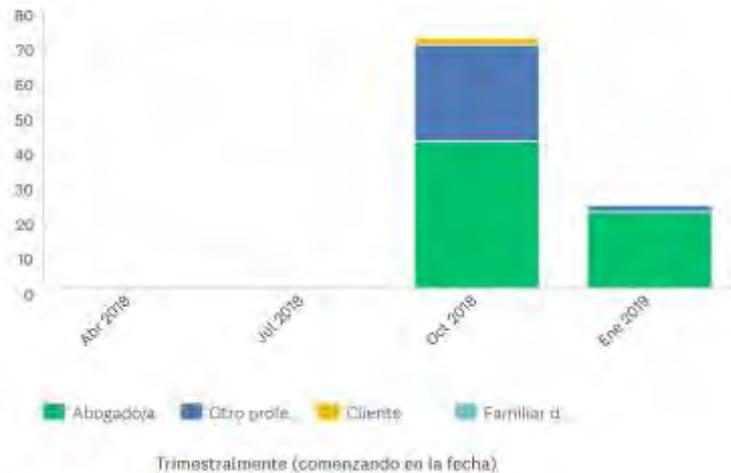
#### **4.4.3. Análisis de respuestas, comenzando por el perfil profesional**

Como puede verse en el gráfico siguiente –incluyendo datos de trimestre de realización de la encuesta-, en cuanto al perfil sociodemográfico de la persona que responde sólo preguntábamos por su rol como abogado/a (62 respuestas obtenidas), como otro profesional (28 respuestas), como cliente (2 respuestas) o como familiar de cliente (ninguna respuesta). Únicamente hemos obtenido dos respuestas de clientes, considerando, en todo caso, que el acceso a ellos presenta más dificultades que el acceso a personas asociadas y que, posteriormente, hemos podido entrevistar telefónicamente a varios clientes.

<sup>58</sup> Por tanto, residentes en diferentes localidades, la inmensa mayoría en la CAV.

Por favor, indique si usted es:

Answered: 80 Skipped: 2 Primería: 24/10/2018 Período: Abr 2018 a Ene 2019



Ante el número limitado de respuestas, no tiene demasiado sentido el cruce de esta variable (perfil profesional) con la recodificación de las respuestas a las tres preguntas. En todo caso, sí podemos concluir que los dos únicos clientes que han participado han realizado respuestas bastante breves y donde se destaca el valor de la negociación, así como las dificultades existentes en un clima social general de competitividad o de carácter adversarial.

**4.4.4. Bienestar aportado (impacto personal en diferentes dimensiones)**

A continuación iremos reproduciendo textualmente los enunciados de las preguntas (con una breve aclaración de sus términos) y las respuestas obtenidas.

**Pregunta 1: Por favor, ¿podría describir brevemente en qué medida las herramientas de Derecho Colaborativo y el cambio de cultura jurídica impulsado por la ADCE han influido en su bienestar/satisfacción (en su caso, en su vida en general o en su trabajo profesional, en particular)?**

El término "bienestar" se relaciona con el concepto de salud de la Organización Mundial de la Salud en sus dimensiones física, mental y social.

Con un posible enfoque en Psicología positiva y recordando la teoría de las necesidades humanas de Maslow (1968), el bienestar subjetivo se relaciona en algunos estudios empíricos con los siguientes factores (Ryff 1989):

- a) La auto-aceptación (lo que incluye las conductas pasadas)<sup>59</sup>,
- b) Las relaciones positivas con otros, en forma de confianza, empatía, afecto y gratitud (Watkin et al. 2019).
- c) La autonomía o control sobre la propia vida, lo cual no es equivalente a autosuficiencia o individualismo.
- d) La participación en el entorno en que uno vive.
- e) El sentido de la vida.
- f) El crecimiento personal. Aquí cabe pensar en el término griego *eudaimonia*, referente a la realización del verdadero potencial de una persona, lo cual da sentido a su vida. Ha sido traducido normalmente como felicidad, si bien, de acuerdo con Ryff (1989), se tratarían de conceptos diferentes. En este factor (el crecimiento personal), se destaca la importancia de la apertura a experiencias nuevas.

Ya en el siglo XVII, el filósofo holandés de origen sefardí, Baruch Spinoza (1677), defendió la diversidad respecto del desarrollo vital de cada persona para llegar a una plenitud, lo cual se podría ampliar a la organización jurídica para resolver los litigios. Teniendo límites jurídicos y éticos generales, dependiendo de los intereses y necesidades de cada persona y de cada caso, el impacto ante esos límites es diferente y el posicionamiento ante ellos puede ser más flexible. Esto no significa individualismo extremo, sino que Spinoza relacionó la bondad, la verdad y la utilidad propia con el bien común: "será más fácil que un individuo se ponga de acuerdo con los demás si primero lo está consigo mismo". Definió el deseo como el esfuerzo de perseverar en nuestro ser y la satisfacción interior como "la alegría que acompaña la idea de una causa interior", dominando las pasiones dañinas, para uno mismo y para los demás, como el miedo, la ira, el resentimiento o la envidia (Lenoir 2019). La idea del Derecho Colaborativo de enfocar el conflicto desde los intereses de las partes, en cierta manera, puede interpretarse desde la teoría de los afectos de Spinoza.

Más recientemente, en el siglo XX, aunque antes de la obra citada de Ryff (1989), se empezaron a construir, testar y aplicar diferentes escalas para medir la felicidad, el bienestar o la satisfacción vital. En todo caso, este autor advierte de la necesidad de considerar estos factores, en su mismo listado y configuración, desde la diversidad cultural, histórica, económica y sociodemográfica.

---

<sup>59</sup> Se trata de un factor diferente pero vinculado a la autoestima.

Tras las consideraciones anteriores sobre la complejidad del concepto de bienestar/satisfacción, a continuación reproducimos literalmente las respuestas obtenidas en nuestro cuestionario.

1 El modelo de negociación basada en intereses y el conocimiento del trasfondo de las conversaciones difíciles tienen una incidencia directa en mi servicio profesional e incluso en mi vida personal, en la gestión de conflictos, también en mi propio hogar. Por otra parte, también es fundamental la co-creación de nuevas herramientas de Derecho Colaborativo, como los contratos conscientes aplicados a diferentes ámbitos y casuísticas.

2 Me ha dado herramientas muy útiles, por otra parte siento la necesidad de desarrollarlas y afianzarlas para que realmente generen auténtico bienestar.

3 Me ha aportado una manera de hacer, de trabajar, de vivir, que conecta con mi modo de vivir y sentirme contenta con lo que hago. Y todo como herramienta personal y profesional.

4 Ha reafirmado que los valores, en los que yo me venía apoyando, pueden aplicarse en el enfoque jurídico de los contratos.

5 La influencia es total, sin ningún género de duda, me ha enseñado a escuchar y ha acentuado mi visión de que, en todas las relaciones/conflictos, las soluciones y propuestas se tienen que alcanzar consensuando entre todas las partes. Y lo aplico tanto en mi vida personal como profesional.

6 Una manera diferente de enfocar las cosas.

7 Ahora, en primer lugar, me planteo para qué, antes de cómo hacer o cómo conseguir. Es un alivio reconocermelo en el espejo de esa cultura jurídica nueva, impulsada por la ADCE. Dentro de mí existe un ser colaborativo, en todas las parcelas de mi vida. Pensar/sentir que estamos en el camino de poder ejercerlo dentro de la normalidad es un regalo.

8 El impacto en mi persona lo he percibido desde dos ámbitos: fomentando el encuentro con otros profesionales con inquietudes parecidas, y facilitando la puesta en marcha de diferentes proyectos muy interesantes; y particularmente me ha servido para complementar mis recursos profesionales, abriéndome a nuevas posibilidades de actuación y asesoramiento.

9 Las herramientas de Derecho Colaborativo han influido positivamente en las relaciones profesionales, facilitando la comunicación y las relaciones entre personas, abriendo las posibilidades de solución a un conflicto.

10 En un nivel, alto-muy alto. Sin duda, han contribuido a reforzar, implementar y desarrollar un trabajo más basado en la confianza, la colaboración y el diálogo, con resultados especialmente buenos.

11 En una mejor relación con las personas que me rodean, tanto en lo personal como en lo profesional; así como en centrarse en lo que verdaderamente importa e interesa, valorando el ganar-ganar, descubriendo que es más lo que nos une que lo que nos separa.

12 A nivel personal creo firmemente en estas herramientas porque creo que nuestra sociedad necesita un verdadero cambio en la resolución de los conflictos, aunque, de un tiempo a esta parte, me encuentro confundido porque quizá la sociedad no quiera ese cambio y ello dificulta la implementación de nuevos sistemas.

13 Positivamente, abriendo caminos que no acostumbraba a transitar o que no había transitado por serme desconocidos. Por otra parte, no dejo de reconocer la gran dificultad personal que entraña este cambio.

14 A pesar de haber estado desconectado del Derecho Colaborativo, en un principio me enganché a él al poder alejarme de la confrontación como forma de ejercer. En el momento actual influye en mí y en mi trabajo porque se trata de hacer las cosas de otra manera, de una verdadera transformación social, creyendo realmente que el mundo puede ir cambiando a través de personas que quieren hacer las cosas de otra manera.

15 Consigo ejercer mi profesión de acuerdo a mis valores y necesidades, con coherencia y equilibrio en mi vida personal y profesional. En definitiva, es esencial para mi bienestar y profesión.

16 Tanto en lo profesional como en lo personal, supone un nuevo enfoque para afrontar situaciones de conflicto. En general, los resultados han sido positivos.

17 Escuchar de otra manera, con más sentido; incorporar el mayor número de voces en procesos de cambio; ver que es posible hacer cambios, transformar, intentarlo, vencer el miedo.

18 Cambio hacia la flexibilidad de planteamientos y resolución de conflictos, con una valoración positiva.

19 Importancia de las relaciones y la colaboración.

20 Visión colaborativa en lo personal y profesional, poniéndose en el lugar del otro, los "zapatos del otro".

21 Ha supuesto un cambio total. Primero en mi vida profesional y, poco a poco, en mi vida personal. Hasta ahora tenía claro lo que no quería hacer. Ahora estoy haciendo lo que siempre quise ser desde niña.

22 En la vida personal y en la vida profesional, con una visión más colaboradora. "Ponerse en el lugar del otro", en los "zapatos del otro". Cambio hacia la flexibilidad de planteamientos y resolución de conflictos. La valoración es positiva al escuchar de otra manera, con más sentido, incorporando el mayor número de voces en procesos de cambio, viendo que es posible hacer cambios/transformar, intentarlo, vencer el miedo. Tanto a nivel personal como profesional ha supuesto un nuevo enfoque para afrontar las situaciones de conflicto. Gracias al Derecho Colaborativo consigo ejercer mi profesión de acuerdo a mis valores y necesidades. De alguna manera hay equilibrio y coherencia entre mi vida personal y profesional.

23 Destaco la negociación basada en los intereses y los contratos conscientes.

24 La metodología de negociación Harvard otorga el lugar correspondiente al aspecto emocional en la negociación de conflictos. Ello posibilita otra aproximación a los mismos y resoluciones más satisfactorias para las partes (que implican sus sistemas de valores y creencias), más allá de otros aspectos como los puramente económicos o punitivos. Los contratos conscientes proponen un abordaje radicalmente diferente ya que priman la relación entre las partes a través de un trabajo previo que comprende la misión, visión y valores de los participantes, siendo el contrato una herramienta que regula y sustenta dicha relación, quedando a su servicio. Como *coach*, he podido participar en algunos talleres atendiendo a la parte emocional del desarrollo de las soluciones a los retos planteados

25 Ha tenido gran influencia, trayendo cambios en el trabajo y nuevos retos.

26 Comparto plenamente la estrategia de Derecho Colaborativo en cuanto a la resolución pacífica de conflictos por mi forma de pensar, por mi formación y por mi experiencia laboral. Además contribuye a una sociedad más solidaria y con valores.

27 Habría que definir cuáles son las herramientas de Derecho Colaborativo a las que se refiere la pregunta. La cultura jurídica impulsada por ADCE es sin duda positiva para mi actividad profesional.

28 Sobre todo en la visión del abordaje de los conflictos que, por supuesto, se puede extender también a la vida personal. Una vez que entras en esto, tengas mucha o poca práctica, cambias el chip para siempre: solo se puede ganar cuando ganan todos.

29 En algunos aspectos de forma positiva, ayudando a mis quehaceres personales y profesionales.

30 En parte, es un nuevo concepto de las relaciones sociales y de las relaciones administrativas.

31 En mi trabajo, asistir en procesos colaborativos es uno de los grandes lujos que me puedo permitir.

32 De momento en nada.

33 En ningún caso.

34 Me han influido enormemente, tanto en el ámbito laboral como personal. La herramienta más potente considero que está siendo la escucha. No sólo respecto a mis clientes sino también respecto a la otra parte, lo que facilita que tanto yo como mi cliente comprendamos las distintas versiones/vivencias de unos mismos hechos. Lo que facilita mucho la negociación, la actitud de las partes ante ella y, por consiguiente, alcanzar una solución (acuerdo) que satisfaga a todas las partes.

35 No he tenido ninguna experiencia.

36 Las herramientas del Derecho Colaborativo favorecen las relaciones humanas, previenen y solucionan conflictos de manera amable.

37 Me ha dado ideas para actuar de otra forma en el ámbito laboral y personal.

38 En ambos campos me han aportado un gran bienestar. En el trabajo porque facilitan la relación con los clientes y con los compañeros. En lo personal porque soy más consciente del otro.

39 Es otra vía más entre los procesos colaborativos de abordaje de los conflictos.

40 De forma muy relevante, supone un cambio en la mirada a los clientes y al derecho aunque no siga propiamente un proceso colaborativo.

41 Me están siendo de gran ayuda en mi trabajo diario y en el modo de encauzar los asuntos, es un cambio de "chip" beneficioso para todos.

42 No he tenido experiencia alguna.

43 Es básico en mi actividad.

44 De momento no han tenido ningún impacto, ni para bien ni para mal.

45 Ha influido bastante.

46 Mi relación con la ADCE ha consistido en la participación en algunas acciones formativas que me han resultado muy útiles tanto a nivel profesional como personal.

47 No han impactado pero me gusta su filosofía.

48 Todas ellas me han influido notablemente tanto en el ámbito profesional como en el personal.

49 Muy positiva. Es entender el conflicto desde la perspectiva del otro, sin perder oportunidades para la defensa de los intereses de nuestro cliente.

50 A modo particular, creo firmemente en estas herramientas. En mi trabajo, desafortunadamente, como abogada veo aún lejana su implantación.

51 Supone una mejor resolución de conflictos.

52 En gran medida. A partir de conocer el Derecho Colaborativo y la mediación mi ejercicio profesional ha evolucionado. También mis experiencias personales.

53 Me ha influido tanto a nivel personal como en mi profesión de abogada, dándome una perspectiva más amplia de determinados conflictos, lo que me ayuda a valorar otras vías para satisfacer mis intereses, los de familiares o los de clientes, buscando alternativas.

54 En mi vida profesional ha sido muy satisfactorio.

55 Me ayuda a ponerme en el lugar del otro y tratar de entender su situación.

56 Bastante.

57 Destacaría las negociaciones.

58 De ninguna manera.

59 Ninguna influencia.

60 Difundo la iniciativa en cada foro al que asisto, soy defensora convencida del cambio que viene y facilito su conocimiento en todos los ámbitos de mi vida tanto profesional como personalmente.

61 Creo que es una concepción del derecho muy positiva que personalmente me infunde optimismo.

62 De forma positiva. Me han dotado de mayor capacidad para relacionarme con los demás y de forma particular para atender y entender a mis clientes y lo que esperan de mí. También siento que ha mejorado el modo en que manejo mi vida personal.

63 Estas herramientas, junto con otras que utilizo, son de gran utilidad.

64 El intento de cambio de cualquier cosa le da significado al día a día.

65 Han influido bastante más de lo que pensaba, sobre todo en los trabajos diarios.

66 Un cambio de actitud y percepción a la hora de gestionar los conflictos.

67 El Derecho Colaborativo me parece una idea estupenda, pero difícilmente aplicable en el campo del derecho administrativo que es donde yo me muevo.

68 No puedo concretar.

69 Es una aportación positiva buscar soluciones a las situaciones de conflicto sin tener que recurrir a la vía judicial.

70 No sabría decir.

71 La metodología negociadora ha sido de gran ayuda en todos los terrenos tanto en el ámbito personal, en el abordaje de los "conflictos" familiares como en el laboral.

72 Han influido bastante en el trabajo principalmente.

73 Ha impactado en gran medida; incluso con un cambio de puesto de trabajo.

74 Para mejor.

75 Más capacidad de entender a los otros.

76 Consiguiendo más satisfacción con la utilización de las herramientas y habilidades adquiridas.

77 A nivel profesional (soy graduado social) me dan herramientas para ser más creativo en mi trabajo y tener nuevas herramientas que ofrecer a nuestros clientes. A nivel personal me sirve para enfrentar de otro modo las relaciones y los conflictos.

78 Conocí la asociación a través del Consejo de Relaciones Laborales, al inscribirme en el curso de negociación colaborativa (nivel 1 y 2). Me ha gustado mucho conocer una nueva forma de negociar y el trabajo que hace la asociación aunque al trabajar en consultoría no repercute directamente en mi trabajo.

79 Positivamente.

80 En la propia satisfacción que me reporta el cliente que ha participado en un proceso dotado de este tipo de práctica.

81 En creciente medida, tanto en el plano personal como, sobre todo, profesional con técnicas de negociación y un hacer las cosas honesto con el cliente y sus auténticos intereses.

82 En una gran medida porque ha permitido mejorar mis habilidades como negociadora y eso redundo en beneficio propio (mayor satisfacción en el trabajo) y mejores resultados para mis clientes.

83 El impacto ha sido muy potente tanto en mi vida profesional como personal. Se está produciendo un importante cambio en mi forma de ejercer la profesión y de mantener unas relaciones tanto con personas de mi entorno como de otros ámbitos. No está resultando sencillo por el rechazo al cambio en el ámbito jurídico, aunque la satisfacción a nivel personal está siendo muy elevada y el aprendizaje también.

84 Procuero utilizarlas en todas las ocasiones que creo que son aplicables.

85 En la mayor de las medidas, hasta el punto de generar un cambio interior que me ha hecho entrar en "crisis" profesional; no me gusta el ejercicio tradicional del derecho; peleo en pro de la coherencia: mis valores/mi día a día. El Derecho Colaborativo, la interiorización del cambio de paradigma que supone y conlleva me provoca la satisfacción que mi profesión, entendida como ha transcurrido en los últimos 25 años, no me producía.

86 Trabajo de una forma que considero más satisfactoria y beneficiosa para mí y para mis clientes.

87 Me han ayudado a superar límites y barreras que me suponían un problema serio en el desarrollo adecuado de mi trabajo.

88 Ha influido satisfactoriamente.

89 Positivamente.

90 Las herramientas del Derecho Colaborativo han influido de manera muy satisfactoria en mi trabajo. No me puedo sentir más identificada con esa forma de ejercer la abogacía.

91 Totalmente, aplico las herramientas a diario.

92 Me cambió la vida.

#### **Análisis conjunto de las respuestas a las pregunta 1**

En la siguiente nube de palabras generada por la aplicación del cuestionario en línea pueden destacarse las palabras que aparecen con mayor frecuencia, algo reflejado en el tamaño de las mismas. Desechando las preposiciones, conjunciones u otras palabras neutras, podemos observar la relevancia de los conceptos sobre el cambio en el trabajo, la interrelación entre lo personal y profesional, la satisfacción y la coherencia, entre otros.

**Q1 Por favor, ¿podría describir brevemente en qué medida las herramientas de Derecho colaborativo y el cambio de cultura jurídica impulsado por la ADCE han influido en su bienestar/satisfacción (en su caso, en su vida en general o en su trabajo profesional, en particular)?**

forma de ejercer mayor profesional ha que es intereses tanto en mi trabajo en estas herramientas  
 mi vida profesional los contratos consensuales modo bienestar VISIÓN derecho colaborativo en  
 Por otra parte las soluciones cambio resolución de conflictos mi vida  
 coherencia en la creo firmemente en para firmemente en estas los todas las partes  
**más** hacer las cosas **la** lo que **y** valores **de** entender **en** un cambio **que**  
 de otra manera **una** del derecho colaborativo **con** abordaje de los **en** mi vida  
 en lugar del **en** mi trabajo situaciones de conflicto **ha** mi y profesional claras y  
 satisfacción lugar del otro Las herramientas mi profesión personal y profesional trabajo  
 en todas las profesional como personal derecho colaborativo gran medida forma  
 personal como personal otros de los conflictos

**El impacto positivo** está conectado en la vida profesional y personal. No se limita a intereses privados sino que alcanza intereses prosociales. La práctica del Derecho Colaborativo contribuye a una "sociedad más solidaria". Se subraya el valor del equilibrio y coherencia con los principios y valores vitales o personales y el horizonte de cambio o transformación social donde también, en el marco del Derecho, tenga cabida el diálogo, entendiendo las necesidades reales de las personas. No obstante, se observan también las percepciones sobre las dificultades de unas prácticas marginales en una sociedad y un Derecho fundamentalmente competitivo. Otras personas ven las posibilidades de encaje conciliando el derecho de defensa de los intereses del cliente (respuesta 49). Algunas personas destacan que el cambio social vendrá desde el impacto continuado y cotidiano de pequeños cambios.

Cuando se conoce, se sigue una formación y se pone en práctica, en palabras de los participantes en el cuestionario, el Derecho Colaborativo supone un cambio significativo en lo profesional y personal a la hora de abordar los conflictos. Se facilita la relación con clientes y compañeros. Algunas personas hablan de esa práctica como "lujo" y "regalo".

Un escasísimo número de personas lo valoran de forma negativa, neutra o con limitaciones (respuestas 32, 33, 44, 47, 58 y 59). A veces las limitaciones se ven de forma contradictoria por las diversas personas encuestadas (cfr. respuestas 30 y 67 sobre su aplicación al derecho administrativo). Algunas personas indican que no han tenido ninguna experiencia (35 y 42).

Aunque puede concluirse que el impacto es significativamente y de forma general positivo, de los resultados de la encuesta realizada no podemos conocer la extensión de la práctica real del Derecho Colaborativo. Sí arrojan una fotografía sobre el interés constatable de desarrollarla y,

en todo caso, la utilidad y satisfacción en la aplicación de sus herramientas a muy diversos ámbitos de la vida profesional y personal.

**Sobre las herramientas mencionadas** en las respuestas cabe señalar que la inmensa mayoría no pedía mayores explicaciones sobre las mismas, lo que podría evidenciar el alto conocimiento sobre ellas por parte de las personas participantes en el cuestionario. Se mencionan como herramientas: llegar a soluciones consensuadas y acuerdos; búsqueda de alternativas más satisfactorias para todos, y también prevenir de forma amable futuros conflictos mediante la negociación basada en intereses, la negociación Harvard, y los contratos conscientes; aprender a escuchar activamente, y hacerlo con más voces; con empatía; y valorar los aspectos emocionales frente a los meramente económicos o punitivos. Asimismo se subraya la co-creación de herramientas y la potencialidad de aplicarse a diferentes órdenes jurídicos y, en general, en las relaciones con los demás. También se apunta a la necesidad de afianzar el uso de estas herramientas, "vencer el miedo" y la inseguridad. Se destaca por muchas personas el valor formativo innovador de las actividades de la ADCE.

Por su parte, sólo una persona relaciona el Derecho Colaborativo con la mediación (52).

**Sobre los elementos del cambio de cultura jurídica impulsados por la ADCE**, las respuestas obtenidas ponen en evidencia la diferencia con lo existente y la posibilidad de incluir valores no competitivos, antagonistas o adversariales; y hacer real la posibilidad del consenso, la confianza, el diálogo y la colaboración. Las personas encuestadas valoran los proyectos conjuntos de la Asociación que han servido como lugares de encuentro entre distintos profesionales, más allá del Derecho, como una "apertura de caminos". En las respuestas se indica que el Derecho Colaborativo pone énfasis en las relaciones y tiene un efecto transformativo respecto del abordaje de los conflictos. Supone un "cambio de chip" (41) que algunos contemplan como horizonte lejano (50) y difícil (83). Varias respuestas destacan un trato de mayor honestidad con el cliente respecto de esos intereses reales y relacionados con los de otras personas.

#### **4.4.5. Impacto en otras personas**

Con esta pregunta queríamos intentar capturar parte del efecto multiplicador de la práctica de Derecho Colaborativo.

**P2. ¿Cómo cree que la utilización de herramientas de Derecho Colaborativo ha impactado en otras personas en relación con el conflicto tratado? Por ejemplo, en sus clientes, si es usted abogado u otro profesional; o en sus familiares, si es usted cliente o su familiar.**

1 Mi trabajo como facilitador neutral se ha visto permanentemente enriquecido, acompaño los procesos de diálogo/negociación, ayudando a las partes a definir su lugar de partida y su escenario de llegada en forma de etapa. En concreto, en esa etapa tienen un efecto (y afecto) grande en las personas participantes: la práctica de la escucha empática y generativa; y el codiseño de opciones y escenarios de futuro.

2 Creo que los clientes que han apostado por la vía activa del acuerdo han salido satisfechos, no sé si más que los que han optado por la vía tradicional.

3 Creo que el impacto ha sido positivo.

4 Creo que funciona cuando las partes interesadas comparten de alguna forma los valores que posibilitan el uso de esas herramientas.

5 Facilitando el diálogo y, muchas veces, consiguiendo el acuerdo.

6 No he utilizado este método.

7 Calma, centra, ayuda a sacar los intereses que subyacen tras cada posición. Reconocer/reconocerse en el otro humaniza.

8 El uso de dichas herramientas tiene un impacto inmediato y de calado en los clientes que han participado en los procesos de Derecho Colaborativo en los que he intervenido.

9 No lo sé porque cuando las he empleado, no eran conscientes.

10 En los clientes el impacto de los procesos colaborativos es muy importante, trasladando la responsabilidad y la posibilidad del acuerdo con el apoyo y acompañamiento de un equipo profesional a su servicio.

11 En una menor adversariedad, en intentar llevar a las partes a la luz, a lo que les une, a lo que pueden hacer en beneficio para todos, lo cual repercute principalmente en su beneficio.

12 La verdad es que he tratado de utilizar las herramientas con mis clientes pero sin tener un proceso colaborativo como tal y sí considero que son efectivas, aunque, a su vez, me encuentro con la dificultad, casi imposibilidad, de llevar un proceso colaborativo completo.

13 En mis clientes creo que ha sido realmente conveniente. A pesar de las dificultades han reconocido la gran ventaja de hacer las cosas de esta nueva forma.

14 En la utilización del proceso para la elaboración de contratos de alquileres conscientes, la familia que ha participado en el proceso ha realizado una reflexión y un ejercicio de responsabilidad. Ha posibilitado la construcción de un futuro a corto plazo y ha permitido conectar a personas que, de otro modo, podrían no haberse conocido.

15 Mis clientes están más satisfechos por el trato y acompañamiento recibido, además de empoderados y felices.

16 De manera positiva, han facilitado acuerdos favorables para ellos también.

17 Sentirse mejor escuchados, valorar las diferencias como enriquecedoras.

18 No he percibido impacto claro, quizá he observado cierta sorpresa ante su aplicación.

19 1. Escucha a otras personas; 2. Gestión de conversaciones difíciles para transformarlas en conversaciones de aprendizaje; 3. Creación de herramientas (alineamiento de valores, contratos conscientes, evaluación multiactor de cláusulas); 4. Aplicación del *Design Thinking* al Derecho Colaborativo para innovar y consolidar la propia práctica.

20 Llevar la colaboración al mundo jurídico, que es lo que estamos haciendo en la asociación, está teniendo un impacto muy fuerte en clientes, familiares y otros colaboradores. Una oportunidad de cambio social cuyos frutos se empiezan a ver poco a poco.

21 1.- Escucha de las necesidades de la(s) otra(s) persona(s). 2.- Gestión de las conversaciones difíciles, transformación a conversaciones de aprendizaje. 3.- Creación de Herramientas: 1) Alineamiento de valores 2) *Counscious contract* (lienzo de los contratos conscientes) 3) Evaluación multiactor de cláusulas (ACAD). 4.- Aplicación del *Design Thinking* (para implementación de pilotos y para consolidación de la propia práctica colaborativa).

22 No he utilizado las herramientas, pero, en principio, son para facilitar el diálogo y muchas veces conseguir el acuerdo.

23 Soy médico, *coach*, madre de familia... Las herramientas planteadas me han proporcionado nuevos recursos personales y profesionales. Practicando la escucha activa y la empatía se consiguen grandes avances a través de conversaciones posibilitadoras de cambio, ya sean en formato bis a bis, o en dinámicas de grupo. Digamos que se trae a la conciencia nuevos enfoques en relación a un problema, se aumentan las opciones para resolver situaciones, se

amplifica la capacidad de elección, se reconoce y refuerza la motivación. Se ponen en evidencia los recursos personales o de grupo para la consecución de objetivos.

24 Causó sorpresa primero, pero también aceptación en contratos complejos de instalación, pacto de socios y protocolos familiares, sobre todo.

25 Creo que impacta en la sociedad generando mayor comprensión, acercamiento y solidaridad.

26 Habría que definir a qué herramientas se refiere la pregunta.

27 En los clientes, satisfacción por saber que ellos pueden resolver el conflicto con la otra parte. Además les ayuda a "mejorar" la relación con la otra parte.

28 Profesionalmente todavía no veo el impacto, pero creo que en algunos momentos ha mejorado la relación.

29 En alguna medida ese impacto existe.

30 Creo que las personas que pasan por un proceso colaborativo crecen y son más conscientes de que puede resolver sus diferencias y de que no tienen que asumir que no tienen capacidades ni habilidades para ello.

31 No he tenido conflictos que solucionar salvo mediar entre partes dado mi trabajo de administrador de fincas.

32 Sin incidencia.

33 En la confianza. Creo que se sienten entendidos y transmiten su confianza en mí. Lo que facilita que escuchen cuando les traslado las motivaciones, preocupaciones, intereses de la otra parte. De esa forma podemos bajar en nivel de crispación, enfado, rechazo....

34 En la escucha y abordaje tranquilo de los problemas, tratando de reducir la tensión de los problemas.

35 No lo he aplicado, por el momento, en ningún aspecto concreto.

36 Yo soy abogada, gestiono conflictos con espíritu colaborativo, pero no he llevado a cabo un proceso colaborativo. Ahora bien, he visto que, cuando he utilizado alguna herramienta, las personas han reaccionado positivamente.

37 Es una opción interesante para personas que no se sienten capaces de protagonizar un proceso de mediación y el estar con un abogado colaborativo le da seguridad.

38 No sabría decir.

39 El proceso se ve desde un prisma distinto y los clientes lo notan, la tensión baja y la implicación de los clientes en el proceso y el resultado son positivos en todos los aspectos.

40 Supongo que muy bien porque ofrece herramientas que no ofrece el Derecho para superar verdaderamente el conflicto.

41 La escucha y el reconocimiento facilitan la gestión de los conflictos.

42 No conozco ningún caso que se haya llevado a través del Derecho Colaborativo.

43 Creo que para muchos descubrir estas nuevas herramientas ha sido un alivio en el sentido de no tener que litigar contra personas que importan.

44 No me encuentro en ninguno de estos casos.

45 No tengo experiencias.

46 Han influido rebajando el nivel de tensión y facilitando la comunicación para entenderse y poder llegar a acuerdos.

47 Da confianza y seguridad en la resolución del conflicto.

48 No hemos empleado herramientas de Derecho Colaborativo en nuestro entorno laboral.

49 Solución más aceptable para las partes.

50 Notablemente, pero también hay que tener en cuenta que se produce un sesgo natural por pura afinidad. El cliente básicamente competitivo se aleja sensiblemente de un asesoramiento encaminado al acuerdo que implica transigir.

51 A amigos y familiares creo que he podido (en la medida de mis posibilidades) abrirles un poco los ojos para ponerse en el lugar del otro, también yo lo he hecho. En cuanto a mis clientes, les ofrezco otra visión distinta del conflicto, separada del clásico ganar-perder, y confío en que eso les ayude a afrontar las disputas de otra manera, sacando un provecho personal de esa vivencia.

52 Suponen un mejor conocimiento del conflicto.

53 Las partes no se esperan un planteamiento así, de diálogo y se les rompen sus esquemas de enfrentamiento respecto a la otra parte. Se paran a pensar.

54 Favorablemente.

55 De forma positiva.

56 No he utilizado ninguna herramienta de Derecho Colaborativo.

57 Ninguna influencia

58 En positivo.

59 Hay escepticismo y falta de confianza por la ruptura que supone en la concepción que tiene el ciudadano sobre el Derecho y la justicia.

60 Creo que, en general, hemos encontrado una forma más positiva y constructiva de abordar el conflicto.

61 En positivo.

62 Supongo que habrá sido positivo.

63 Yo creo que positivamente en las personas que dependen de mí y en mis familiares más directos.

64 Les aporta más seguridad, tranquilidad. Ellos son parte de la solución.

65 No he podido ponerlo en práctica, me hubiese gustado, quizá en el futuro.

66 No tengo respuesta.

67 De modo favorable. Es una estrategia constructiva y de cohesión.

68 Han conseguido escucharse, empatizar.

69 Ha habido algunos pequeños cambios de actitud.

70 En los compañeros de trabajo, estamos creando un clima de negociación y dialogo, hasta ahora ausente, aunque no es tan sencillo.

71 Las actuaciones han sido preventivas, mayormente a nivel de familia empresaria, una UTE y un contrato internacional de instalación de maquinaria.

72 Para mejor.

73 En mis familiares, principalmente.

74 De forma muy positiva.

75 En clientes les abre otros puntos de vista, todavía no se ha cerrado nada con ellos. En mi relaciones sociales intento aplicarlo pero cuesta.

76 A nivel personal creo que abre una vía alternativa en la cual no es necesario repartir/ o enfrentarse. Lo más importante ha sido recapacitar sobre los intereses que hay detrás de las posiciones y cómo eso ayuda a encontrar soluciones.

77 Positivamente.

78 El cliente, en la medida en que toma parte en el proceso y se implica de una forma más activa, en comparación con un proceso judicial, se muestra más dispuesto para resolver el conflicto por la vía de un acuerdo. Otro impacto positivo radica en la posibilidad de resolver otras cuestiones accesorias que afloran durante el proceso, y que se obviarían o resultarían imposibles de resolver mediante un arbitraje o un proceso judicial.

79 Creo que en el trabajo de abogado, aunque no soy abogado colaborativo, impacta siempre sus técnicas y su mirada diferente a lo habitual para resolver problemas. En mi caso, al menos para desarrollar nuevas formas de relacionarme con el cliente y también la parte contraria, dando una vuelta más al esfuerzo habitual en la resolución amistosa de los conflictos.

80 Los clientes logran mejores resultados (mejor escucha por mi parte, mejor indagación de sus intereses y mejores y más eficaces acuerdos).

81 El impacto está siendo muy positivo tanto en clientes como en mis relaciones familiares.

82 Normalmente son bien recibidas, si bien no son habituales.

83 El impacto es inmediato y absolutamente medible en agradecimiento, cariño, satisfacción, humanización de las relaciones...

84 Creo que ayuda sin duda a la consecución de acuerdos satisfactorios para las partes.

85 Muy positivamente.

86 Ha impactado positivamente.

87 Han generado un clima de confianza facilitando la resolución del conflicto.

88 Sí impacta tanto en los clientes como en los compañeros a los que les propones otra forma de trabajar y que, una vez que lo prueban, quedan encantados por los resultados obtenidos.

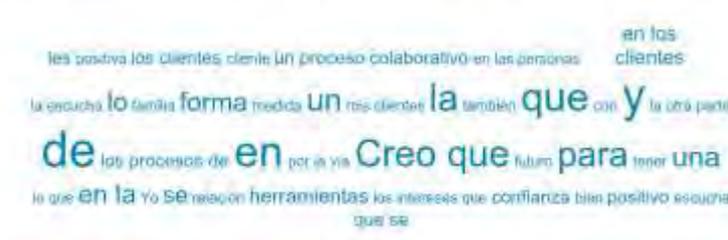
89 Supone una abogada más preparada y que es consciente de la importancia de preparar al cliente.

90 Muy positivamente. El Derecho Colaborativo cambia la mentalidad.

#### **Análisis del conjunto de respuestas sobre el impacto en terceros**

En la nube de palabras, generada con las respuestas obtenidas a la segunda pregunta, podemos observar la relevancia del concepto de cliente/s (incluyendo la otra parte), así como el de familia y persona en general. Además, se acentúan las palabras confianza, escucha, proceso, futuro y relación.

**Q2 ¿Cómo cree que la utilización de herramientas de Derecho colaborativo han impactado en otras personas en relación con el conflicto tratado? Por ejemplo, en sus clientes, si es usted abogado u otro profesional; o en sus familiares, si es usted cliente o su familiar.**



Del análisis del conjunto de respuestas, se destaca la clarificación de intereses y posiciones de las partes en conflicto, así como de sus expectativas y posibilidades. Se menciona que ello es posible gracias al clima de escucha “empática y generativa” (1), así como a la participación activa de las partes. El mismo proceso dialogado aporta aspectos positivos a los clientes, en ocasiones con un efecto “inmediato y de calado” (8), en forma de sosiego y humanización (7) frente a un clima de confrontación (11; 43) y crispación, particularmente con personas conocidas con lazos afectivos pasados o persistentes, generando confianza para trabajar (33). En una respuesta se recoge que el impacto es “medible en agradecimiento, cariño, satisfacción, humanización de las relaciones” (83).

Los efectos positivos durante el proceso, donde, como ya ha sido mencionado, se repite el término escucha (17; 19), se unen a los del posible acuerdo (5). Se menciona el empoderamiento de los clientes (15; 30). También se indica que, para lograr un impacto positivo, el Derecho Colaborativo implica compartir previamente una serie de valores y principios como la honestidad, la sinceridad, el reconocimiento, la comunicación, la reflexión (53), el entendimiento, la búsqueda de bienes comunes, o la responsabilización, dejándose acompañar por otros profesionales (10)<sup>60</sup>, lo que puede ser más fácil cuando ya existe esa sensibilidad hacia la no confrontación en el cliente (52). Se valoran los cambios de actitud producidos aunque sean pequeños pasos (69).

En concreto, en la utilización de los contratos conscientes se destaca la conexión entre personas en las que no hubiera sido posible de otro modo, así como la búsqueda de caminos a corto plazo para prevenir futuros conflictos (14; 78). También se mencionan las herramientas para convertir las conversaciones difíciles en conversaciones de aprendizajes, la evaluación multiactor de cláusulas o el *design thinking* (19; 21). Asimismo se plantea el Derecho Colaborativo como una alternativa a la mediación, al aportar el abogado colaborativo mayor seguridad al cliente (37) y como una forma de prevención de futuros conflictos (71).

<sup>60</sup> El término acompañamiento, aunque no se recoge entre los más repetidos en la nube de palabras, aparece en las respuestas con más frecuencia que el de trabajo o servicio recibido.

No sin dificultades (70; 75), las técnicas del Derecho Colaborativo son en gran parte aplicables a la vida cotidiana en sus múltiples dimensiones, impactando en las personas con las que uno se relaciona (23; 51). Se destaca el impacto general positivo en toda la sociedad (25).

El impacto no se limita a los clientes, sino que se extiende también a los abogados que no lo conocían (88), a las familias (de abogados y de clientes) y a otros colaboradores (20; 63), aunque la visibilidad de este impacto se produzca poco a poco.

En algunas respuestas, la valoración es matizada, bien porque no han utilizado herramientas de Derecho Colaborativo<sup>61</sup> (6; 22; 35; 42; 44; 45; 48; 56; 65), las han utilizado de forma complementaria (12; 36), les resulta difícil precisar cuál es el impacto en terceros (38; 66), las partes no han sido conscientes de su uso (9), les resulta algo sorprendente (18; 24), o bien porque el cliente lo ha valorado con escepticismo (59). En todo caso, sólo en un par de respuestas se indica que no se aprecia impacto alguno en terceros (32; 57).

#### **4.4.6. Dificultades en su aplicación**

A través de esta pregunta queríamos acercarnos a las dificultades encontradas, conceptualizadas como reto cultural.

#### **P3 ¿Cuáles serían las mayores dificultades en la aplicación de dichas herramientas de Derecho Colaborativo y en el cambio de cultura jurídica que se propone ante los conflictos?**

1 El juicio (evitaremos los juzgados cuando superemos el juicio); el escepticismo (las creencias limitantes, ¿cómo conversarías en encauzarles?); la vergüenza (tenemos el desafío de ahuyentar el miedo escénico); y el miedo (no debería existir la expresión "no puedo").

2 Hay compañeros que no teniendo formación en Derecho Colaborativo, han aceptado hacer algo distinto. La mayor dificultad es la realidad que nos rodea. El público debería conocer que hay otra manera de solucionar conflictos.

3 Miedo a utilizarlas, sensación de inseguridad, falta de confianza.

4 La escasez de casos que se presentan cuando aplicamos los filtros para llegar hasta ellos; así como la definición del concepto de éxito en esos casos y su despliegue.

---

<sup>61</sup> Si bien algunas personas señalan el deseo de utilizarlo en el futuro.

5 Nosotros las podemos aplicar. Otra cosa es que la otra parte las aplique, pero nosotros, con nuestro entorno y nuestro cliente, sí las podemos aplicar.

6 La actitud de la otra parte.

7 Miedo a salir del confort interiorizado durante años. Ser/pretender, ser rompedor cuesta mucho, seguir la inercia de la sociedad es lo fácil.

8 Falta de entrenamiento en las herramientas o puesta en práctica de las mismas.

9 Desconocimiento social de lo que es el Derecho Colaborativo; es necesario transmitir una idea, clara y breve, de en qué consiste; que suene a algo real, no imaginario.

10 El hábito, el desconocimiento, el miedo, etc., tanto de los clientes como de los operadores jurídicos, entre los que incluyo a los profesionales colaborativos que todavía dudamos en un nivel interno de nuestra aptitud y capacidad.

11 El cambio de paradigma,. Muchos de nosotros, clientes, compañeros... estamos muy anclados en el modelo adversarial. Es lo que se ha aprendido, vivido, donde nos sentimos cómodos, en nuestra zona conocida o de confort. El dar el paso cuesta.

12 Nuestra sociedad está muy acostumbrada a que nuestros conflictos sean resueltos por terceros; además, hay intereses profesionales para no querer este cambio.

13 Nuestras propias costumbres y modos de trabajar arraigados; socialmente somos grandes desconocidos. El Derecho Colaborativo necesita más tiempo y más difusión.

14 El ser una herramienta relativamente nueva para la sociedad puede ser una dificultad, también el miedo al cambio.

15 Desconocimiento e ignorancia que llevan al rechazo; mentalidad cerrada y prejuicios; falta de creencia real en el proceso por los profesionales colaborativos.

16 Salir de los parámetros de negociación a los que estamos acostumbrados.

17 Resistencia a probar nuevas metodologías; miedo al cambio, a la incertidumbre; miedo al fracaso; la no escucha, la ironía y el descrédito.

18 Miedo a no tener un marco jurídico marcado.

19 1. La comunicación y difusión del Derecho Colaborativo y sus herramientas; 2. La atracción de nuevos agentes (abogados y otros profesionales); 3. El cambio de paradigma de lo adversarial a lo colaborativo y de la abogacía a los espacios mixtos.

20 Necesidad de conocer bien el manejo de los instrumentos, con experiencia, y el desconocimiento por parte de otras personas.

21 El rechazo al cambio en los operadores jurídicos. El rechazo al diferente desde el desconocimiento y la visión cortoplacista ya que requiere un trabajo personal que no es sencillo. El cambio de mentalidad requiere tiempo.

22 Una de las principales dificultades que observo es el miedo a no tener un marco jurídico. Resistencia a probar nuevas metodologías, miedo al cambio, a la incertidumbre, miedo al fracaso, demasiadas preguntas, no engancha, ironía... La mayor dificultad es que se salga de los procedimientos de negociación a los que estamos acostumbrados. El desconocimiento e ignorancia que llevan al rechazo, mentalidad cerrada y prejuiciosa, falta de creencia real en el proceso por los profesionales colaborativos. El ser una herramienta relativamente nueva para la sociedad puede suponer una dificultad por el miedo al cambio, a lo "que siempre se ha realizado". La primera dificultad son nuestras propias costumbres, ya muy arraigadas, y modos de trabajar. Socialmente somos grandes desconocidos, el Derecho Colaborativo lo es y esto no ayuda. Necesitamos más tiempo y más difusión. Nuestra sociedad está muy acostumbrada a que los conflictos sean resueltos por terceros. Hay intereses profesionales que no quieren este cambio. El cambio de paradigma.

23 Sensación de inseguridad.

24 Posiblemente, el escepticismo, una cultura heredada bastante inmovilista en relación a la solución de los conflictos, los conceptos de si uno gana otro pierde..., que van en el ADN no sólo de los profesionales del derecho, sino que está presente en todas las personas... Existen muchos miedos a lanzarse por pérdida de prestigio personal o profesional, miedo a reconocer los aspectos emocionales de nuestras posiciones en los conflictos...

25 El desconocimiento, la falta de capacitación en otras partes involucradas en cada caso.

26 Puede haber resistencias en el ámbito judicial y político.

27 Según a qué herramientas nos refiramos. La dificultad principal es pasar de la "teoría" a la práctica.

28 En los clientes las dificultades se compensan con la satisfacción por saber que ellos pueden resolver el conflicto con la otra parte. Además, les ayuda a "mejorar" la relación con la otra parte.

29 Que las personas no lo ven, aunque quieren iniciarlo, al final, se topan con realidades que en muchas ocasiones les superan.

30 Supone un gran cambio en la cultura administrativa basada en la aplicación del Derecho y no en la negociación constructiva.

31 El hábito de confrontar es muy alto, especialmente en situaciones de conflicto. Por otro lado la figura del abogado como el profesional al que se acude ante un conflicto está muy centrado en lo confrontativo y le cuesta mirar más allá. Es un camino lento.

32 Dar a conocer las herramientas. Lo primero que hace todo el mundo es demandar.

33 Ausencia de medidas legales de impulso y falta de respaldo por la administración.

34 Como letrada, considero que es muy importante que los letrados interioricemos esas herramientas y seamos conscientes de que efectivamente, con ellas, podemos ayudar a nuestros clientes a solventar o prevenir sus conflictos. En lugar de incrementar la crispación, angustia e incertidumbre, que es lo que muchas veces ocurre con los procedimientos judiciales.

35 La mayor dificultad es la aplicación práctica del proceso colaborativo por el desconocimiento de los posibles clientes de esta vía de resolución de conflictos.

36 Que las partes estén predispuestas a aplicarlo.

37 Yo como letrada tengo que evitar la tentación de dar la solución a los clientes. Y los clientes deben entender que un conflicto solo puede gestionarse si los intereses de todos los implicados son atendidos.

38 Que la otra parte (y su letrado) no estén en actitud colaborativa.

39 El desconocimiento.

40 El desconocimiento que aún existe desde la propia profesión.

41 La falta de una cultura en la sociedad, se prefiere finalmente el sistema judicial.

42 No tanto cuestión de herramientas o de técnicas, sino de ir cambiando poco a poco actitudes.

43 Yo destacaría tres niveles de dificultades para encauzar los conflictos a través del Derecho Colaborativo: 1. Un nuevo talante cultural proclive a la búsqueda del acuerdo también desde la autocrítica. 2. Un nuevo talante cultural para asumir que la responsabilidad de un conflicto es de cada uno, así como su solución definitiva. 3. El papel de los profesionales, abogados, fiscales y jueces, que ahora ejercen un excesivo protagonismo y que en el Derecho Colaborativo se enfatiza mucho más su función de "asesor del proceso", y mucho menos su carácter profesional, técnico-impositivo y competitivo.

44 Muchas veces la gente (tanto clientes como profesionales) rechaza lo que es nuevo, le genera desconfianza.

45 Pienso que las mayores dificultades serían precisamente las culturales.

46 La cultura de cooperación es escasa.

47 Resistencia al cambio por parte de los profesionales de la abogacía, a cambiar su status.

48 Hay que trabajar la cultura de la confrontación. No se percibe como algo que pueda sustituir la vía judicial. No ayuda la falta de apoyo de la administración.

49 El compromiso real de la administración central para difundir, sensibilizar y apoyar a fin de que la ciudadanía entienda las características de esta forma de aproximación al conflicto y confíe en ellas.

50 Supongo que la dificultad para implantar nuevos procedimientos.

51 1). Falta educación básica en gestión de conflictos. 2) Perversión profesional cuando se prioriza el interés económico propio (maximización del beneficio) por encima del interés real del cliente. 3) Ausencia de evaluaciones de impacto, como la que ahora acometéis, para ilustrar empírica y econométricamente las ventajas, de todo tipo, que una gestión adecuada favorece.

52 La propia cultura jurídica y la falta de empatía y disposición al acuerdo de muchos compañeros abogados.

53 Plazos judiciales.

54 Encontrar otros abogados dispuestos a emplear dichas herramientas.

55 Convencer de la bondad de negociar por intereses y no por posiciones.

56 Falta de voluntad.

57 Mi cambio de mentalidad y de mi forma de trabajo durante casi 30 años.

58 Las personas...

59 La resistencia al cambio del modelo tradicional. La aversión al riesgo y la cultura de falta de apertura a nuevas tendencias.

60 Convencer al cliente de que es la mejor herramienta y que no se pierde nada por intentarlo.

61 El contexto. En particular, en mi faceta profesional (abogado), la rigidez del procedimiento judicial e incluso de los profesionales a la hora de llevar los asuntos resulta particularmente condicionante. También una cultura basada en la gratuidad de todo hace difícil que se apueste por vías de resolución alternativas que no están subvencionadas.

62 Es necesario que existan más abogados colaborativos.

63 El cambio de las cimentaciones mentales.

64 El gestionar el cambio. Cambiar la manera de actuar lleva su tiempo.

65 El desconocimiento de lo que es el Derecho Colaborativo.

66 La mayor dificultad es tener enfrente a la administración.

67 Cambio mentalidad.

68 Factor tiempo.

69 Su desconocimiento por usuarios y profesionales.

70 La educación que recibimos y están recibiendo los jóvenes se basa en la competitividad y la confrontación.

71 Inercias y dinámicas muy arraigadas y el carácter de muchas personas que es muy refractario al dialogo y que normalmente está enrocado en el victimismo.

72 Miedo al cambio; miedo a lo desconocido; salir de la zona de confort.

73 Que los abogados sepan de qué se trata.

74 El escaso conocimiento de estas herramientas.

75 La mentalidad tan cerrada de colectivos como el de los abogados, anclados en su forma de trabajar.

76 El cambio de mentalidad de las personas y en mi caso el cambio de normas legales como la Ley Reguladora de la Jurisdicción Social.

77 Que por inercia tendemos a competir.

78 Mentalidad del cliente.

79 La comparativa con proyectos, a mi juicio, fallidos como la mediación. La resistencia natural al cambio en favor de una práctica aún minoritaria. La falta de apoyo de los colegios.

80 Primero un cambio de paradigma de los operadores profesionales, especialmente jurídicos, que intervienen en resolución de conflictos, en segundo lugar concienciación de las instituciones públicas y privadas relacionadas con el tema y, en tercer lugar, el público potencial usuario de estas técnicas.

81 La falta de conocimiento del método que hace que no haya abogados formados ni clientes que soliciten esta vía.

82 Requiere un cambio de mentalidad que conlleva tanto una capacitación como un trabajo personal importante. La dedicación de tiempo y el cambio de mentalidad que requieren implican que el proyecto es a medio largo plazo.

83 La falta de arraigo de los enfoques colaborativos en nuestra sociedad.

84 La cobardía; no nos atrevemos a salir de nuestra situación de confort conocida, para salir a la aventura que supone comenzar un camino que está por hacer. Los letrados hemos sido educados en la seguridad cuasi-absoluta. Todo bien controlado. Todo objetivo...

85 Nuestra cultura muy partidaria de la resolución judicial de los conflictos.

86 La cultura adversarial es una piedra difícil de superar, pero no imposible.

87 Algunos intereses económicos podrían verse afectados.

88 La aceptación como concepto se escucha con resistencia.

89 Considero que la mayor dificultad es el miedo y la desconfianza que en general ofrece lo desconocido. Existe una gran resistencia al cambio y mucho en el mundo de la abogacía. Esto mismo llevamos muchos años comprobándolo también en el campo de la mediación. Por otro lado, que en general las instituciones públicas no apoyen estos métodos de forma seria y no promoviendo su aplicación de manera gratuita por parte de los profesionales, también dificulta la visibilidad necesaria para que los ciudadanos conozcan estas formas de ADR.

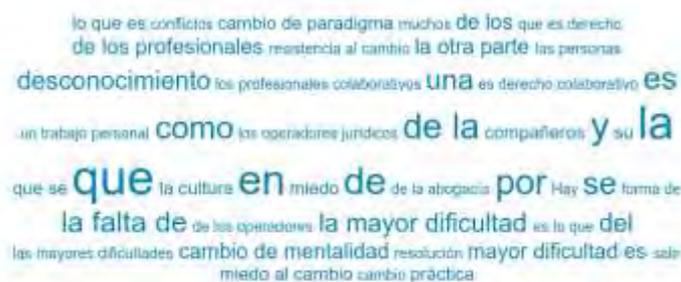
90 Aún no hay una extensa red colaborativa. Las administraciones no dan ejemplo.

91 Su carácter abstracto. Es difícil de transmitir su valor sin una vivencia experiencial.

### **Análisis del conjunto de las respuestas sobre dificultades en la aplicación de las herramientas de Derecho Colaborativo y en el cambio de cultura jurídica que se propone ante los conflictos**

De la nube de palabras podemos observar la importancia del desconocimiento, la necesidad de un cambio de mentalidad, paradigma o cultura, la resistencia al cambio de profesionales y operadores jurídicos y el miedo a dicho cambio.

#### **Q3 ¿Cuáles serían las mayores dificultades en la aplicación de dichas herramientas de Derecho colaborativo y en el cambio de cultura jurídica que se propone ante los conflictos?**



En general, en cada respuesta se señalan dos o más dificultades. Aquí hemos seleccionado entre paréntesis los números de las que representan mejor la idea principal enunciada.

Se señalan límites interiores personales en forma de escepticismo, vergüenza y miedo (7) o falta de confianza (3; 23), también culturales sobre la forma de resolver conflictos, así como límites coyunturales (29) o estructurales (incluyendo el propio marco del proceso judicial) (1; 53; 61; 62; 68; 76) o de falta de políticas públicas de fomento (33; 48; 49; 66; 89; 90), aunque alguna persona indica como dificultad el no tener un marco jurídico claro (18), así como el juego de intereses profesionales (22; 26; 47; 51; 87). Asimismo, aparece claramente como dificultad el desconocimiento social ante algo nuevo, tanto de clientes como de operadores jurídicos (9; 10; 13; 14; 25; 32; 35; 39; 40; 44; 50; 65; 69; 72; 73; 74; 81), que requiere una visión a medio y largo plazo para constatar cambios, que no son fáciles (21), así como una labor de difusión. Se apunta la necesidad de un cambio cultural respecto de la actitud ante los conflictos y su entendimiento (30; 31; 36; 41; 42; 43; 45; 46; 52; 57; 59; 60; 63; 64; 67; 70; 71; 75; 77; 78; 80; 82; 83; 86; 88), así como de las alternativas de resolución o tratamiento de los mismos (11; 12; 16; 19; 24), también de forma sincera o coherente por parte de los propios profesionales, particularmente los que participan en el proceso (15; 17; 37; 38; 54; 55; 56). El profesional de Derecho Colaborativo debe hacer un ejercicio difícil, pero a medio plazo satisfactorio, de coherencia personal y de gestión de emociones, empezando por las propias (24; 34).

También se ha podido recoger la necesidad de mayor formación y práctica (8; 20; 27) y la falta de criterios de adecuación para la selección de casos, así como para valorar su éxito, tanto a nivel del caso individual, como de la práctica del Derecho Colaborativo en general (4; 51).

En varias respuestas se indican las dificultades de colaboración con el abogado/a de la otra parte (5; 6). Sin embargo, en una respuesta se señala que algunos/as abogados/as, aun sin estar formados en Derecho Colaborativo, entienden sus principios y el beneficio de aplicar sus herramientas (2).

Finalmente, apuntamos dos respuestas interesantes que requieren más reflexión en futuras investigaciones, al señalar como dificultades las siguientes:

-Su carácter abstracto. Es difícil de transmitir su valor sin una vivencia experiencial (91).

-La comparativa con proyectos (...) fallidos como la mediación (79).

Respecto de esta última afirmación, una opinión en el mismo sentido fue expresada en el grupo de discusión desarrollado para esta evaluación, según se verá posteriormente.

## 4.5. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS TELEFÓNICAS

### 4.5.1. Justificación y metodología

Estas encuestas telefónicas se conciben como entrevistas a informantes clave o expertos (particularmente clientes y colaboradores), con posibilidad de mayor profundización que el cuestionario, y a medio caballo entre el cuestionario y el grupo de discusión. La ADCE nos suministró el contacto de nueve personas, algunas de las cuales finalmente, por cuestiones de agenda y dificultades de desplazamiento, no pudieron acudir al grupo de discusión en el que inicialmente estaban interesadas en participar, por lo que decidimos ofrecerles esta opción, buscando respuestas de personas que aún no habíamos recogido.

Las ocho personas aceptaron realizar la entrevista que se llevó a cabo en ocho supuestos por teléfono y en uno mediante correo electrónico, por dificultades de compaginar agendas. Se trata de siete mujeres y dos hombres, de mediana edad en general, residentes en diversas localidades de la CAV. Sin recoger datos identificativos o trazables, seis personas eran clientes, una abogada laboralista y otra una persona que trabaja en materia de innovación en la administración pública. Las encuestas se realizaron entre finales de enero de 2018 y principios de febrero de 2019, con una duración media de 15 minutos.

Se trabajó con un protocolo idéntico de recogida de datos a través de seis preguntas abiertas que reformulaban algunas preguntas del cuestionario en línea y de los puntos tratados en el grupo de discusión. A continuación transcribimos los puntos más importantes recogidos simultáneamente durante la entrevista mediante un procesador de textos.

### 4.5.2. Extractos

#### Entrevista 1

1. ¿Qué es el Derecho Colaborativo? ¿Cuáles son sus ingredientes?

-Desde mi experiencia personal fue una buena experiencia porque oyes cómo hay mucho sufrimiento en temas de divorcio y se ha hecho de forma consensuada, con alguien que ha estado atento al proceso, ha velado por que todo fuera bien.

Se ha conseguido humanizar el proceso, pensando bien, al mismo tiempo, qué se hacía y qué era lo mejor.

2. ¿Existen límites para el Derecho Colaborativo?

-Creo que sería aplicable a todo el mundo, sería ideal, aunque cada persona sea un mundo.

3. En su caso, ¿recuerda una experiencia de Derecho Colaborativo satisfactoria o de la que se sienta orgulloso/a?

-Sólo he tenido esta y destacaría las posibilidades de participar e intervenir, sin violencia sin agresividad, con cabeza...

4. ¿Cómo o en qué medida los beneficios impactan en más personas y en la sociedad?

Creo que sí impactan, en los hijos, en los abuelos... Sí, siempre debería estar al alcance de más personas e incide en la convivencia.

5. ¿Cómo valora la asociación y cómo la ve de cara al futuro (en 10 años)?

-No he tratado con la asociación, pero creo que debería aumentar su presencia, somos ciudadanos que debemos tener la información sobre las opciones para enfrentarnos a los conflictos.

6. ¿Desea añadir algo más?

-Dentro de una situación desagradable, creo que es la mejor manera de resolver los conflictos.

## Entrevista 2

1. ¿Qué es el Derecho Colaborativo? ¿Cuáles son sus ingredientes?

-Intentar llegar a un acuerdo, con el menor daño posible, evitar el juicio es lo principal, sin que sufran las partes, y llegando a acuerdos.

2. ¿Existen límites para el Derecho Colaborativo?

-El respeto nada más, el único límite que debe existir si se llega a un acuerdo.

3. En su caso, ¿recuerda una experiencia de Derecho Colaborativo satisfactoria o de la que se sienta orgulloso/a?

-Haber hecho el divorcio dialogando. También me queda un buen recuerdo de un mediador que tuvo un papel importante.

4. ¿Cómo o en qué medida los beneficios impactan en más personas y en la sociedad?

-En mi caso con mis hijos, es importante para mí que vean que las cosas se pueden arreglar, y puede hacerse sin peleas.

5. ¿Cómo valora la asociación y cómo la ve de cara al futuro (en 10 años)?

-A mí me gustaría que fuera a más. Es una idea muy importante, sobre todo en épocas de tanta pelea, además yo lo recomiendo.

6. ¿Desea añadir algo más?

-Debe darse más publicidad a la asociación y a estas prácticas porque mucha gente no lo sabe. La primera idea es ir a un juzgado y que los abogados sean antagonistas.

### Entrevista 3

1. ¿Qué es el Derecho Colaborativo? ¿Cuáles son sus ingredientes?

-Una forma de ejercer las relaciones, que están normadas en alguna ley, a través de una visión no confrontativa, sino colaborativa, no viendo al otro como enemigo y no aplicando el derecho para perjudicarlo o beneficiarte, sino indagando en los intereses de las partes para que ambas ganen.

2. ¿Existen límites para el Derecho Colaborativo?

-El límite principal sería la inexperiencia. Además, tiene límites como cualquier colaboración: si las partes o los que ayudan a las partes no quieren o no hay habilidad para llegar a un acuerdo en que las partes estén satisfechas... Hay que querer y hay que saber... Por otra parte, existen diferentes ámbitos (civil, administrativo...). En cada uno de ellos se debe indagar, ver las posibilidades porque es una cultura nueva para nosotros aunque haya países muy avanzados y se ve que hay ámbitos donde es más fácil que en otros, particularmente en sociedades como la nuestra que es confrontativa.

3. En su caso, recuerda una experiencia de Derecho Colaborativo satisfactoria o de la que se sienta orgulloso.

-Sé que el Derecho Colaborativo va bien en el ámbito mercantil en la relación ente proveedores y clientes, también en civil en divorcios.

Para mí se ha abierto un campo de trabajo muy importante. Ha sido mucho lo que me ha aportado la asociación en el ámbito del derecho administrativo, por ejemplo, en contratos de alquiler, contratos conscientes para que las partes no se pongan en lo peor. También en servicios de conciliación entre empresa y sindicatos.

4. ¿Cómo o en qué medida los beneficios impactan en más personas y en la sociedad?

-Yo lo veo muy claro. Vivimos en una cultura no pacífica, confrontativa, desde los debates en los medios a las propias relaciones de vecindad o en la comunidad educativa, etc. Parece que la aportación tiene que ser sobre la queja y la discrepancia, pero no desde lo colaborativo, el bien común, conseguir logros entre todos. La sociedad es más individualista, con confrontación de intereses muy patrimoniales y al final todas las partes pierden, también la administración que mantiene unos servicios judiciales costosos.

5. ¿Cómo valora la asociación y cómo la ve de cara al futuro (en 10 años)?

-Le veo futuro por pilotos que hacemos pero no va a ser fácil. Empiezan con ganas, pero el cambio es complejo, no se produce a corto plazo, necesita esfuerzo en diferentes ámbitos, se tiende a evaluar en lo concreto, inmediato y a corto plazo. El camino va a ser tortuoso. He visto otros convencidos como yo que se han quedado en el camino.

Exige un compromiso e implicación también personal. Hay cultura del enfrentamiento y también de la evitación ("no quiero verle la cara") ante un conflicto. No es fácil.

6. ¿Desea añadir algo más?

-Valoraría muy positivamente el perfil de las personas que lideran la asociación, predicán con el ejemplo y tienen un potencial enorme, cómo trabajan, su generosidad en detrimento de sus propias actividades profesionales. Predican con el ejemplo, con una idea de transformación social que es difícil llevar a cabo y ellos dan un ejemplo de coherencia.

#### Entrevista 4

1. ¿Qué es el Derecho Colaborativo? ¿Cuáles son sus ingredientes?

-En mi caso concreto ha sido duro pero la relación con mi ex es correcta, el Derecho Colaborativo facilita las cosas, hace que el tema sea más distendido y claro, que las cartas estén sobre la mesa y que una parte no se vea beneficiada en perjuicio de la otra. Facilita. Es una fórmula muy recomendable para estas situaciones, viendo a amigos que han pasado por ello de otra manera. En Derecho Colaborativo es todo más claro y es bueno el hecho de que haya una figura equitativa. Es recomendable. En nuestro caso estaba el abogado de cada parte, más una persona neutral.

2. ¿Existen límites para el Derecho Colaborativo?

No creo que existan límites *a priori*, sería conveniente en cualquier caso.

3. En su caso, ¿recuerda una experiencia de Derecho Colaborativo satisfactoria o de la que se sienta orgulloso/a?

-Que hay tacto a la hora de tratar el tema, no es algo tan frío, te hacen sobrellevarlo mejor, al final somos personas, es una forma de humanizar dentro de un proceso complicado. No ha habido cosas negativas.

4. ¿Cómo o en qué medida los beneficios impactan en más personas y en la sociedad?

-En el caso de mi madre, le tranquiliza. Cuando tú vas a esas reuniones con los abogados y persona neutral, trasladas luego la información de que todo va bien, es favorable más allá de uno mismo.

5. ¿Cómo valora la asociación y cómo la ve de cara al futuro (en 10 años)?

-Por la experiencia que he tenido, recomendaría acudir a los profesionales de la ADCE, también en otros ámbitos, creo que debería extenderse.

6. ¿Desea añadir algo más?

-Dentro de lo negativo, ha supuesto una experiencia positiva y muy recomendable.

Esta persona nos indicó expresamente: "No dudes en volverme a llamar si necesitáis más información, me han ayudado y quiero ayudar en lo que sea posible porque veo que es algo bueno socialmente".

### Entrevista 5

1. ¿Qué es el Derecho Colaborativo? ¿Cuáles son sus ingredientes?

-En mi caso fue por un tema de divorcio, mi vivencia personal fue poder contar con un muy buen profesional y con otro muy buen profesional que eran capaces de llegar a conclusiones de carácter legal pero que nos ayudaban también a nivel individual y colectivo cuando teníamos que llegar a acuerdos. Fue positivo para ambas partes, evitó problemas, lo tengo clarísimo, y siempre pensando en el bien común. En nuestro caso hubo también un mediador. Nunca es fácil un proceso como este, quizá no hubiera sido necesaria esa figura pero, en nuestro caso, ofreció cierta seguridad, también para facilitar la comunicación. Él reformulaba nuestras palabras para después recibirlo nosotros como algo más fácil para llegar a acuerdos.

2. ¿Existen límites para el Derecho Colaborativo?

-Si las dos partes no tienen claro que ese tipo de derecho busca el bien común, no habría ni comienzo. El Derecho Colaborativo puede funcionar en muchas ramas del derecho pero las personas que hagan uso de él tienen que tener claro qué es lo que quieren, ambas partes.

3. En su caso, ¿recuerda una experiencia de Derecho Colaborativo satisfactoria o de la que se sienta orgulloso?

-En el caso de un matrimonio, me siento orgullosa de la capacidad que he tenido de expresar cosas que, de otra manera quizá no lo hubiéramos puesto sobre la mesa, ninguno de los dos. Facilita la comunicación y el entendimiento para identificar y expresar los verdaderos intereses. Soy una persona muy emocional y aún me emociono. En el Derecho Colaborativo hay personas pendientes de esas emociones y necesidades y crean un foro en el que se pueden expresar, con sus tiempos, sin estar fuera de lugar. A pesar de lo duro del tema, estoy orgullosa. La primera reunión común fue durísima porque había que sentarse en un lugar común para expresar con honestidad y transparencia cosas muy complejas, requiere un esfuerzo personal. A la vez, el final es mucho más fructífero.

4. ¿Cómo o en qué medida los beneficios impactan en más personas y en la sociedad?

-No es muy conocido, llegué de forma casual porque me la recomendaron como profesional. Mi ex marido lo tenía menos claro. El poder acceder a ello ha sido muy importante, ¿por qué no se ofrece a más personas? Cuando lo comentaba, recibes desconocimiento de la gente, pero luego también interés, particularmente porque a mí me ha beneficiado.

También a nivel familiar, volvías a casa y a la familia le llega que lo estás pasando mal, pero sin ser atacada. Les tranquiliza que les transmitas que estamos siendo capaces de hablarlo.

5. ¿Cómo valora la asociación y cómo la ve de cara al futuro (en 10 años)?

-Como veo que la asociación vive la abogacía, con coherencia y que lo tiene claro, aunque a veces se lleven procesos que no sean colaborativos, va a dar esa oportunidad a sus clientes.

6. ¿Desea añadir algo más?

-Para mí, dentro de lo duro que fue, fue muy positivo y creo que fue un acierto y debe ser algo que se ofrezca a otras personas, al menos ofrecerlo como opción. También creo que económicamente no resulta más costoso y para la salud mental y física también es positivo. Si es positivo, se debe ofrecer, intentar, si no se consigue porque una de las partes no quiere, no se podrá.

#### Entrevista 6

1. ¿Qué es el Derecho Colaborativo? ¿Cuáles son sus ingredientes?

-Los usuarios entendemos siempre el Derecho como una colaboración entre dos partes, pero el Derecho Colaborativo ofrece una visión que no es una guerra de perdedor y ganador: cojo un abogado para atacar o defender, sino que intentamos llegar a un pacto o acuerdo en el que ganemos los dos. Además los dos abogados reman en esa dirección.

2. ¿Existen límites para el Derecho Colaborativo?

-En principio no, en casi todos los procesos, por complejos que sean, puede existir esa posibilidad.

3. En su caso, ¿recuerda una experiencia de Derecho Colaborativo satisfactoria o de la que se sienta orgulloso/a?

-Lo mío fue un proceso de divorcio y el Derecho Colaborativo fue el medio para que el proceso posterior al divorcio fuera amistoso, no competitivo. Se trata de la vida, para el cliente es una situación básica y única en su vida, no sólo el momento del propio litigio, sino todo lo que viene después.

4. ¿Cómo o en qué medida los beneficios impactan en más personas y en la sociedad?

-Por supuesto, las personas no somos seres individuales, nuestra actitud frente a una situación que da lugar a contratar a un abogado afecta a nuestro entorno. Si el entorno ve que el proceso es pacífico y el resultado es satisfactorio, eso les hace relajarse y no crearse un escenario de buenos y malos o contrarios.

5. ¿Cómo valora la asociación y cómo la ve de cara al futuro (en 10 años)?

-Estoy convencido del futuro del Derecho Colaborativo, al final lo que mejor funciona a los seres humanos es contar experiencias. Las experiencias de Derecho Colaborativo son más positivas y satisfactorias que las del derecho clásico. Cuantas más personas lo utilicen, el conocimiento será mayor y se utilizará más.

6. ¿Desea añadir algo más?

-Lo más complicado en Derecho Colaborativo es intentar mantener un equilibrio entre los abogados intervinientes que asesoran a las partes, como al final compartes el proceso, al final las diferencias vienen por las personas que te acompañan (te pueden tocar más tranquilos o más agresivos). En nuestro caso, de divorcio, también hubo un mediador que aportó una visión desde fuera y facilitó la comunicación.

Recomendaría hacer un estudio experimental longitudinal en casos similares midiendo el impacto psicológico.

### Entrevista 7

1. ¿Qué es el Derecho Colaborativo? ¿Cuáles son sus ingredientes?

-En lo que yo he podido conocer está relacionado con las conciliaciones en Álava. Allí llevan trabajando con el Gobierno Vasco y antes de llegar a un juicio laboral hay que llegar a un intento de acuerdo que se certifica en el Gobierno Vasco. Sin embargo, se había convertido en un mero trámite ineficaz para evitar la litigiosidad y lo sorprendente es que se podía negociar. La idea es que esa fase de conciliación se pueda reforzar, con otra manera de enfocar las negociaciones.

El Derecho Colaborativo supone una herramienta nueva de negociación en la que podemos encontrar la satisfacción de los intereses, para enfrentarnos a los conflictos de una manera menos competitiva.

2. ¿Existen límites para el Derecho Colaborativo?

-Cualquier herramienta de negociación tiene límites, no se puede aplicar a todos los conflictos y a todas las situaciones, pero también la herramienta competitiva tiene límites... Debe reconocerse la inversión de tiempo, en comparación con una mera negociación competitiva. En mi caso, como abogado en un sindicato, estas prácticas generan carga de trabajo. Se basan en crear espacios de confianza que se han roto, y se supone que podrás recomponer.

Ello entraña algo muy complejo dentro de la cultura laboral, donde quizá en lo individual sea más fácil, pero en lo colectivo es más difícil ya que se busca el máximo de beneficios para la plantilla. Es más laborioso y requiere más tiempo. Por ello, desde el Gobierno Vasco se ha apostado primero por aplicar el Derecho Colaborativo a conflictos individuales.

3. En su caso, ¿recuerda una experiencia de Derecho Colaborativo satisfactoria o de la que se sienta orgulloso/a?

-Se consiguen acuerdos más completos, la potencialidad que le veo es esa, aunque no siempre sea posible el acuerdo. En la medida que vas más allá de la punta del iceberg, la solución que das no será un cierre en falso. En ocasiones, se discute, ante un despido, la indemnización, pero no has podido entender por qué se dio el despido. El Derecho Colaborativo supone visibilizar una parte más humana en la que se ponen sobre la mesa otras cuestiones que se desechan en la lógica competitiva, es otra mirada más amplia.

4. ¿Cómo o en qué medida los beneficios impactan en más personas y en la sociedad?

-Antes que ir al juzgado, un acuerdo va a ser mejor, esto lo dice todo el mundo desde el principio.

En todo caso, sobre el impacto en terceros, no siempre llegamos a ver esa realidad en derecho laboral, aunque tiene mucho de relaciones sociales, quizá es más fácil en derecho de familia. Pero indudablemente es bueno para mejorar el clima laboral (es mucho tiempo el que se pasa en el trabajo) y personal. En toda la sociedad en general.

Es una herramienta muy potente pero debe evitarse que se pueda emplear mal para generar falsos espacios de confianza y nos olvidemos del fondo de la cuestión, se polarizaría mucho más todo. Reconstruir un espacio de confianza roto por un engaño es muy difícil.

Además, pueden darse problemas respecto de la sinceridad y el control del cumplimiento futuro del acuerdo. Por ejemplo, "me dijiste en el momento del acuerdo que me recomendarías para otros trabajos y ahora no lo haces", son efectos que no se pueden controlar a futuro y exigen que ambos se fíen.

5. ¿Cómo valora la asociación y cómo la ve de cara al futuro (en 10 años)?

-Tiene recorrido porque es novedoso y ganará espacio pero va a depender mucho de cómo se utilice y que no se desvirtúen sus fines, ahí soy más pesimista, aunque haya gente que se forme. Corre el riesgo de ser una moda corta en el tiempo. No es que no sea bueno, sino que se puede desvirtuar. Por ejemplo, que se emplee la escucha activa para sacar información para utilizarla luego de forma interesada, sin comprometerse con honestidad a dar información sobre uno mismo para buscar el bien común. Soy desconfiado por deformación profesional, es un poco contradictorio si ejerzo el Derecho Colaborativo. Hay que conseguir un equilibrio. La ventaja en mi caso es que a la persona que atiende se lo explico tal cual, no le vendo humo, le planteo la posibilidad de que, con esfuerzo, haya una opción más y no forzamos. A unas personas les

interesa y a otras no. Pero me ha venido bien porque si sólo centro mi ayuda en las cuestiones jurídicas, no llego a ayudar más plenamente. Con el Derecho Colaborativo te acercas a la gente de otra manera.

6. ¿Desea añadir algo más?

-Tampoco lo judicial es sencillo, nunca me habían enseñado a negociar, siempre habíamos hecho la negociación de forma intuitiva, en la Facultad no te enseñan. La idea fue aprenderlo como una técnica. Le veo mucha potencialidad, pero sin olvidar las limitaciones de toda herramienta.

### Entrevista 8

1. ¿Qué es el Derecho Colaborativo? ¿Cuáles son sus ingredientes?

-El Derecho Colaborativo, para mí, es una manera más humana de entender las relaciones interpersonales mediadas por las leyes. Desde mi comprensión del tema, el Derecho Colaborativo se aleja de los recursos protocolizados e intenta llegar al fondo de las motivaciones y del conocimiento de las personas que hay detrás de todo proceso legal.

Lo que lo diferencia definitivamente de la práctica habitual es, según mi experiencia, la insistencia y prioridad de establecer vías y metodologías de resolución de los conflictos, antes de que estos aparezcan, con el objetivo de evitar la confrontación ante los tribunales. Siendo que esta última opción es, en la mayoría de los casos, poco deseable, carísima ... aunque estés "cargado de razón", pierdes y, en muchas ocasiones, es fuente de otros problemas . Las ventajas de este abordaje en mi opinión son grandes.

2. ¿Existen límites para el Derecho Colaborativo?

-En cuanto a los límites del Derecho Colaborativo no me atrevo a responder porque no tengo criterio para opinar.

3. En su caso, ¿recuerda una experiencia de Derecho Colaborativo satisfactoria o de la que se sienta orgulloso/a?

-Como usuaria puedo contar que estoy creando un *coworking* sanitario y que se está articulando legalmente a través de los contratos conscientes y del Derecho Colaborativo. Yo soy propietaria de un espacio que he decidido transformar y dar cabida en el mismo a otros profesionales de la salud que deseen ejercer de forma autónoma. Para ello, una abogada colaborativa ha diseñado todo un proceso que, mediante la utilización de herramientas como la escucha activa, el *design thinking*, y las reglas de la negociación por intereses, ha dado como resultado unos contratos conscientes, colaborativos, que son los que van a respaldar mi negocio.

En estos contratos individualizados con cada uno de los coworkers, se ha diseñado un abordaje del desacuerdo o pacto de paz, que se adecua a cada una de las personas y a mí, de forma que, en caso de conflicto, ya hemos establecido cómo vamos a actuar.

También hemos indagado en aquellas circunstancias que para cada uno/a de nosotros suponen imperativos a cumplir y líneas rojas a evitar para, de esta forma, evitar lo más posible, que surjan desavenencias.

4. ¿Cómo o en qué medida los beneficios impactan en más personas y en la sociedad?

-Solo puedo decir que a mi alrededor está causando un efecto que va desde la curiosidad al interés por conocer más de qué se trata. Y en las personas a las que he involucrado, ha causado una impresión grata, y ha supuesto una experiencia muy interesante, aunque no siempre haya conducido al resultado previsto al comienzo del proceso.

Está en la naturaleza misma de los contratos conscientes el hecho de que a lo largo del proceso puedan y deban surgir las cuestiones que, de no hacerlo en el momento, más adelante podrían dar lugar a desavenencias y, por tanto, a conflictos. Con esta metodología se pone en práctica el verdadero concepto de prevención (no poniendo la tiritita antes de la herida, sino evitando la caída en la medida de lo posible).

Además, en otro orden de apreciaciones, resulta un método más comprensible, más humano y que permite un mayor protagonismo a las partes involucradas.

5. ¿Cómo valora la asociación y cómo la ve de cara al futuro (en 10 años)?

-La asociación está haciendo un esfuerzo enorme por dar a conocer este enfoque a las instituciones y particulares. A mí me han resultado muy útiles e interesantes los cursos y talleres a los que he podido acudir. A pesar de todo, sería necesario encontrar la manera, y supongo que los medios, para hacer llegar este enfoque a más público. Nos atañe a todos, no solo a los profesionales del Derecho. Es un concepto nuevo que puede suponer un gran ahorro en esfuerzo, trabajo y dinero en muchos órdenes, por ejemplo, en los juzgados. En cuanto al futuro..... no me atrevo a predecir, sólo a expresar el deseo de que esta forma de " HACER" sea algo generalizado, no algo excepcional y que vaya calando en la sociedad .

### **4.5.3. Análisis conjunto**

Sin perjuicio de partir de la diversidad de contextos en los que han conocido la práctica del Derecho Colaborativo, todas las personas entrevistadas destacan puntos comunes importantes como los relativos a la humanización, el manejo de emociones, el autoconocimiento, la sinceridad, la coherencia y la colaboración interprofesional, así como la labor pionera, y difícil, de la ADCE y sus principales representantes. También se destaca el interés en disminuir la litigiosidad, por sus costes económicos y humanos.

Los clientes que han participado en procesos de Derecho Colaborativo entienden perfectamente el significado del mismo, saben identificar sus herramientas y valoran positivamente su impacto. Asocian el Derecho Colaborativo con la idea de minimizar los daños y el sufrimiento, particularmente en divorcios. Consideran que es una herramienta no sólo eficiente en términos de costes y resultados, sino humanizadora y reflexiva, ofreciendo la posibilidad de un proceso integrador y participativo que, en principio, sólo tendría el límite de la voluntariedad y el respeto. En su opinión el efecto positivo llega a familiares (descendientes y ascendientes, particularmente) y a toda la sociedad, en términos de convivencia. Además, valoran la ADCE y piden una mayor difusión de sus actividades para garantizar su conocimiento por los ciudadanos y, en definitiva, un mayor acceso a la práctica de Derecho Colaborativo.

Otros profesionales destacan también estos efectos positivos, al mismo tiempo que indican dificultades como la inexperiencia o la falta de competencia, así como los contextos culturales profesionales adversariales en los que se insertan y las propias actitudes de las partes. Se mencionan los contratos conscientes en diversas ocasiones.

Ninguna persona entrevistada ha manifestado comentarios negativos, aunque se subrayan las dificultades de un cambio cultural.

## 4.6. ANÁLISIS DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

### 4.6.1. Presentación

El desarrollo del grupo de discusión se planteó partiendo de las preguntas del cuestionario en línea remitido meses atrás, para poder apreciar el alcance y potencialidades del Derecho Colaborativo, a través de la ADCE. Se realizó desde una mirada apreciativa para subrayar también aspectos que podrían mejorarse y propuestas de cara al futuro.

La selección de las personas participantes en el grupo de discusión ha seguido criterios rigurosos, con una invitación general de la ADCE a todos sus asociados y colaboradores interesados, así como a algunos clientes. Asimismo para determinar el día y hora de realización se siguieron las indicaciones de la asociación, al objeto de poder reservar el espacio y garantizar una participación mínima.

Finalmente, destacando la falta de algunas personas a última hora por enfermedad o imposibilidad de agenda<sup>62</sup>, el grupo de discusión fue realizado la tarde del 24 de enero de 2019 en el Colegio de de la Abogacía Alavesa, con una duración aproximada de tres horas y con la participación de 4 abogados del País Vasco: tres mujeres y un hombre, todos jóvenes o de mediana edad. En todo caso, el número limitado de personas permitió turnos de palabras más extensos, así como profundizar en las matizaciones y reflexiones de cada interviniente.

Con la utilización de un grupo de discusión (*focus group*) nos acercamos a la realidad del Derecho Colaborativo con una técnica de recogida de datos cualitativa y participativa, siguiendo la metodología de estudios propios previos en otros campos.

A través de los grupos de discusión se aportan al menos cuatro elementos para el conocimiento de la realidad (Varona 2014):

1. Se busca la interacción entre las personas participantes para poder estimular la expresión de emociones y pensamientos, sin respuestas cerradas, ampliando el debate y matizando respuestas.
2. Las personas participantes son las protagonistas, colaborando en la generación de conocimiento e influyendo en el desarrollo y en el contenido del grupo. Por ello hablamos de

---

<sup>62</sup> Habiendo confirmado su presencia unas diez personas, en el último momento, por razones laborales o de salud no pudieron acudir.

una investigación participativa, sin perder por ello la objetividad o el rigor metodológico, basado en la objetividad controlada, la dialéctica y la inteligibilidad.

3. El desarrollo del grupo de discusión persigue la identificación de los intereses prioritarios, expresados por los propios participantes de forma individual pero discutida en el grupo, así como la formulación de propuestas ante las posibles alternativas o dificultades. En todo caso, en el grupo de discusión, no se busca el acuerdo o el consenso, sino el acercarnos lo más posible a la realidad diversa y con matices.

4. El grupo de discusión se concibe como una técnica cualitativa para la obtención de datos en la investigación, cuyo análisis crítico debe insertarse en el informe final, abarcando también otros datos obtenidos a través de la contextualización, la revisión bibliográfica y los cuestionarios.

Asimismo, deben señalarse cuatro limitaciones en el uso de los grupos de discusión en este campo:

1. Los grupos no son representativos de la opinión de todos los asociados, clientes o colaboradores de la ADCE. En todo caso, sí proporcionan una información significativa, particularmente respecto de la estimación del impacto de la ADCE, difícilmente detectable en toda su complejidad a través de métodos cuantitativos.

2. Las dinámicas utilizadas condicionan las respuestas.

En la bibliografía especializada se insiste en ir más allá de la superficie en los grupos de discusión. No se trata de buscar la confirmación de opiniones, sino la consistencia de las opiniones obtenidas, es decir, que se ajusten lo más posible a la realidad.

Para ello resultan fundamentales las dinámicas utilizadas en los grupos, de forma que no se guíe a los participantes hacia respuestas predeterminadas y que puedan explorarse en profundidad emociones y pensamientos, reconocidos o no, conscientes o inconscientes, siempre con respeto a las personas participantes (Varona 2014).

3. La ausencia de un esquema rígido de temas a tratar favorece la dispersión o la vaguedad de opiniones o experiencias.

Los grupos de discusión plantean un debate abierto, pero dirigido por la persona dinamizadora<sup>63</sup>, consciente de la importancia de abordar, de una forma u otra, las distintas unidades de análisis del estudio.

4. La actuación del dinamizador condiciona las respuestas.

---

<sup>63</sup> En este caso, la autora de este informe.

La persona dinamizadora o coordinadora no es la protagonista del grupo. No se pregunta por su opinión o sus emociones. Debe controlarlas de forma objetiva para no condicionar las respuestas. Debe entender muy bien que sus funciones son exclusivamente las nueve siguientes:

- A. Establecer un clima de libertad, participación, respeto y confianza.
- B. Garantizar el anonimato y la confidencialidad.
- C. Estar atenta a que el grupo no coarte o distorsione las respuestas individuales, particularmente si participan personas con cierta notoriedad o con mayor facilidad para expresarse. Todas las personas son importantes y son expertas en su área y vivencias.
- D. Ser flexible en la dinámica, pero intentando abordar todas las unidades de análisis (el dinamizador desempeña un papel de guía).
- E. Ser empáticamente objetiva.
- F. Ser un observador atento, con mucha capacidad de escucha ante lo que se dice y no se dice, de forma verbal o no verbal.
- G. Fomentar una dinámica fluida e interesante.
- H. Agradecer a los participantes su colaboración y recordarles que se les enviarán los resultados del estudio, si así lo desean.
- I. Facilitar materiales y supervisar la recogida de resultados (incluyendo la toma de notas, con extractos textuales, así como las fotografías y resultados del trabajo realizado).

En definitiva, se trata de favorecer una comunicación semi-estructurada.

Se decidió no grabar la sesión para favorecer la confianza y la escucha activa, sin perjuicio de tomar notas y fotografías y recoger todos los materiales generados en la dinámica para su posterior análisis.

### **4.6.2. Método de análisis**

Se utilizó un método narrativo interpretativo con el objetivo de recopilar vivencias, emociones y opiniones de los participantes en el grupo de discusión. Posteriormente se analizaron por

unidades temáticas. Éstas han sido identificadas previamente en la revisión bibliográfica y en la contextualización previamente realizada.

El debate del grupo de discusión fue transcrito manualmente, siguiendo su secuencia temporal. El análisis y la representación gráfica presentados ahora responden a una elaboración propia, mediante un procesador de textos, con el objetivo de no encorsetar las posibilidades de interpretación de un objeto tan específicamente complejo.

Se han identificado y categorizado palabras, frases o conceptos clave, previamente codificados en relación con las unidades de análisis exploradas a lo largo de la evaluación (cultura jurídica, pluralismo en el tratamiento de conflictos, capacitación, etcétera). De esta manera, puede interpretarse el contexto en que aparecen y si suscita significados u opiniones divergentes.

### **4.6.3. Introducción**

Para las presentaciones personales iniciales se utilizó una madeja de lana. La madeja representa la conexión, el compromiso o la relación en el grupo de discusión para significar la excepcionalidad de buscar un tiempo y un espacio de encuentro para reflexionar con detenimiento, desde diversas perspectivas, sobre el Derecho Colaborativo. Cada persona que interviene debe sujetar la madeja y, cuando termine, lanzarla a otra persona participante, visualizando la complejidad de interacciones. En cada intervención se plantea la pregunta siguiente:

¿QUIÉN SOY Y POR QUÉ HE VENIDO?

Sobre la motivación para acudir al grupo destaca su interés por el Derecho Colaborativo, así como por el aprendizaje de cosas nuevas y la búsqueda de mejora en lo profesional y lo personal, dimensiones que se encuentran relacionadas y que, en ocasiones, en la práctica tradicional de la abogacía no siempre resultan fáciles, particularmente en cuanto a la actividad de acompañar a las personas en sus conflictos o problemas y, en general, en la misma profesión de abogado/a.



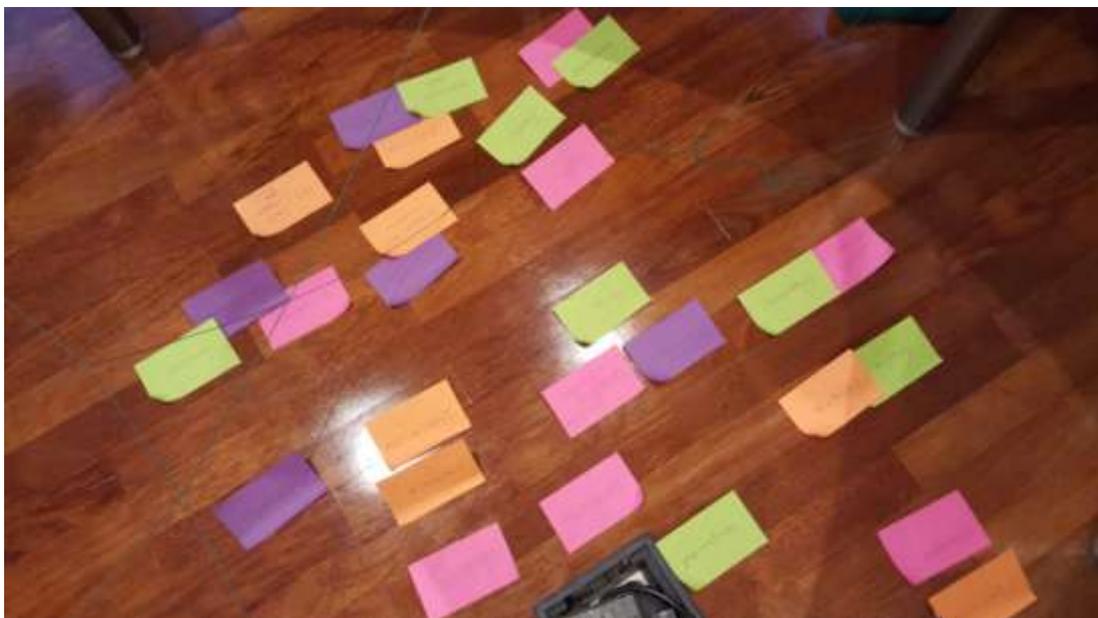
Grupos de discusión en una investigación acción participativa: Conectar, comprometer

#### 4.6.4. Ingredientes del Derecho Colaborativo

Ante las dificultades de definición del Derecho Colaborativo, por sus elementos intangibles, su grado de abstracción, desconocimiento y cierto escepticismo ante el mismo, según se ha constatado en algunas respuestas al cuestionario, pedimos imaginar una receta con los ingredientes esenciales del Derecho Colaborativo. Se trata de un ejercicio de precisión para nombrar palabras fundamentales constitutivas de su definición, dentro de todas las posibilidades y diversidad, que puedan comprenderse con claridad por personas ajenas al Derecho Colaborativo. Supone una búsqueda de fórmulas simples y pragmáticas para ese primer acercamiento, indicando que, fuera de los presupuestos básicos, no hay recetas correctas y sí recetas más o menos personales.

Al pensar en esos ingredientes podemos tratar de responder a las siguientes preguntas: ¿a quién convoca?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿por qué?, ¿para qué? Nos podemos preguntar también por qué no es el Derecho Colaborativo, considerando su uso híbrido (señalado en algunas respuestas al cuestionario), lo cual relacionamos con el concepto de "piedra de toque" (*touchstone*) como elemento de los contratos conscientes<sup>64</sup>. Podemos imaginarnos en búsqueda de esa piedra de toque para identificar criterios o elementos básicos del Derecho Colaborativo. Aquí la piedra de toque no funcionaría tanto en su sentido etimológico, con un objetivo de discernir la pureza de un elemento (en este caso del Derecho Colaborativo), sino como sustancia que permite el ensamblaje de la diversidad encaminada a un horizonte común.

<sup>64</sup> La *piedra de toque* se utiliza para definir aquello que permite calibrar el valor preciso de una cosa, así, en diversas lenguas alude a lo que evidencia el genuino valor de lo que se evalúa, particularmente en caso de dudas aparentes.



Ingredientes básicos para el Derecho Colaborativo

Entre los ingredientes que destacaron los participantes en el grupo de discusión, encontramos los siguientes, siempre entendidos en una perspectiva interrelacionada:

- 1) Confianza entre las diferentes personas participantes en un proceso de Derecho Colaborativo (el cliente propio, el otro abogado y su cliente, otros profesionales que pueden intervenir en el proceso...). Se precisa que el término podría ser también "complicidad" en cuanto a entendimiento y motivación, en particular en procesos de divorcio.
- 2) Trabajo en equipo, con la metáfora de una trainera, donde se rema juntos con objetivos comunes para poder llegar a un acuerdo.
- 3) Honestidad y buena fe en las relaciones cliente/abogado/a y entre los distintos participantes. Se debate el término de transparencia como algo más amplio que honestidad.
- 4) Humildad como reconocimiento de vulnerabilidades y de limitaciones, así como de responsabilidades.
- 3) Proceso gratificante en sí mismo aunque no se llegue a un acuerdo.
- 4) Reflexividad, consciencia durante el proceso y sobre el acuerdo, junto con implicación y participación en la solución de los conflictos por los propios clientes con el apoyo del resto de profesionales.

- 5) Escucha activa.
- 6) Empatía.
- 7) Empoderamiento.
- 8) Solución, acuerdo, negociación, beneficios mutuos.
- 9) Serenidad para poder realizar el proceso sin prisas excesivas.
- 10) Paz familiar, emocional y laboral que repercute en más personas que las que han participado en el proceso.
- 11) Trabajo de las emociones que no se expresan en los procesos judiciales. "El Juzgado y los juicios no disminuyen la crispación".
- 12) Acompañamiento.
- 13) Generosidad.
- 14) Proceso gratificante al movilizar sentimientos positivos. Esta idea podría conectarse con el concepto de energía emocional de Meredith Rossner (2013), aplicando la teoría de las cadenas de los rituales de interacción del sociólogo Randall Collins (2009) y el concepto de interacción de Goffman (1959). Rossner se refiere a un punto crucial en las conferencias restaurativas que terminan satisfactoriamente, asociado con una alta carga emocional que implica también solidaridad expresada entre los participantes. Es la experiencia de esas emociones lo que condiciona la satisfacción y el bienestar de los participantes.  
  
Esta idea también se relaciona con los planos profesional y personal de los propios letrados/as "a mí me faltaba algo en mi trabajo".
- 15) Flexibilidad y creatividad.

Si bien tienen claros estos ingredientes, los cuatro abogados/as participantes en el grupo de discusión al ser preguntados por las opiniones de sus colegas letrados indican que:

- 1) Algunos le restan importancia y especificidad porque se creen que es lo que todos los abogados han hecho siempre en sus despachos, negociando diversos asuntos.
- 2) Otros lo simplifican indicando que significa sólo llegar a acuerdos.
- 3) Otros no ven con buenos ojos esa flexibilidad y creatividad ya que necesitan marcos jurídicos seguros con procesos bien regulados. En todo caso, "los letrados que practicamos el Derecho Colaborativo no somos por ello mejores ni peores que los demás. Sí debe decirse que, los que hemos hecho la apuesta por el Derecho Colaborativo, hemos sido audaces ya que, además de no ser una práctica conocida, no es fácil escuchar y acompañar a las personas más allá de las expectativas de un juicio".
- 3) Resulta difícil explicar a otros colegas qué es el Derecho Colaborativo, quizá más que a algunos clientes, porque aquellos parten de una posición escéptica, "quizá por el mismo fracaso de las prácticas de mediación que aparecían tan prometedoras al inicio".
- 4) Puede ser una cuestión de actitud. La mayoría de los letrados serían buenos abogados colaborativos pero, primero, es preciso estar dispuesto a conocer qué significa el Derecho Colaborativo y cómo pueden ponerse en práctica sus herramientas. Algunos abogados se interesan por el Derecho Colaborativo cuando llegan a cierto grado de frustración en la profesión y están dispuestos a un cambio de actitud, algo que es difícil y el contexto no facilita, con la idea de que se puede seguir trabajando de otra forma.

Al preguntarles sobre la dificultad de explicar a otros operadores jurídicos (letrados de la administración de justicia, jueces, etc.) qué es el Derecho Colaborativo, indican que no hay excesiva relación y tampoco aquéllos suelen interesarse, aunque en ocasiones se quiera plasmar alguna mención en las decisiones judiciales, en su caso. Sí se destaca el apoyo del Presidente del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco, Juan Luis Ibarra, quien ha participado en actividades de la ADCE.

Indican que el Derecho está muy anclado en tradiciones y en prácticas asentadas en siglos, algo que subyace en la misma idea de jurisprudencia.

#### **4.6.5. Fronteras y su permeabilidad en el tiempo**

Con el paralelismo del eterno debate en justicia restaurativa sobre los límites o criterios de idoneidad o de adecuación para seleccionar los casos destinados al Derecho Colaborativo, planteamos la siguiente pregunta:

¿QUÉ ES Y QUÉ NO ES EL DERECHO COLABORATIVO? ¿HAY TEMAS EN DETERMINADOS CAMPOS QUE DEBEN QUEDAR FUERA? ¿POR QUÉ?

Algunos participantes señalan que se dan, en ocasiones, prácticas híbridas aunque no sean cien por cien colaborativas, mencionándose el campo del derecho laboral. En este sentido, mientras que en otros países<sup>65</sup> la práctica del Derecho Colaborativo, desde su inicio en la década de los noventa, parece concentrarse en los divorcios, en Euskadi se ha ampliado al mundo de la empresa y de la administración. Quizá una explicación pueda ser que en Euskadi las relaciones son más cercanas, incluyendo las que se mantienen con la administración. Asimismo, se subraya el liderazgo y el activismo de la fundadora de la ADCE, desde su creación en 2013. Ella misma se formó en Derecho Colaborativo en Francia.

Cuando hablamos de límites o fronteras, resulta más importante la actitud de los clientes que la materia en cuestión. En esa actitud entra la honestidad y el no ocultar información, algo que también implica a los letrados y profesionales participantes en el proceso.

No creen que ayudaría una ley específica sobre prácticas de Derecho Colaborativo que determinase la adecuación por temas, aunque sí es un debate que se ha dado en la ADCE (la necesidad de una ley específica sobre Derecho Colaborativo<sup>66</sup>). Dentro de la Federación de Derecho Colaborativo (FEDECO), en la que la ADCE tiene un papel relevante, también se ha debatido sobre la regulación de los términos. En relación con el dilema sobre la regulación, una de las abogadas participantes en el grupo de discusión indica que, ante la seguridad que pueda dar un marco jurídico, quizá sea más importante la flexibilidad combinada con el sentido común.

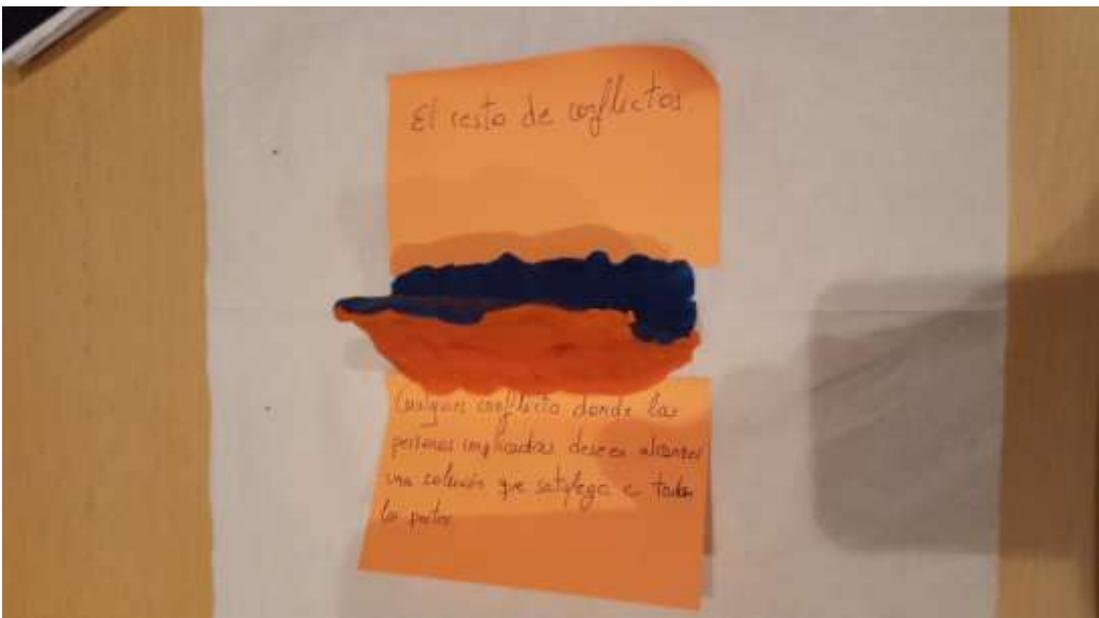
A continuación reproducimos las fotos en las que aparece cómo los participantes en el grupo de discusión representaron con plastilina ese concepto de fronteras o límites del Derecho Colaborativo, con una tendencia des-amuralladora.

<sup>65</sup> Fundamentalmente las personas participantes en el grupo de discusión destacan el peso de las prácticas (y de las asociaciones) en países como los Estados Unidos, Canadá, Australia, Escocia, Reino Unido e Irlanda y, fuera del ámbito anglosajón, Bélgica y Francia.

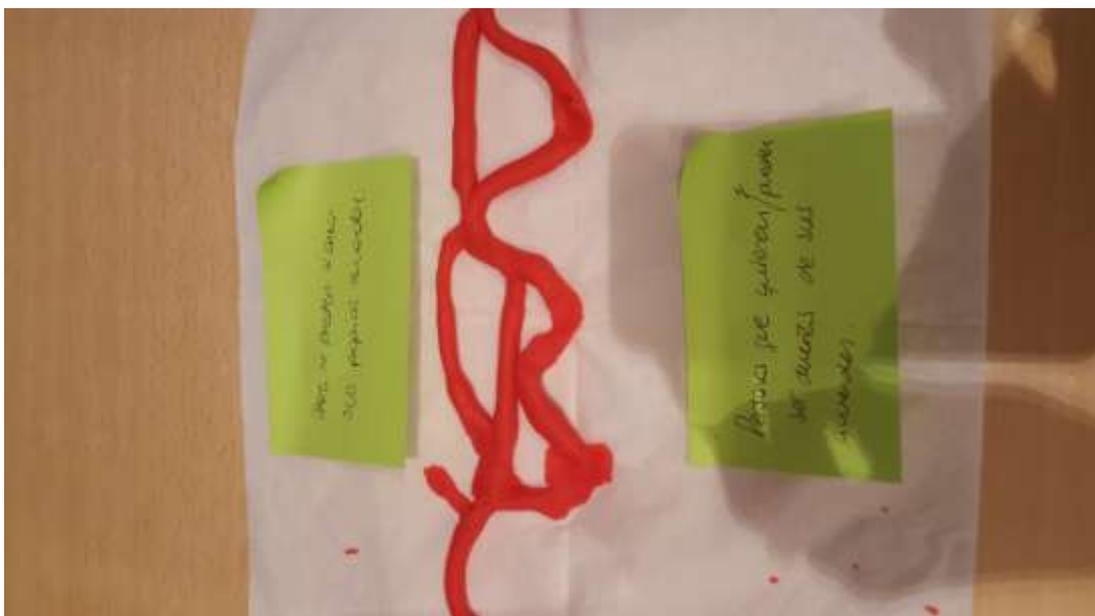
<sup>66</sup> E incluso, de forma imaginativa, alguna persona propuso la utilización de togas de otro color.



Modelos de fronteras del Derecho Colaborativo



Modelos de fronteras del Derecho Colaborativo



Modelos de fronteras del Derecho Colaborativo



Modelos de fronteras del Derecho Colaborativo

En general, las personas participantes en el grupo de discusión no le ven sentido a hablar de límites preestablecidos respecto de la práctica del Derecho Colaborativo. Incluso ante una enfermedad mental, con el apoyo necesario, puede tener sentido si existe una actitud proclive. Otras personas mencionan casos donde exista violencia y no puedan ser temas dispositivos, como el acoso en el trabajo, aunque algunas personas subrayan la necesidad de un cambio de visión que, con las garantías necesarias, suponga menos paternalismo y más autonomía responsabilizadora.

Uno de los abogados participantes indica que es importante una fase de indagación donde, si se detecta venganza u odio ("una persona que quiera ir a machacar al otro"), pueda pararse el proceso, pero no prohibirse definitivamente ya que las personas y las circunstancias cambian con el tiempo.

Otra persona participante indica que todos los procesos de familia deberían poder intentarse desde el Derecho Colaborativo y se queja de que es precisamente en este campo donde ella ha encontrado a abogados con prácticas muy agresivas que, a medio y largo plazo, en nada benefician el bienestar y los intereses de los clientes y, en su caso, de sus hijos y familiares. El intentar el Derecho Colaborativo supone ofrecer más alternativas: no es una pérdida sino una oportunidad.

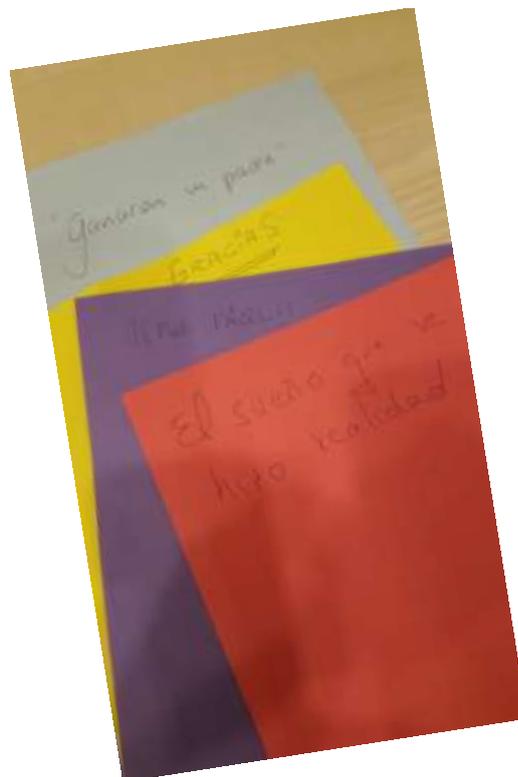
#### **4.6.6. Experiencias y relatos**

Con esta dinámica propusimos a las personas participantes en el grupo de discusión narrar una historia de Derecho Colaborativo que merezca la pena recordarse, siguiendo, en su caso, el modelo periodístico de responder a las preguntas ¿quién?, ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo?

Se les pidió que pensaran ese relato, basado o inspirado en experiencias propias reales<sup>67</sup>, y le pusieran un título en unas hojas que luego podrían constituir una encuadernación, marcada por la diversidad de contenidos y el carácter artesanal del proceso. Según el Diccionario de la Lengua Española encuadernar en su primera acepción significa "juntar, unir, coser varios pliegos o cuadernos y ponerles cubiertas", siendo interesante la segunda acepción, en desuso, "unir y ajustar voluntades, afectos, etc.".

---

<sup>67</sup> Las personas participantes indican que la práctica del derecho colaborativo en su vida profesional no es lo extensa que les gustaría y que son pocos los casos en este sentido.



#### Encuadramo relatos de Derecho Colaborativo

Los títulos de los relatos elegidos y su estructura básica fueron los siguientes:

1) "Fue fácil". Esta narración se vería completada con la opinión de la otra parte participante. "Aunque no llevo divorcios, un chico con un problema siquiátrico me insistió que llevara el suyo porque confiaba en mí. Sentí que le podía ayudar, pero no yendo a los tribunales. La historia tuvo un final feliz porque ambas abogadas confiábamos la una en la otra. Mi cliente no quería divorciarse pero en la reunión conjunta pudo visualizar cuál era la situación real. Fue difícil, pero se respiraban las ganas de llegar a una solución. Aunque el notario les hizo esperar mucho, para enfado de mi cliente, el acuerdo se firmó. Queda la liquidación. Aunque no había hijos, estaba la complejidad psiquiátrica. En el Derecho Colaborativo la conversación entre el abogado y el cliente es casi siempre cara a cara, en directo, no simplemente por teléfono para ver cómo va el caso. Creo que si pudiera llevar divorcios de forma colaborativa, los llevaría porque no me parece adecuado, ni un buen ejemplo, que un juez decida, por ejemplo, si un niño hace o no la primera comunión".

2) "El sueño que se hizo realidad". "En realidad, se está haciendo realidad. Ante un caso difícil, fue una opción más amable, saludable y eficiente, aunque los demás nos mirasen un poco raro. Fue complicado pero lo consiguieron y dejaron de ir un día sí y otro también al juzgado".

3) "Gracias". En la película de Disney Coco, la abuela repite todo el rato "gracias" y Coco le pregunta por qué lo hace. "Las gracias pueden darse por un divorcio, en el que hay una niña de doce años con dos hermanos pequeños, que no produzca más daño y también se dirigen a los profesionales que pueden ayudar a saber gestionar los conflictos propios. Ojalá un cliente me diga "gracias" por ofrecerle la opción colaborativa. Creo que ayuda al cambio en la gestión de los problemas presentes y futuros. Además, es un legado o lección de vida para nuestros hijos. A veces evoco la imagen de unos hijos recogiendo la casa de un padre o una madre recientemente fallecidos y encontrándose los papeles del divorcio donde se refleja todo el rencor y la agresividad, pero quizá puedan encontrar otra rastro que les deje un recuerdo y un modelo más positivo, allí donde sea posible".

4) "Ganaron un padre". "En este caso real, el matrimonio en conflicto era espectacular y el Derecho Colaborativo encauzó una oportunidad. Tenían varios hijos en común, pero el padre no se había ocupado de ellos. Sin embargo, ante el divorcio, éste muestra un interés genuino de implicarse, en el futuro, en el cuidado de sus hijos y su ex pareja acepta. En un proceso tradicional, aunque ella hubiera querido ser generosa con él, no hubiera tenido las oportunidades que brinda el Derecho Colaborativo. Ella me dijo: "nos hemos divorciado, pero mis hijos han ganado un padre". Los dos nos dieron a todos, profesionales y familiares, una lección de generosidad y el Derecho Colaborativo les dio el espacio para ello".

En estos casos que se han narrado puede utilizarse de nuevo la madeja de lana del comienzo del grupo de discusión para colocarla en el suelo en forma de círculos concéntricos y situar, en su caso con post-its, el impacto del Derecho Colaborativo, en el tiempo, en otras personas y en otras dimensiones vitales, en relación con la pacificación y prevención de conflictos.



Localizando el efecto multiplicador concéntrico del Derecho Colaborativo de forma sincrónica y diacrónica

#### 4.6.7. Prospectivas

Finalmente, en un ejercicio de trazar una línea del tiempo con diferentes momentos o años a resaltar, recordando la conceptualización de la práctica del Derecho Colaborativo, como proceso y resultado, planteamos la pregunta siguiente:

¿CÓMO OS VÉIS PERSONALMENTE Y COMO ASOCIACIÓN EN 10 AÑOS? LÍNEA DEL TIEMPO: RESULTADOS Y PROCESO



Prospectiva de línea del tiempo para la ADCE

Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

-“Veo una asociación con más profesionales y el Derecho Colaborativo va a ser una opción para la ciudadanía vasca, como lo son los tribunales al uso en los diferentes órdenes jurisdiccionales, con un desarrollo en el que habrá colaboración pública y privada, siguiendo la práctica comparada en otros países. Yo misma me veo aprendiendo muchas más cosas”.

-“Veo una asociación que ya no tiene necesidad de hacer divulgación porque las personas conocen el Derecho Colaborativo en una sociedad donde las personas no van tanto a los juzgados a resolver sus conflictos. Creo que esto llegará cuando se tome conciencia de que lo existente no funciona satisfactoriamente y que sólo puede emplearse para casos residuales o donde no haya esa actitud que hemos mencionado”.

-“En ese futuro no hay que vender la práctica del Derecho Colaborativo ni explicar a nadie qué es exactamente porque ya se conoce. Habrá que ir menos al juzgado y aplicar otras formas de resolución de los conflictos, en una sociedad menos crispada gracias al impacto, entre otros, del Derecho Colaborativo. Habrá menos *aitas* tristes, menos familias separadas a causa de la riña por una herencia, habrá más paz”.

-“La ADCE empezó en 2013 con todas las dificultades de un comenzar. Cuando me sitúo en 2019 y constato todo lo que hemos hecho con la limitación de medios existente, me sigue sorprendiendo. Hemos llegado a muchas personas e instituciones y eso me da esperanza. También que el Gobierno Vasco siga apostando por nosotros, aunque nuestro impacto sea difícil de cuantificar. Estamos en un momento muy bueno, con dos comisiones trabajando sobre los espacios públicos y privados, respectivamente. Si observamos bien, la sociedad también demanda lo no adversarial, pero el Derecho Colaborativo sigue siendo poco conocido y se necesita más confianza. En 2029 habrá habido más divulgación y será más fácil identificar el Derecho Colaborativo como un medio de resolución de litigios. Personalmente, considero que esta práctica, más aún con el aprendizaje y experiencia de los años, me hará mejor persona y mejor profesional, incluyendo la transmisión de estos valores a mi familia y a mis clientes”.

#### **4.6.8. Recapitulación**

En definitiva, del grupo de discusión puede extraerse la idea de la apuesta de los participantes, como abogados/as, por la práctica del Derecho Colaborativo, sin cerrar los ojos a las posibles dificultades, pero convencidos de que abre nuevas posibilidades que pueden traer beneficios a personas afectadas por los conflictos, a los propios profesionales y a la sociedad en su conjunto. Aunque confiesan que son pocos, o muy pocos los casos, que gestionan a través de esta vía, les gustaría que fueran muchos más en un futuro y valoran el camino abierto por la ADCE, algo que, como hemos visto en otros apartados, valoran también otros profesionales colaborativos y los mismos clientes, aunque ese camino sea difícil e incierto en la cultura jurídica actual.

5

## Conclusiones



"El Derecho Colaborativo requiere un replanteamiento fundamental de la práctica del paradigma de la abogacía tradicional" (Spain 2004, 173)



#### Preguntas básicas en la evaluación

Dentro de las políticas de transparencia de todo organismo, así como de buena gobernanza de toda administración pública se encuentra la realización de evaluaciones externas que permitan analizar, de forma objetiva e independiente, en qué medida los objetivos marcados han sido alcanzados, así como el impacto real, general y específico, de proyectos, que reciben financiación pública. Se trata de analizar el impacto en los diferentes agentes implicados, más allá de los objetivos previstos. Tal y como se refleja en la imagen anterior, una pregunta fundamental es cómo hacerlo y con qué criterios. En este caso, el impacto de la ADCE debe valorarse en línea con los estándares internacionales sobre la promoción de la resolución alternativa de conflictos, marcados por las Naciones Unidas y otros organismos internacionales<sup>68</sup>,

<sup>68</sup> Sin ánimo de exhaustividad, en el contexto de las Naciones Unidas, además de la actividad sobre resolución de litigios entre estados o sobre recursos naturales, así como en materia comercial y de consumidores, considérese la normativa relativa a la práctica de la justicia restaurativa (Varona 2018), en general de carácter jurídico no vinculante. Los principios básicos de ADR se podrían identificar con los de la mediación, si bien adaptándose a cada contexto de aplicación, en cuanto a voluntariedad, diálogo, neutralidad, confidencialidad y respeto, entre otros.

En el marco del Consejo de Europa, también en relación con el concepto de calidad y eficiencia en la justicia, considérese la actividad del Comité Europeo para la Eficiencia de la Justicia. Vid. en <https://www.coe.int/en/web/cepej/>. Véanse, además, las Recomendaciones Rec(2002)10 sobre mediación en asuntos civiles y la Recomendación Rec(2001)9 sobre alternativas a los litigios entre autoridades administrativas y particulares; así como, en el campo penal, la reciente Recomendación Rec(2018)8 sobre justicia restaurativa.

En el marco de la Unión Europea, también con mayor enfoque en la mediación, además de la Directiva 2012/29 sobre derechos de las víctimas en el proceso penal, pueden considerarse, entre otros instrumentos normativos, la Directiva 2008/52/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo de 2008, sobre ciertos aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles. Sobre la misma, la Resolución del Parlamento Europeo, de 12 de septiembre de 2017, sobre la aplicación de la Directiva concluye "que es

así como por la literatura especializada en el llamado derecho integrativo. Asimismo, se han tenido en cuenta los estudios y evaluaciones de experiencias comparadas similares.

Los estándares internacionales se nutren del conocimiento aplicado procedente de un campo interdisciplinar como son los estudios sobre ADR (*Alternative Dispute Resolution*), así como los estudios criminológicos sobre el derecho integrativo (con modalidades de justicia restaurativa, justicia procedimental, justicia terapéutica y justicia orientada a los problemas) (Jones y Kawalek 2018), abarcando aspectos éticos y sociojurídicos. Este conocimiento se ha contextualizado dentro del territorio del País Vasco, pionero en diversos procesos de este tipo.

La evaluación externa fue encomendada por parte de la ADCE al Instituto Vasco de Criminología/Kriminologiaren Euskal Institutua (UPV/EHU). Además del objetivo general de evaluación, se guió por el interés de proponer líneas de trabajo que remarquen los aspectos más prometedores de la actividad de la ADCE, así como los riesgos que deben valorarse. En definitiva, se ha pretendido contribuir a mejorar su actividad de cara a su desarrollo futuro.

Los criterios de evaluación del impacto de la ADCE se han basado en la valoración de la consecución de sus propios objetivos así como en los procesos realizados para ello, considerando la población a la que se destinan (asociados, clientes, colaboradores, operadores jurídicos, instituciones y sociedad en general). Hemos partido, por tanto, los estándares de buenas prácticas que la literatura especializada asocia a ese derecho integrativo, sobre el cual todavía no existe un cuerpo jurídico específico, aunque sí algunas normas dispersas relacionadas.

Toda forma innovadora de justicia en el siglo XXI, para serlo realmente, habrá de considerarse de forma multidimensional. Podemos preguntarnos si estamos ante mecanismos más participativos o de carácter paternalista como forma de control social subliminal porque la cultura jurídica de la sociedad, del propio sistema y de sus operadores jurídicos no ha cambiado realmente siguiendo la línea propuesta por Susan Daicoff (2003) hacia un derecho integrativo o comprensivo de lo jurídico, social y psicológico.

La evaluación de la actividad de la ADCE arroja la visibilidad de beneficios mensurables en diversos ámbitos y agentes desde su creación, con la previsión de su replicabilidad y ampliación

---

obvio que los objetivos establecidos en el artículo 1 de la Directiva sobre la mediación, a saber: promover el uso de la mediación y, en particular, lograr «una relación equilibrada entre la mediación y el proceso judicial», no han sido alcanzados, ya que, en la mayoría de los Estados miembros, la mediación se utiliza en menos del 1 % de los casos llevados ante los tribunales".

Vid. [https://e-justice.europa.eu/content\\_eu\\_overview\\_on\\_mediation-63--maximize-en.do](https://e-justice.europa.eu/content_eu_overview_on_mediation-63--maximize-en.do) y [https://e-justice.europa.eu/content\\_mediation\\_in\\_member\\_states-64-es.do](https://e-justice.europa.eu/content_mediation_in_member_states-64-es.do).

En materia de consumidores, véase específicamente la Directiva 2013/11/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo de 2013, relativa a la resolución alternativa de litigios en materia de consumo y por la que se modifica el Reglamento (CE) no 2006/2004 y la Directiva 2009/22/CE. Vid. en [https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/consumers/resolve-your-consumer-complaint/alternative-dispute-resolution-consumers\\_en](https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/consumers/resolve-your-consumer-complaint/alternative-dispute-resolution-consumers_en).

en el futuro. Además, se constata en los casos analizados que esos beneficios se mantienen un tiempo razonable y se expanden a otras personas. No obstante, la metodología cualitativa utilizada no permite realizar cuantificaciones precisas ni generalizaciones por lo que se podrían desarrollar en el futuro estudios cuasi-experimentales, siempre complementarios y salvaguardando los principios éticos de la investigación en ciencias sociales, de manera que se pudieran comparar secuencialmente los efectos de un proceso seguido mediante el derecho tradicional y mediante el Derecho Colaborativo.

En todo caso, a modo de resumen, los beneficios constatados cualitativamente en este estudio sobre la práctica del Derecho Colaborativo, impulsada por la ADCE, son los siguientes :

- 1) Mejora del bienestar general de los clientes participantes en cuanto que se reducen su ansiedad, crispación, inseguridades, etcétera, y se favorece su capacitación o empoderamiento ante la posibilidad de formas de participación, en la definición de sus intereses y necesidades, de las que carecen en los procesos tradicionales. Ese bienestar se traslada a todas las dimensiones vitales del cliente (familia, trabajo...) e influye en las relaciones sociales.
- 2) Prevención de conflictos futuros similares en cuanto que se ofrece un modelo de actuación dialogado ante los conflictos y se toman en cuenta los intereses subyacentes, de forma reflexiva, para evitar que se produzcan conflictos futuros o salidas no dialogadas a los mismos.
- 3) Satisfacción de los profesionales por ver cómo se resuelven litigios de forma no confrontativa.
- 4) Mejora de la confianza de los clientes en el colectivo de los abogados/as y en la confianza en la administración de justicia en general ya que valoran positivamente la adecuación de la respuesta ofrecida a sus problemas e intereses, sintiéndose protagonistas de lo acontecido en términos de participación y responsabilización.
- 5) Mejora de la convivencia en general.
- 6) Coherencia con los principios básicos de la normativa internacional de derechos humanos y de nuestro sistema jurídico, así como con los principios deontológicos de la abogacía.

En definitiva, estas ventajas están relacionadas con la evidencia consistente de numerosos estudios comparados en los resultados de la justicia procedimental (*procedural justice*), la justicia terapéutica (*therapeutic jurisprudence*) y la justicia orientada a la resolución de problemas (*problem solving justice*), dentro del movimiento del derecho integrativo (*integrative law*).

La cita introductoria en este apartado de conclusiones expresa que, más allá de las políticas públicas, la práctica del Derecho Colaborativo conlleva cambios de mentalidades, de culturas jurídicas. Ello no significa que no sea necesaria cierta promoción pública e incluso, cierta regulación, sino que debe cuidarse que dicha regulación no conlleve una práctica encorsetada y burocratizada, como ha ocurrido con otras formas de ADR en lo que algunos autores han denominado como la "capitulación hacia la rutina" (Spain 2004; Fairman 2005), olvidando que, quizá, serían más adecuadas formas promotoras no reguladoras, como la formación o la facilitación del acceso. Ello pasa por asumir el reto de la necesidad de acceso a una pluralidad de formas de tratamiento de los litigios, particularmente por parte de personas en desventaja social para hacerlo (Lande 2007).

Con origen en el movimiento de ADR, en relación con los conceptos de cultura jurídica y pluralismo normativo en la resolución de los conflictos, el Derecho Colaborativo se conceptualiza en la actualidad dentro de prácticas innovadoras de justicia bajo el paraguas del llamado derecho integrativo y no puede entenderse sin la conexión con esas prácticas, a las que hemos dedicado un extenso apartado en este trabajo. Todas ellas tienen en común la voluntariedad frente a sistemas impositivos, así como la participación, el diálogo y el respeto, y todos esos factores constituyen simultáneamente su gran potencialidad y límite. Hemos intentado encontrar estudios comparados similares, en relación con los objetivos de la presente evaluación externa, habiendo analizado cuatro de ellos, centrados en el ámbito anglosajón y, más concretamente, en Norteamérica. Esos estudios comparados difieren, en todo caso, del nuestro en tanto que nuestro trabajo de campo se enfoca desde una metodología cualitativa para poder entender el Derecho Colaborativo, fundamentalmente como proceso. Ahora bien, pueden desprenderse similitudes en cuanto al impacto positivo general y multiplicador de la práctica de Derecho Colaborativo, sin olvidar algunos retos pendientes.

Centrándonos en el caso de la ADCE, recordemos que, según el artículo segundo de sus Estatutos, sus fines son: "Promover y fomentar un nuevo concepto de justicia no confrontativa y colaborativa, impulsando, gracias a la colaboración público-privada, la implantación en la sociedad de métodos alternativos de resolución de conflictos a través del Derecho Colaborativo como herramienta de innovación y pacificación social".

Ese impacto positivo, con el que concluye este trabajo, se concreta, entre otros, en los siguientes factores:

- 1) La proyección internacional y la presencia de la ADCE en diferentes medios, favoreciendo el conocimiento público del Derecho Colaborativo y facilitando el acceso a sus prácticas. A ello se une la difusión y sensibilización en la sociedad y en los profesionales (con una alta valoración de

la página web y la participación en jornadas, así como de reuniones mantenidas con muy diversos organismos y expertos, dentro y fuera de España).

2) La realización de proyectos formativos innovadores y pioneros (entro ello los contratos conscientes, y el *Design Thinking*), de carácter interdisciplinar, con una buena acogida entre las personas asociadas, clientes y colaboradoras.

3) La extensión de la práctica del Derecho Colaborativo, en línea con el trabajo en ámbitos públicos y privados, a diversos campos más allá de los divorcios o el derecho de familia. Esto implica innovación en la adaptación de herramientas de comunicación y resolución alternativa de litigios al concepto del Derecho Colaborativo, así como en su aplicación a muy diversos campos y temas, algo destacable en comparación con otros países.

4) La promoción de una mirada inclusiva respecto de las personas menores de edad, mayores, con diversidad funcional, con enfermedades crónica o refugiadas, entre otras, con proyectos concretos destinados a ellas en colaboración con el tejido comunitario.

5) La promoción de una mirada de democracia participativa y deliberativa, en búsqueda de la convivencia y la pacificación en las relaciones, así como la prevención de conflictos.

Por otra parte, podemos nombrar a continuación algunos retos detectados que, a pesar de los esfuerzos de la ADCE, pueden ralentizar el desarrollo de sus objetivos:

1) El desconocimiento, la falta de capacitación y de experiencia en la práctica de Derecho Colaborativo en el contexto de una cultura jurídica hostil.

2) Los intereses profesionales que puedan entrar en conflicto. Según resume una de las personas que respondió a nuestro cuestionario, se podrían destacar: "tres niveles de dificultades para encauzar los conflictos a través del Derecho Colaborativo: 1. Un nuevo talante cultural proclive a la búsqueda del acuerdo también desde la autocritica. 2. Un nuevo talante cultural para asumir que la responsabilidad de un conflicto es de cada uno, así como su solución definitiva. 3. El papel de los profesionales, abogados, fiscales y jueces, que ahora ejercen un excesivo protagonismo y que en el Derecho Colaborativo se enfatiza mucho más su función de "asesor del proceso", y mucho menos su carácter profesional, técnico-impositivo y competitivo".

A pesar de estas dificultades, y ante el escepticismo de los propios compañeros/as de profesión, se impone el realismo de que, en ocasiones, otras vías son posibles, en interés de los clientes, los profesionales y la comunidad cercana, para no agravar los conflictos e incluso darles una respuesta más adecuada en términos de acuerdo y prevención de litigios futuros. Precisamente

esa posibilidad de adecuación, que termina ahorrando costes materiales y personales, debe tomarse como indicador de calidad de la administración de justicia (Soleto 2017).

En estos retos se percibe las tensiones entre una sociedad individualista y el anhelo de considerar al ser humano en sus aspectos relacionales, recordando el último libro de Nuccio Ordine (*Un uomo non è un isola*). La manera de entender el Derecho actualmente parte de una realidad incompleta y termina justificando ese entendimiento. Por ello se demanda un cambio cultural con formas de pensar que permitan la posibilidad de prácticas más colaborativas, con modos diferentes de entender lo público y lo privado, el conflicto, el sujeto y la racionalidad, entre otras cuestiones. Finalmente, necesitamos cambios culturales e institucionales para poder interiorizar prácticas distintas en nuestro entorno (Lapiente 2015). La ADCE se configura como pionera o exploradora de nuevos caminos, en los que habrá de colaborar con otros agentes.

Frente a la juridificación y judicialización de la vida social (Teubner 1983), el Derecho Colaborativo no propone desregulación, sino la pluralidad para garantizar la adecuación individualizada de la respuesta en cada caso, considerando que dicha adecuación no puede definirse sólo por parte de los profesionales del derecho sin incorporar un verdadero protagonismo y responsabilización de las partes y de otros agentes.

Frente a la unicidad de un modelo estandarizado que responde a la racionalidad formal, heredero del siglo XIX, aplicada por profesionales del derecho con un razonamiento jurídico al uso, los cambios sociales producidos en el siglo XX y a comienzos del XXI demandan, aún más, un derecho material (*substantial*) donde se persiga la apertura hacia formas diversas de resolución de conflictos, dentro de un marco garantista general que impida reforzar asimetrías de poder. Dentro del trabajo clásico de Sociología jurídica de Nonet y Selznick (1978), el derecho adaptativo (*responsive law*) sería la consecuencia de la crisis del formalismo jurídico, incluyendo elementos participativos y orientativos sobre los objetivos o resultados de las normas. Por su parte, Teubner (1983), en una reinterpretación de las teorías neo-evolutivas del cambio en el derecho<sup>69</sup> y de las profesiones jurídicas, propone un derecho reflexivo, aunando aspectos internos de la teoría de Nonet y Selznick con aspectos externos o macrosociales de las perspectivas funcionalistas de Luhmann y de teoría crítica de Habermas. Para Teubner (1983), en la evolución del derecho actual se percibe la demanda de racionalidad formal, junto con una racionalidad sustantiva y reflexiva considerando la complejidad de los diferentes contextos sociales. Siendo un sistema particular con cierta autonomía y autorreferencia, el sistema jurídico no es un sistema cerrado, ajeno a los cambios económicos y socio-culturales. Las necesidades sociales actuales son filtradas en el sistema jurídico que responde a ellas desde su propia lógica, con construcciones normativas de la nueva realidad social. El derecho reflexivo que propone Teubner para describir los cambios actuales en el mundo jurídico podría interpretarse como una forma de respuesta a la necesidad de una "autonomía regulada" de las partes en conflicto,

<sup>69</sup> Partiendo de la pregunta de cómo afectan los cambios sociales al derecho y viceversa.

con prácticas integradoras de aspectos de diferentes subsistemas sociales. En el derecho reflexivo, frente al derecho formal, se permiten, prácticas distintas dentro de un marco general, sin asumir que la única práctica adecuada es la estandarizada. Frente al derecho material o sustantivo, el derecho reflexivo también tiene una apertura respecto de los resultados deseables posibles. El derecho reflexivo requerirá estructuras institucionales y normativas diferentes, junto con modelos cognitivos de la realidad diferentes a los del derecho formal o sustantivo. La legitimación del derecho reflexivo es la regulación de formas de cooperación social, con una mirada relacional. En todo caso, es preciso desarrollar conceptos nuevos dentro del pensamiento jurídico, el cual también está sujeto a sus propias inercias.

Siguiendo a Sourdin y Zariski (2018), el juez "receptivo" (*responsive judging*) reconoce que el derecho no es un campo autónomo de actividad al que hay que responder sólo con sus propias normas, sino una práctica semi-autónoma inmersa en una sociedad con expectativas de justicia. Entre los elementos de esa receptividad está la rendición de cuentas (*accountability*), la preocupación por las consecuencias de las decisiones y las experiencias reales de las partes afectadas, así como la necesidad de comunicación abierta con el público.

Si la función del derecho puede definirse como la capacidad de proporcionar generalizaciones de expectativas congruentes a toda la sociedad, su actividad puede evaluarse como la resolución de conflictos producidos en otros subsistemas sociales donde no pueden resolverse por sí solos. La tensión inherente entre generalización y resolución adecuada de conflictos concretos puede abordarse mediante el derecho reflexivo que permitiría identificar estructuras de oportunidad para regular los problemas sociales considerando los contextos en que se hallan inmersos; es decir, proporciona mecanismos de estructuras de reflexión en distintos ámbitos sociales. El derecho no presumiría o impondría *a priori* cuáles son los intereses de las partes en litigio o conflicto, sino que articularía las formas de definirlos y articularlos, controlando posibles abusos (Teubner 1983).

Macfarlane (2004) se refiere a la práctica del Derecho Colaborativo por parte de asociaciones y grupos no sólo como un fenómeno profesional, sino también social. Esta idea resulta crucial para entender los resultados de la presente evaluación externa. Por un lado, requiere un cambio de mentalidad y comportamiento por parte no sólo de los abogados/as, sino también de sus clientes, así como de las personas que puedan colaborar en el proceso. Por otro lado, el impacto de esta práctica, que variará en función de su contexto, competencia de los profesionales y actitudes de las partes, trasciende los intereses privados repercutiendo, de forma más o menos visible, en la comunidad más cercana y en la sociedad general, en forma de pluralidad de opciones frente a los conflictos que pueden ajustarse mejor a los intereses reales de los afectados, no sólo por el compromiso hacia el acuerdo, sino también por una mirada

hacia la minoración del daño y la prevención que resulta más coherente con los estándares internacionales de derechos humanos y de salud pública.

Según diversos estudios citados a lo largo de esta evaluación, las relaciones colaborativas aumentan la conexión social y el interés por soluciones dialogadas a los conflictos. Esa conexión supone un factor preventivo y protector ante eventuales conflictos futuros. Los lazos sociales aumentan la percepción de seguridad y el compromiso comunitario o basado en bienes comunes. El cambio social favorece el cambio de actitudes personales, asociado con emociones positivas (de autoeficacia, autoestima, seguridad, confianza, gratitud, responsabilización, empatía, sentido del vivir, pertenencia, etc.) (Butts et al. 2018).

El Derecho Colaborativo crea un espacio seguro y de apoyo para favorecer la interacción, el diálogo, el aprendizaje y la llegada a compromisos razonables, en términos jurídicos y humanos. Las prácticas de Derecho Colaborativo pueden producir, además, un "efecto cascada o espiral" en las diferentes parcelas de vida de las personas participantes y en sus familiares, colegas y/o conocidos.

### **5.1.1. Propuestas de mejora**

Para poder desarrollar todas esas potencialidades, recogemos a continuación algunas propuestas concretas centradas en la actividad de la ADCE.

#### **Sobre futuras evaluaciones**

Para optimizar los recursos resulta fundamental una buena recogida sostenible de datos, de carácter cuantitativo y cualitativo, sobre las actividades de la ADCE, que permita evaluaciones internas y externas. Deben completarse las encuestas anuales con estudios de corte más cualitativo y desarrollar en un futuro estudios cuasi-experimentales longitudinales. Sin perjuicio de progresivas mejoras, en línea con los resultados de las investigaciones comparadas, la encuesta cuantitativa anual interna de la ADCE debe tender a la uniformidad en sus preguntas para garantizar la comparabilidad y sostenibilidad.

Los proyectos innovadores de la propia ADCE pueden incluir perspectivas de investigación-acción participativa (Leering 2017).

#### **Sobre aspectos críticos o conflictivos en relación con la práctica de la abogacía**

Para poder enfrentar en profundidad los retos relativos a los intereses profesionales y la competitividad deben favorecerse espacios de diálogo con personas escépticas o críticas de los efectos del Derecho Colaborativo, como forma de aprendizaje mutuo.

### **Sobre la progresiva difusión**

Para difundir la práctica de Derecho Colaborativo se podría editar un libro, en papel y electrónico, con experiencias, a modo de relatos sencillos, en palabras y/o imágenes, pero siempre mostrando toda la diversidad, para poder llegar a posibles personas interesadas, en formatos más accesibles y con vistas a un público más amplio, incluyendo menores, personas ancianas y con diversidad funcional, entre otras.

### **Sobre la accesibilidad al Derecho Colaborativo propiciada por los asociados**

La accesibilidad sólo será posible con un desplazamiento cultural ya que como indica Garcés (2017, 46): "El problema del acceso, por tanto, no es el de la disponibilidad sino que es el problema del camino, de una aproximación que implica un desplazamiento". Deben continuarse los proyectos que se realizan por los asociados para hacer accesible el Derecho Colaborativo a minorías en exclusión social, asegurando que no existen asimetrías de poder y que se facilita la capacitación o empoderamiento, respetando en todo caso las garantías jurídicas.

La apuesta por esta evaluación externa, que pueda replicarse en un futuro con mejoras metodológicas, resulta un primer paso para considerar las propuestas mencionadas anteriormente y que podrán irse completando con otras. Esta apuesta presupone ya un entendimiento de la necesidad de mejorar constante y conscientemente (Fratello et al. 2013), valorando la relevancia de los pasos realizados por la ADCE en el camino de una buena planificación y una oferta de servicios, donde la recogida de datos de forma consistente ayudará a seguir visibilizando socialmente el impacto del Derecho Colaborativo.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Abma, T., Banks, S., Cook, T., Dias, S., Madsen, W., Springett, J. y Wright, M. T. 2019. Making the Case: The Arguments for Participatory Research. En *Participatory Research for Health and Social Well-Being* (pp. 1-22). Cham: Springer.

Adler, Peter S. 1993. The Future of Alternative Dispute Resolution: Reflections on ADR as a Social Movement. En *The Possibility of Popular Justice: A Case Study of Community Mediation in the United States*, editado por S. E. Merry y N. Milner. Ann Arbor: University of Michigan.

Ararteko/Defensoría del Pueblo Vasco. 2015. Comparecencia del Ararteko ante el pleno del Parlamento Vasco: Informe anual 2014. Vitoria/Gasteiz, accesible en [http://www.ararteko.net/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0\\_3823\\_3.pdf](http://www.ararteko.net/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_3823_3.pdf).

Arnáiz, A. 2018, Hacia una abogacía gestora integral de conflictos, *Revista de Mediación* 11, accesible en <https://revistademediacion.com/wp-content/uploads/2018/07/Revista22-e3.pdf>.

Asociación de Derecho Colaborativo. 2019. Memoria 2018, accesible en <http://www.derechocolaborativo.es/wp-content/uploads/2019/01/Memoria-Asociaci%C3%B3n-de-Derecho-Colaborativo-de-Euskadi-ADCE-2018.pdf>.

Asociación Europea de Arbitraje. 2015. Open de Arbitraje, accesible en <http://www.asociacioneuropeadearbitraje.org/Es/index.php/es/actualidad/blog/itemlist/tag/derecho%20colaborativo>.

Baker, R. L. 2018. Designing a Positive Psychology Course for Lawyers, *Suffolk University Law Review* 51: 207-288.

Blankenburg, E. 1997. Civil Litigation Rates as Indicator for Legal Cultures. En *Comparing Legal Cultures*, editado por D. Nelken. Aldershot: Dartmouth.

Brennan, I y Johnstone, G. 2018. *Building bridges. Prisoners, crime victims and restorative justice*. La Haya: Eleven.

Butts, J. A., Pelletier, E. y Kazemian, L. 2018. *Positive outcomes. Strategies for assessing the progress of youth involved in the justice system*. Nueva York: John Jay College of Criminal Justice.

Christie, N. 1977. Conflicts as property, *The British Journal of Criminology* 17, 1: 1-15.

Cincinnati Academy of Collaborative Professionals. 2016. A roadmap for collaborative practice. A basic guide for practicing the Collaborative way when interacting with your clients, accesible en <https://collaborativelaw.com/>.

Collins, R. 2009. *Cadenas de rituales de interacción*. Barcelona: Anthropos.

Coterrell, R. 1997. The Concept of Legal Culture. En *Comparing Legal Cultures*, editado por D. Nelken. Aldershot: Dartmouth.

Daicoff, S. S. 2011. *Comprehensive law practice: Law as a healing profession*. Durham: Carolina Academic Press.

De la Cuesta, J. L. y Subijana, dirs., I. 2017. *Justicia restaurativa y terapéutica. Hacia innovadores modelos de justicia*. Valencia: Tirant lo Blanch.

de Roo, A. y Jagtenberg, R. 2018. *Private Justice in the Domain of Family Law: The Place of Family Group Conferences Within the Range of ADR Methods*. Cham: Springer.

Ehrmann, H. W. 1976. *Comparing Legal Cultures*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Engel, M. 2010. *Collaborative Law. Mediation ohne Mediator*. Tubinga: Mohr Siebeck.

Esplugues, C. y Barona, S., eds. 2014. *Global Perspectives on ADR*. Cambridge: Intersentia.

Fairman, C. M. 2005. A Proposed Model Rule for Collaborative Law, *Ohio State Journal on Dispute Resolution* 21, 1: 73-122.

Feest, Johannes y Erhard Blankenburg. 1997. *Changing Legal Cultures*. Oñati: IISJ.

Fernández Manzano, L. 2018. Un nuevo y más satisfactorio ejercicio profesional de la abogacía es posible, accesible en <https://hayderecho.com/2018/03/18/un-nuevo-y-mas-satisfactorio-ejercicio-profesional-de-la-abogacia-es-posible>.

Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. 1996. *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Gestión 2000.

Fratello, J., Daftary Kapur, T. y Chasan, A. 2013. *Measuring success: A guide to becoming an evidence-based practice*. Nueva York: Vera Institute of Justice.

- Freeman, M., ed. 1995. *Alternative Dispute Resolution*. Aldershot: Dartmouth.
- French, R. 1996. Law and Anthropology. En *A Companion to Philosophy of Law and Legal Theory*, editado por Dennis Patterson. Londres: Blackwell Publisher.
- Friedman, L. M. 1997. The Concept of Legal Culture: A Reply. En *Comparing Legal Cultures*, editado por David Nelken. Aldershot: Dartmouth.
- Furedi, F. 2004. *Therapy culture: Cultivating vulnerability in an uncertain age*. Londres: Routledge.
- G.L. Voegelé, R.D. Ousky, & L.K. Wray, Collaborative Law: A Useful Tool for the Family Law Practitioner to Promote Better Outcomes, 33 William Mitchell Law Review 3, Article 10, 2007,
- Gamache, S. 2005. Collaborative Practice: A New Opportunity to Address Children's Best Interests in Divorce, *Louisiana Law Review* 65: 1.455-1.485.
- Garcés, M. 2017. *Nueva ilustración radical*. Barcelona: Anagrama.
- Goffman, Erving. 1959. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, Nueva York: Doubleday/Anchor Books.
- Gutterman, S. M. (2004). Collaborative law: a new model for dispute resolution. Bradford Publishing Company.
- Habermas, J. 1979. *Communication and the evolution of society*. Boston: Beacon.
- Hallett, M. A. 1994. *Convergence and Struggle in Alternative Dispute Resolution. A Stakeholder Analysis of Legal Ideology*. Facultad de Filosofía de la Universidad del Estado de Arizona. Michigan: UMI. Tesis doctoral.
- Harari, Y. N. 2018. *21 lecciones para el siglo XXI*. Barcelona: Debate.
- Harrington, C. y Merry, S. E. 1988. Ideological Production: The Making of Community Mediation, *Law and Society* 22, 4: 709-35.
- Heydebrand, W. 1997. Culture and Structure in the Comparative Sociology of Law: A Typology of Legal Cultures and Four Examples of Structural Processes. En *Changing Legal Cultures*, compilado por Johannes Feest y Erhard Blankenburg. Oñati: IISJ.
- Hoffman, D. 2004. Collaborative Law in the World of Business, *Collaborative Review* 6, 3: 1-8.

Hoffman, D. A. 2007. Exploring the Boundaries and Terrain of ADR Practice-Mediation, Arbitration, and Collaborative Law. *Disp. Resol. Mag.*, 14, 1: 4-8.

International Academy of Collaborative Professionals. 2018. Standards and Ethics, accesible en <https://www.collaborativepractice.com/sites/default/files/IACP%20Standards%20and%20Ethics%202018.pdf>.

Johnstone, G. 2019. Restorative justice and the therapeutic tradition. Looking into the future. En *Routledge International Handbook of Restorative Justice*, editado por T. Gavrielides. Londres: Routledge.

Jones, E. y Kawalek, A. 2018. Dissolving the stiff upper lip: Opportunities and challenges for the mainstreaming of therapeutic jurisprudence in the United Kingdom, *International Journal of Law and Psychiatry*.

Keet, M. Wieggers, W. y Morrison, M. 2008. Client engagement inside collaborative law, *Canadian Journal of Family Law* 24, 2: 145-204.

Krieger, L. 2004. The Inseparability of Professionalism and Personal Satisfaction: Perspectives on

Lande, J. 1996. How Will Lawyering and Mediation Practices Transform Each Other, *Florida State University Law Review* 24: 839-901.

Lande, J. 2005. The Promise and Perils of Collaborative Law. *Disp. Resol. Mag.*, 12, 29.

Lande, J. 2007. Principles for Policymaking About Collaborative Law and Other ADR Processes, *Ohio St. J. on Disp. Resol.* 22: 619.

Lande, J. 2011. An Empirical Analysis of Collaborative Practice, *Family Court Review* 49: 1-32.

Langan, E. B. 2010. "We Can Work It Out!": Using Cooperative Mediation - a Blend of Collaborative Law and Traditional Mediation - to Resolve Divorce Disputes, *The Review of Litigation* 30, 2: 245-318.

Lapuenta, V. 2015. *El retorno de los chamanes*. Barcelona: Península.

Lauroba Lacasa, E. 2018, Instrumentos para una gestión constructiva de los conflictos familiares: mediación, Derecho Colaborativo, arbitraje, ¿y...? *InDret* 4.

Leering, M. 2017. Enhancing the Legal Profession's Capacity for Innovation: The Promise of Reflective Practice and Action Research for Increasing Access to Justice, *Windsor Yearbook of Access to Justice* 34, 1: 189-221.

Lenoir, F. 2019. *El milagro Spinoza*. Barcelona: Ariel.

Llona, N. 2017. Aplicación de círculos y conferencias al conflicto familiar, accesible en [https://docs.wixstatic.com/ugd/db0d40\\_fddc5730930b41a7a7a79726a7c689a8.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/db0d40_fddc5730930b41a7a7a79726a7c689a8.pdf).

Luhmann, N. 1982. *The differentiation of society*. Nueva York: Columbia University Press.

Macfarlane, J. 2004. Experiences of Collaborative Law: Preliminary Results from the Collaborative Lawyering Research Project, *Journal of Dispute Resolution*, accesible en <https://scholarship.law.missouri.edu/jdr/vol2004/iss1/13>.

Maslow, A. H. 1968. *Toward a psychology of being* (2nd ed.). Nueva York: Van Nostrand.

Miller, B., Lauman, A. y Taplin, K. 2018. Integrated case management: Helping women to access justice, *Precedent* (Sydney, N.S.W.) 144: 42-47, accesible en <https://search.informit.com.au/documentSummary;dn=429575910393263;res=IELHSS>.

Mosten, F. S. 2009. *Collaborative divorce handbook: Helping families without going to court*. Chichester: John Wiley & Sons.

Mosten, F. S., Macfarlane, J. y Scully, E. P. 2017. Educating the New Lawyer: Teaching Lawyers to Offer Unbundled and Other Client-Centric Services, *Dickinson Law Review* 122: 801-824.

Nader, L. 1997. The Influence of Dispute Resolution on Globalization. Ponencia presentada en el Curso de Verano "Globalization and Legal Cultures", 30 de junio-4 de julio, Oñati, IISJ.

Nahmias, D. 2018. The Changemaker Lawyer: Innovating the Legal Profession for Social Change, *California Law Review* 106: 1.335-1.378.

National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. 2018. Identifying the role of violence prevention in the post-2015 global agenda: Proceedings of a workshop—in brief. Washington: The National Academies Press.

Nonet, P. y Selznick, P. 1978. *Law and Society in Transition: Toward Responsive Law*. Nueva York: Harper.

Ortuño, J.-P. y Hernández, J. H. 2007. *Sistemas alternativos a la resolución de conflictos (ADR): la mediación en las jurisdicciones civil y penal*. Madrid: Fundación Alternativas.

Palumbo, D. J., Musheno, M. y Hallet, M. 1994. The Political Construction of Alternative Dispute Resolution and Alternatives to Incarceration, *Evaluation and Program Planning* 17, 2: 197-203.

Peppet, S. R. 2005. Lawyers' Bargaining Ethics, Contract, and Collaboration: The End of the Legal Profession and the Beginning of Professional Pluralism, *Iowa Law Review* 90: 475-538.

Planella, J. 2008. Educación social, acompañamiento y vulnerabilidad: hacia una antropología de la convivencia, *Revista iberoamericana de educación* 46, 5: 1-14.

Pollack, D. y Peskin-Shepherd, A. 2018. Human Services Agencies, *Policy & Practice*, June: 31-32.

Pruett, M. K., Schepard, A., Cornett, L., Gerety, C., & Kourlis, R. L. 2018. Law Students on Interdisciplinary, Problem-Solving Teams: An Empirical Evaluation of Educational Outcomes at the University Of Denver's Resource Center for Separating and Divorcing Families, *Family Court Review* 56(1): 100-118.

Reinders Folmer, C., Mascini, P. y Leunissen, J. 2017. Rethinking Apology in Tort Litigation Deficiencies in Comprehensiveness Undermine Remedial Effectiveness, accesible en SSRN 3113196.

Resolution. 2009. *Collaborative law in England and Wales: early findings*. Londres: Resolution.

Retsinas, N. y Zumpano, K. 2018. Commentary on Interdisciplinary Teamwork in Family Law Practice, *Family Court Review* 56, 3: 470-473.

Ridley-Duff, R. J. y Duncan, G. 2015. What is critical appreciation? Insights from studying the critical turn in an appreciative inquiry, *Human Relations* 68, 10: 1.579-1.599.

Robeyns, I. 2017. *Wellbeing, Freedom and Social Justice. The Capability Approach Re-Examined*. Cambridge: Open Book.

Robson, C. 2017. *Small-Scale Evaluation. Principles and practice*. Londres; Sage.

Rossner, M. 2013. *Just Emotions: Rituals of Restorative Justice*. U.K.: Oxford University Press.

Ryff, C. D. 1989. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being, *Journal of personality and social psychology* 57, 6: 1.069-1.081.

Schlitz, P. J. 1999. On Being a Happy, Healthy, and Ethical Member of an Unhappy, Unhealthy, and Unethical Profession, *Vanderbilt Law Review* 54, 2: 869-951.

Schwab, W. H. 2004. Collaborative Lawyering: A Closer Look at an Emerging Practice, *Pepperdine Dispute Resolution Law Journal* 4: 351-399.

Schwartz Temple, H. 2013. Is the integrative law movement the next “uge ave” for the profession?, *ABA Journal*, accesible en [http://www.abajournal.com/magazine/article/integrative\\_law\\_puts\\_passion\\_into\\_the\\_profession/](http://www.abajournal.com/magazine/article/integrative_law_puts_passion_into_the_profession/).

Sebba, L. 1996. Informal Modes of Dispute Resolution -The Debate Continues. En *Social Control & Justice. Inside or Outside the Law?* editado por L. Sebba. Jerusalén: The Magnes Press.

Shiffman, J. y S. Smith. 2007. Generation of political priority for global health initiatives: A framework and case study of maternal mortality, *Lancet* 370:1370-1379.

Silver, Marjorie A. 2018. Collaborating for Transformation, *Journal of Experiential Learning* 2, 2: 210-222.

Singer, L. 1996. *Resolución de conflictos. Técnicas de actuación en los ámbitos empresarial, familiar y legal*. Barcelona: Paidós.

Soleto, H. 2017. La conferencia Pound y la adecuación del método de resolución de conflictos, *Revista de Mediación* 10, 1: 2.340-9.754.

Sonsteng, J. et al. 2007. A Legal Education Renaissance: A Practical Approach for the Twenty-First Century, *William Mitchell Law Review* 34, 1: 303-472.

Sourdin, T. y Zariski, A., eds. 2018. *The Responsive Judge. International Perspectives*. Cham: Springer.

Spain, L. R. 2004. Collaborative Law: A Critical Reflection on Whether a Collaborative Orientation Can Be Ethically Incorporated into the Practice of Law, *Baylor Law Review* 56: 141-173.

Spinoza, Baruch. [1677] 2011. *Ética demostrada según el orden geométrico*. Madrid: Alianza.

Stempel, J. W. 1996. *Reflections on Judicial ADR and the Multi-Door Courthouse at Twenty: Fait Accompli, Failed Overture, or Fledgling Adulthood?* *Ohio State Journal on Dispute Resolution* 297: 309-310.

Stylianou, A. y Ebright, E. Providing Coordinated, Immediate, Trauma-Focused, and Interdisciplinary Responses to Children Exposed to Severe Intimate Partner Violence: Assessing Feasibility of a Collaborative Model, *Journal of Interpersonal Violence*: 1-27.

Tarello, Giovanni. 1976. *Storia della cultura giuridica moderna*. Bologna: Il Mulino.

Tesler, P. 2003. *Collaborative Law. Achieving Effective Resolution in Divorce without Litigation*. Chicago: American Bar Association.

Teubner, G. 1983. Substantive and reflexive elements in modern law, *Law and Society Review* 17, 2: 239-285.

The Secret Barrister. 2019. *El Abogado Secreto. Historias sobre las leyes y cómo se quebrantan*. Madrid: Capitán Swing.

The World Bank Group. 2011. *Alternative Dispute Resolution Guidelines*. Washington: The World Bank Group, accesible en [http://siteresources.worldbank.org/INTECA/Resources/15322\\_ADRG\\_Web.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTECA/Resources/15322_ADRG_Web.pdf).

Toharia, J. J. 1987. "*¡Pleitos tengas!...*" *Introducción a la cultura legal española*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Townes O'Brien, M., Tang, S. y Hall, K. 2011. Changing our Thinking: Empirical Research on Law Student Wellbeing, Thinking Styles and the Law Curriculum, *Legal Education Review* 21, 2: 149-182. Values, Integrity and Happiness, *Clinical Law Review*, 11, 2: 425-445.

Varona, G. 1998. *La mediación reparadora como estrategia de control social*. Granada: Comares.

Varona, G. 2014. *Víctimas del terrorismo residentes en la CAPV. Desazón y esperanza en víctimas indirectas de asesinatos*. Bilbao: UPV/EHU.

Varona, G. 2018. *Justicia restaurativa desde la Criminología. Mapas para un viaje inicial*. Madrid: Dykinson.

Varona, G., Igartua, I. Olalde, A. y Pedrola, M. 2015. *Evaluación del coste de la justicia restaurativa integrando indicadores cuantitativos y cualitativos: el caso de la mediación penal aplicada a las infracciones de menor gravedad*. Vitoria/Gasteiz: Dirección de Justicia.

Walklate, S. 2016. Justicia restaurativa: ¿terapia y/o reconciliación?, *Revista de Victimología* 4: 83-104.

Watkins, P. C., McLaughlin, T. y Parker, J. P. 2019. Gratitude and Subjective Well-Being: Cultivating Gratitude for a Harvest of Happiness. En *Scientific Concepts Behind Happiness, Kindness, and Empathy in Contemporary Society* (pp. 20-42). IGI Global.

Webb, S. 2000. Collaborative Law: An Alternative for Attorneys Suffering "Family Law Burnout", *Matrimonial Strategist* 18, 6: 7.

Webb, S. 2008. Collaborative Law: A Practitioner's Perspective on its History and Current Practice, *J. Am. Acad. Matrimonial Law* 21:155.

Westaby, C. y Emma, J. 2017. Empathy: an essential element of legal practice or 'never the twain shall meet'?, *International Journal of the Legal Profession* 25, 1: 107–124.

Wong, H. Y. 2018. The Safeguarding of Children's Rights through Collaborative Practice in Resolving Disputes After Parental Separation. Trabajo final de Master en la Universidad de Leiden, Países Bajos, accesible en <https://www.universiteitleiden.nl/binaries/content/assets/rechtsgeleerdheid/instituut-voor-privaatrecht/jeugdrecht/jr-thesis-h.y.-wong-thesis-for-jaap-doek-prize.pdf>.

Wray, L. K. 2011. The International Academy of Collaborative Professionals Research Regarding Collaborative Practice: Basic Findings, International Academy of Collaborative Practitioners ("IACP") Research Committee.

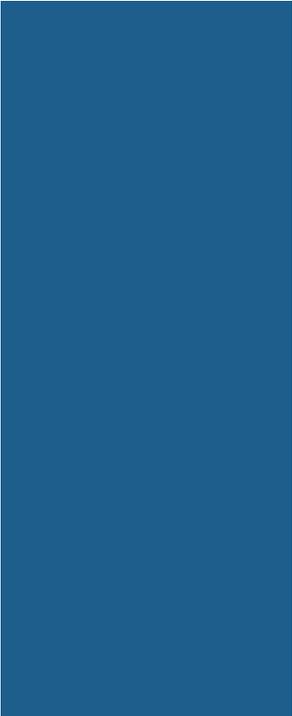
Wright, J. K. 2010. *Lawyers as peacemakers: Practicing holistic, problem-solving law*. Chicago: American Bar Association.

Wright, K. 2015. What is Integrative Law? The Emergence of a New Legal System, accesible en [www.mediate.com/articles/WrightIntegrativeLaw.cfm](http://www.mediate.com/articles/WrightIntegrativeLaw.cfm)

Wright, K. 2017. *Lawyers as Changemakers, the Emerging International Integrative Law Movement*. Chicago: American Bar Association.

Yamada, D. C. 2018. On anger, shock, fear, and trauma: therapeutic jurisprudence as a response to dignity denials in public policy, *International Journal of Law and Psychiatry*, <https://doi.org/10.1016/j.ijlp.2018.06.009>.

Zeiner, C. L. 2016. Getting Deals Done: Enhancing Negotiation Theory and Practice Through a Therapeutic Jurisprudence/Comprehensive Law Mindset, *Harvard Negotiation Law Review* 21: 279-307.



**ANEXOS**



## 7.1. CUESTIONARIO EN LÍNEA UTILIZADO

# Evaluación del impacto de la Asociación de Derecho Colaborativo de Euskadi (UPV/EHU)

El Derecho Colaborativo es un medio alternativo de resolución de conflictos, si bien supone también un cambio cultural difícil de evaluar cuantitativamente. Según la propia ADCE, entre los fines y objetivos de esta asociación se encuentran los siguientes:

1. Difundir y promocionar la metodología y práctica del Derecho Colaborativo.
2. Potenciar la formación e investigación sobre los aspectos relacionados con el Derecho Colaborativo.
3. Potenciar la investigación para lograr la adecuada adaptación a nuestra realidad jurídica y cultural de este nuevo método anglosajón.
4. Agrupar a todos los profesionales que practiquen el Derecho Colaborativo, cualquiera que sea su disciplina.
5. Colaborar con las universidades para promover, elaborar y facilitar el desarrollo de planes de estudio que tengan en cuenta dentro de su formación el Derecho Colaborativo.
6. Colaborar con centros educativos y otras instituciones formativas para educar en la gestión de los conflictos de forma no confrontativa.
7. Impulsar el desarrollo de los grupos de prácticas, como motor y mecanismo de inclusión social.
8. Investigar experiencias internacionales y desarrollar un sistema de pro-bono de Derecho Colaborativo para personas con escasos recursos".

Esta evaluación externa, desarrollada desde la UPV/EHU, busca medir, de forma cualitativa, el impacto de la ADCE en agentes clave. Mediante preguntas abiertas, tratadas de forma

anónima, garantizando la intrazabilidad de los datos, le agradeceríamos su colaboración. Puede obtener más información sobre esta evaluación dirigiéndose a [---@ehu.eus](mailto:---@ehu.eus).

1. Por favor, ¿podría describir brevemente en qué medida las herramientas de Derecho Colaborativo y el cambio de cultura jurídica impulsado por la ADCE han influido en su bienestar/satisfacción (en su caso, en su vida en general o en su trabajo profesional, en particular)?

2. ¿Cómo cree que la utilización de herramientas de Derecho Colaborativo han impactado en otras personas en relación con el conflicto tratado? Por ejemplo, en sus clientes, si es usted abogado u otro profesional; o en sus familiares, si es usted cliente o su familiar.

3. ¿Cuáles serían las mayores dificultades en la aplicación de dichas herramientas de Derecho Colaborativo y en el cambio de cultura jurídica que se propone ante los conflictos?

4. Por favor, indique si usted es:

- Abogado/a
- Otro profesional
- Cliente
- Familiar de un cliente

## 7.2. CUESTIONARIO TELEFÓNICO

Contextualización del estudio como evaluación externa del IVAC/KREI (UPV/EHU).

-Anonimato y autonomía: todas las respuestas son anónimas, no recogemos datos - identificativos. Buscamos una opinión personal, sin carácter representativo. No hay respuestas correctas o incorrectas.

1. ¿Qué es el Derecho Colaborativo? ¿Cuáles sus elementos diferenciadores?
2. ¿Existen límites para el Derecho Colaborativo?
3. ¿Puede narrarnos brevemente, en su caso, una experiencia de derecho colaborativo satisfactoria o de la que se sienta orgulloso/a? ¿Por qué?
4. ¿Cómo o en qué medida los beneficios del Derecho Colaborativo impactan en más personas y en la sociedad?
5. ¿Cómo valora la asociación y cómo ve la práctica del derecho colaborativo de cara al futuro (en 10 años)?
6. ¿Desea añadir algo más?

¡MUCHÍSIMAS GRACIAS!/ESKERRIK ASKO!

### 7.3. PLANTILLA PARA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

#### PLANTILLA PARA LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE ESTUDIOS RELATIVOS AL IMPACTO DE LAS ASOCIACIONES Y GRUPOS QUE PROMUEVEN EL DERECHO COLABORATIVO

Fechas de la búsqueda bibliográfica:

Fuentes:

Palabras clave utilizadas para la búsqueda:

Referencia completa del estudio (con datos de publicación)	País y región a los que se refiere el estudio	Fecha de realización del estudio	Objetivos del estudio	Metodología del estudio	Resumen de los resultados obtenidos

