

## LA JUSTICIA COMUNITARIA DENTRO DE LA INFORMALIZACIÓN DE LA JUSTICIA EN COLOMBIA DURANTE LA ÚLTIMA DÉCADA

**Betsy Perafán**  
revisado por la  
**Dra. Celia Spraggon**\* <sup>1</sup>

La década del noventa comenzó con el gobierno de César Gaviria, durante el cual, debido a la situación de descontractualización social, y ante la necesidad de crear mecanismos y espacios para la regulación de los conflictos, se realizaron diversos programas para mejorar la oferta de justicia. Así, se intentó articular lo relacionado con la violencia y la justicia en una “Estrategia Nacional contra la Violencia”. Uno de los objetivos principales de este proyecto era modernizar la justicia para que recuperara la capacidad de sancionar el delito y combatir la impunidad. Se enfatizó, entre otros puntos, en la creación de mecanismos participativos para agilizar la resolución de conflictos, teniendo claro que lo que se quería con ellos era recobrar la legitimidad del Estado y lograr la descongestión de los despachos judiciales.

Estos mecanismos participativos -y alternativos al Derecho oficial- de resolución de conflictos en sectores comunitarios, creados normativamente y de índole nacional, fueron: la Conciliación en Equidad (creada mediante la Ley 23 de 1991) y la Justicia de Paz (creada en la Constitución Política de 1991). La primera figura comenzó su desarrollo en ese año<sup>2</sup>, ya que se encontraba reglamentada; mientras que la ley sobre los Jueces de Paz sólo llegó a ser sancionada en febrero de 1999. En el nivel local, entre otros, en diciembre de 1998 entraron en funcionamiento las Unidades de Mediación y Conciliación, programa de la Secretaría de Gobierno de Bogotá (Alcaldía

---

\* Profesoras e investigadoras de la Universidad de los Andes, Colombia.

<sup>1</sup> “Este documento sintetiza algunos aspectos contenidos en los informes de las siguientes investigaciones elaboradas por el Centro de Investigaciones Sociojurídicas de la Facultad de Derecho de la Universidad de Los Andes (CIJUS): 1. Impacto Social de las Unidades de Mediación y Conciliación y Análisis de Experiencias Comunitarias en Materia de Resolución de Conflictos en Bogotá. Director: Mauricio García. Investigadores principales: Libardo Ariza Higuera, Antonio Barreto Roza, Manuel Iturralde Sánchez y Betsy Perafán Liévano; 2. La Dimensión Cotidiana del Conflicto -Análisis Sobre el Programa Distrital de las Unidades de Mediación y Conciliación Implementadas en Bogotá-. Directores del proyecto: Antonio Barreto y Betsy Perafán. Grupo de apoyo de psicología: Celia Spraggon -coordinadora-, Martha Liliana Abril, María Isabel Borrero y Alba Ximena Realpe. Grupo de apoyo de derecho: Juliana Bazzani, Bibiana Jaimes y Laura Macía; 3. Bases Para la Organización de Jueces de Paz en Colombia. Director: Gabriel Gómez. Investigadores principales: Betsy Perafán, Maribel Lagos, Hernando Roldán, William Tolosa, Consuelo Acevedo y Olga Lucía Pérez. A todos los participantes, se les hace público reconocimiento”. Nota de la autora.

<sup>2</sup> Además, se le dio rango constitucional mediante su consagración en el Art. 116 de la C.P., el cual permite a los particulares participar en la administración de justicia.



Mayor). Dicho proyecto fue planteado por la Dirección de Derechos Humanos y Apoyo a la Justicia de esta entidad, en 1996.

Sobre la figura de la Conciliación en Equidad, se hará un recuento de su regulación y desarrollo ya que, como se dijo, se empezó a ejecutar en 1991; respecto a los Jueces de Paz, se describe su historia legislativa y se hacen comentarios a la ley que la reglamenta; y con relación a las Unidades de Conciliación y Mediación, se planteará la dinámica encontrada en el conflicto y en la práctica de la mediación. Finalmente, se hace una recapitulación centrada en el tema del desarrollo de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos en Colombia, lo que permite tener una visión global de su estado, una perspectiva de su continuidad en los próximos años y, especialmente, del impacto que podrían tener programas como el de las Unidades propuestas por la Alcaldía Mayor, si se aprende y aplica la experiencia descrita. Lo que más habría que resaltar es que nos encontramos en un proceso, por lo cual se notará a lo largo del presente artículo una evolución en la mirada estatal para abordar el tema de la informalización de la justicia en Colombia, y más concretamente en el reconocimiento de la participación comunitaria en la resolución pacífica de sus propios conflictos. Las fallas detectadas, por ende, son comprensibles. Lo importante es, como ya se dijo, aprender de ellas.

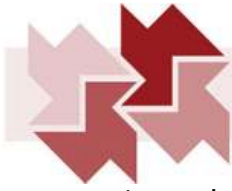
## 1. La Conciliación en Equidad

Con el fin de descongestionar los despachos judiciales, se promovió una política de desjudicialización<sup>3</sup>, que comenzó con la expedición de la Ley 23 de 1991. En ella, casi de forma marginal<sup>4</sup>, se consagró normativamente por primera vez en Colombia una figura de justicia comunitaria; ésta fue la del conciliador en equidad, quien sería una instancia informal de resolución de conflictos en las comunidades. Sin embargo, *la propuesta inicial era más de tipo institucional* (como una visión alternativa del proceso judicial, donde se descargaba al Estado de responsabilidad en materia de justicia pero se mantenía el formalismo legal) *que de índole comunitario* (como una

---

<sup>3</sup> Política consistente en devolver a la sociedad civil y a las autoridades administrativas la participación directa en la solución de determinados conflictos que antes eran competencia de la jurisdicción ordinaria.

<sup>4</sup> Mediante esta Ley se convirtieron algunas conductas delictivas en contravenciones especiales con el fin de trasladar la competencia a funcionarios administrativos. Además se amplió el marco de acción de la conciliación, de manera que este mecanismo operaba como etapa obligatoria dentro del proceso judicial, aparte de convertirse en una alternativa frente a éste. Para efectos de la conciliación extrajudicial se previó la creación de centros de conciliación privados, los cuales debían cumplir una serie de requisitos formales.

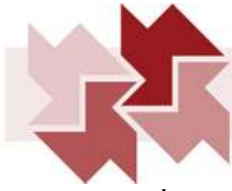


perspectiva alternativa del derecho, donde lo fundamental es el reconocimiento de la participación de las comunidades en la administración de justicia; es decir, donde se acepta que el derecho aplicado por el Estado no es el único que existe, ni debe serlo).

El desarrollo de la Conciliación en Equidad fue promovido por dos entidades del orden central: el Ministerio de Justicia y el Plan Nacional de Rehabilitación (PNR), reemplazado luego por la Red de Solidaridad Social. Cada uno de ellos tenía objetivos y concepciones diferentes sobre el tema: mientras el Ministerio de Justicia era depositario de la interpretación tradicional de la crisis del sistema judicial y del esquema usual de diseño de políticas públicas, el PNR apostaba más a la elaboración de diagnósticos de conflictividad y la transformación de las prácticas de resolución de conflictos. Esto no sugiere que estas perspectivas se hayan mantenido estáticas, ni desconoce el hecho de que se hayan transformado paulatinamente en virtud de procesos de aprendizaje institucional y de apertura en la comunicación entre diferentes áreas del conocimiento; pero tampoco se puede pasar por alto la influencia de historias diversas y la existencia de inclinaciones ideológicas en el interior de cada institución.

El Ministerio de Justicia, desde 1991, con la Ley 23 de descongestión, ha asumido como una de sus principales funciones el desarrollo de mecanismos alternativos de resolución de conflictos. No obstante, su tradición de actuación administrativa se ligaba a una interpretación institucional sobre la crisis de la justicia en Colombia, lo que se traducía en un afán por promover modificaciones procesales y orgánicas en la rama judicial, y en el desarrollo instrumental de las leyes y decretos relacionados con estos temas. De esta manera, la esfera de acción práctica para efectos de intervención en lo social, no ofrecía posibilidades diferentes a las previstas normativamente. Perduraba entonces la convicción institucional en virtud de la cual se consideraba como suficiente el cambio normativo o de entidad estatal para iniciar el proceso de transformación de las prácticas sociales. En el caso concreto de la Conciliación en Equidad, se observó que el eje fundamental de la actividad estatal giró alrededor de los aspectos expresamente regulados, es decir, en la capacitación de los líderes comunitarios y en su nombramiento como conciliadores.

Para la puesta en marcha de la Ley 23/91, el Ministerio de Justicia nombró coordinadores regionales en diferentes partes del país, quienes debían iniciar programas de divulgación y capacitación en todo lo relacionado con los mecanismos alternativos de resolución de conflictos, incluyendo la Conciliación en Equidad. Además, para poder adecuar la estructura interna del Ministerio a las nuevas funciones, en 1993 se hizo una transformación interna en virtud de la cual se creó la Dirección de Conciliación, a cuyo



cargo estaban todos los programas relacionados con los mecanismos alternativos de resolución de conflictos.

A diferencia del Ministerio de Justicia, al PNR no le interesaba tanto el desarrollo jurídico de la conciliación; esta entidad se centró en su potencialidad política para la reconstrucción del tejido social. El interés de esta institución en la promoción de la convivencia ciudadana era el resultado de varias circunstancias: 1) El PNR había sido parte de una política estatal de convivencia orientada a canalizar la inversión social y a promover la participación ciudadana. Además, su ámbito de acción se focalizaba fundamentalmente en municipios afectados por el conflicto armado; 2) La relación entre los pobladores de estas zonas y el Estado había permitido explorar una forma diferente de comunicación en la cual el propósito fundamental era legitimar el Estado mediante mayor presencia institucional y promoción de la participación ciudadana; y 3) Quienes integraron la unidad de justicia del PNR provenían de organizaciones no gubernamentales que habían trabajado con sectores populares en servicios legales alternativos.

### **1.1. Aciertos y dificultades en el desarrollo de la figura y su regulación**

La creación y puesta en escena de la Conciliación en Equidad es un proceso en permanente evolución, razón por la cual las propuestas de las instituciones responsables se han transformado en la medida en que se han podido analizar los aciertos y desaciertos sobre la aplicación del programa y se ha tenido mayor contacto con las diferentes comunidades. Para 1994, año en el que se comenzó a desarrollar el convenio entre el PNR y el Ministerio de Justicia, se podía percibir en este Ministerio algún aprendizaje con respecto a aquellos momentos en los cuales se comenzaba a dar aplicación a la Ley 23 de 1991. La mayor relevancia de la convivencia pacífica sobre el tema de la descongestión de los despachos judiciales es una expresión de este cambio. Sin embargo, el acercamiento entre estas instituciones no descartaba por sí solo la existencia de diferencias conceptuales y metodológicas más profundas, ni excluía las dificultades operativas que se habrían de presentar.

De acuerdo con lo dispuesto en el convenio, el desarrollo del programa tuvo énfasis en temas como la selección de municipios, la capacitación de los líderes comunitarios y su posterior nombramiento como conciliadores en equidad. Inicialmente se escogieron sesenta y dos municipios donde el PNR ya tenía programas y presencia institucional. El proceso propuesto implicaba hacer un trabajo inicial de divulgación a la población, seguido de una fase de talleres orientados a la sensibilización política y a la



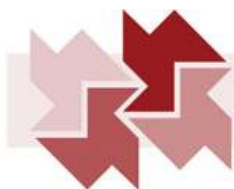
elaboración de diagnósticos de conflictividad, en los cuales participaban los líderes comunitarios. Dicha etapa estaba a cargo de ONGs contratadas por el PNR. La siguiente fase, compuesta por talleres de capacitación jurídica y técnica en materia de conciliación, correspondía al Ministerio de Justicia. Sin embargo, las actividades desarrolladas tomaron un rumbo diferente al esperado. En primer lugar, en varios municipios se presentaron problemas de convocatoria y difusión, lo cual impidió contar con importantes sectores comunitarios de las zonas. Algunos de los problemas en esta parte del proceso tuvieron que ver con la falta de apropiación del nuevo programa por parte de los funcionarios del PNR y de los miembros de los Comités Municipales de Rehabilitación. Y en segundo lugar, la convocatoria y la divulgación giraba en torno a la idea de las capacitaciones de futuros conciliadores, no a la creación de un proceso colectivo y, en tal medida, las convocatorias terminaron siendo de alcance restringido.

A medida que se realizaba la fase de talleres de sensibilización política, se continuaba con la otra fase del proceso: la capacitación formal (jurídica) a cargo de los funcionarios del Ministerio de Justicia y coordinada por el PNR y la ONG respectiva. La realización de estos talleres presentó algunos tropiezos: en primer lugar, el Ministerio no tenía capacidad operativa para hacer capacitaciones en todas las zonas donde las ONGs estaban trabajando, lo cual generó retrasos de varios meses y produjo desencanto en las personas con las que se había iniciado el proceso. En segundo lugar, el contenido de la capacitación jurídica era eminentemente formal, lo que usualmente producía una reacción negativa y la desmotivación en los líderes comunitarios. En este sentido, algunas características de esta fase como el cambio de lenguaje, la utilización de categorías formales para la delimitación de los conflictos, el predominio de los contenidos jurídicos sobre las tradiciones y el mayor peso de las técnicas de negociación - enseñadas desde lo institucional- sobre los aprendizajes autóctonos, incidieron en ocasiones para que importantes líderes abandonaran el proceso.

Siguiendo con las dificultades, como el mayor énfasis se puso en la capacitación y nombramiento de los conciliadores, no hubo una etapa sólida de seguimiento y acompañamiento del proceso que ya se había iniciado. Además, en 1995 y 1996 se presentaron varias situaciones de transformación institucional que afectaron tanto al Ministerio de Justicia como al PNR. Este último fue reemplazado por la Red de Solidaridad Social, hecho que posteriormente condujo al cierre de la Unidad de Justicia<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> La Unidad de Justicia se acabó porque el programa de Conciliación en Equidad no coincidía con el propósito esencial de la Red de Solidaridad Social, el cual consistía en brindar atención a sectores vulnerables de la población; además el programa no ofrecía resultados tangibles en términos político institucionales.



En consecuencia, en 1997 la Red de Justicia Comunitaria, que agrupaba a las ONGs que desarrollaron el programa, fue contratada por el Ministerio de Justicia para hacer el seguimiento de algunos de los procesos iniciados con anterioridad<sup>6</sup>. De hecho, esta entidad evalúa constantemente el replanteamiento del programa<sup>7</sup>.

Con la expedición de la Ley 446 de 1998, referida a la descongestión de los despachos judiciales, renace el principio de eficacia institucional que se traduce en un conjunto de normas procesales alrededor de los diferentes mecanismos alternativos de resolución de conflictos. En esta ley la Conciliación en Equidad fue regulada con el fin de otorgar mayor control a la Dirección de Conciliación del Ministerio de Justicia en los procesos de selección de candidatos y asesoría a los conciliadores, así como para intervenir en la suspensión temporal o definitiva de éstos.

## **1.2. Una mirada a la implementación de la Conciliación en Equidad**

Lo anterior permite dar cuenta de una serie de disfunciones en el proceso de implementación de la figura de la Conciliación en Equidad: 1) El interés por descongestionar los despachos judiciales frente al interés por promover la resolución pacífica de conflictos por parte de la comunidad; 2) El distanciamiento entre los objetivos del programa y su aplicación; y 3) Las tensiones entre las necesidades de los procesos sociales y las tendencias institucionales de orden global, nacional y local.

En cuanto a la relación entre la Conciliación en Equidad con las prácticas existentes, en algunas regiones no hubo integración entre las tradiciones, las prácticas y mecanismos autóctonos y el programa. La conciliación fue enseñada como saber mayor, no hubo un diálogo cultural ni un aprendizaje mutuo entre saberes formales y no formales. En los casos en que hubo relación con prácticas sociales, se abordaron los mecanismos alternativos

---

<sup>6</sup> En todo caso, la falta de acompañamiento institucional y social al proceso fue sentida por los conciliadores en equidad en diferentes regiones. Durante el foro de discusión sobre el proyecto de ley referido a los jueces de paz en mayo de 1997, un conciliador en equidad de Cundinamarca afirmaba que: “el Estado había concebido la criatura, la había alimentado, pero finalmente la había abandonado”.

<sup>7</sup> Por ejemplo, como resultado de la evaluación del proceso en 1996, se decidió finalizar los talleres de capacitación y se comenzó a elaborar un nuevo diseño del programa, de acuerdo con el cual el Ministerio dejaría de ser un ejecutor para convertirse en una entidad formuladora de directrices generales y así trasladar a los municipios la ejecución del programa. Para este fin, durante 1997 el Ministerio de Justicia comenzó a promover convenios con diferentes administraciones municipales. Sin embargo en el segundo semestre de ese año, cuando se nombró a la nueva Ministra de Justicia, se detuvo el proceso de municipalización.



más formales, o los más similares a la modalidad de conciliación, pero se desconocieron otras instancias informales de resolución de conflictos. Si bien el propósito del programa consistía en generar una transformación de las prácticas violentas y movilizar la participación ciudadana, hubo un mayor énfasis en los aspectos formales que en involucrar la reflexión sobre lo comunitario y lo cotidiano desde la experiencia de cada zona. Se dio mayor importancia a la aplicación mecánica de la conciliación que a la propuesta pedagógica, la cual, además de discontinua, resultó muy diferente de las tradiciones culturales. Tal como se expresa en la evaluación realizada por la Corporación Opción Colombia, no se estableció una relación clara entre la convivencia y la vida cotidiana, sino que se privilegió la conciliación como mecanismo de resolución de conflictos individuales.

### **1.3. Algunos avances en la concepción y aplicación de la Conciliación en Equidad**

En 1999, luego de la experiencia obtenida por el Ministerio de Justicia en la puesta en marcha del programa Conciliación en Equidad, la misma entidad comenzó la evaluación de todo el proceso, a fin de aprender de los errores cometidos -más por inexperiencia en el trabajo comunitario que por falta de compromiso- e iniciar una nueva fase en el desarrollo de la figura. Afortunadamente, los funcionarios que han estado vinculados al programa han sido conscientes de la necesidad de hacer ajustes al proceso y de enfocar la estrategia hacia la participación comunitaria y el reconocimiento de las diversas culturas para lograr así la convivencia pacífica, que hacia el objetivo de la descongestión de los despachos judiciales.

De todas formas, el trabajo adelantado por el Ministerio ha generado conocimiento y sensibilización en los individuos y en las comunidades alrededor de la filosofía de la conciliación y, en general, de los mecanismos alternativos a la justicia ordinaria para la resolución pacífica de los conflictos. Muchos de los conciliadores en equidad capacitados y nombrados han ganado el reconocimiento en sus comunidades y se han convertido en verdaderos facilitadores o generadores de acuerdo entre las partes; dando así solución rápida y satisfactoria a los conflictos tanto individuales como comunitarios.

Actualmente, la Secretaría de Gobierno de Bogotá está también encargada de dirigir la política distrital en materia de Conciliación en Equidad a través de la División de Derechos Humanos y Apoyo a la Justicia. Así, ha incorporado como función de las Unidades de Mediación y Conciliación (que se analizan más adelante) el acompañamiento en el proceso de selección y



capacitación de conciliadores en equidad en doce localidades de Bogotá y en la puesta en marcha de la figura.

## **2. La justicia comunitaria y la reglamentación de los Jueces de Paz**

Luego de varios proyectos y discusiones, en los que se notaba el desconocimiento por la figura de la Conciliación en Equidad<sup>8</sup>, finalmente fueron establecidos constitucionalmente los elementos fundamentales de la figura de los Jueces de Paz, dejando los demás aspectos a la ley. De esta forma, fue aprobado el artículo 217 de la Carta Política, que expresa: “La ley podrá crear Jueces de Paz encargados de resolver en equidad conflictos individuales y comunitarios. También podrá ordenar que se elijan por votación popular”.

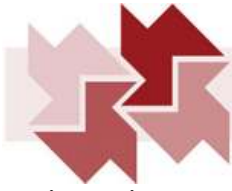
La Ley 497 que reglamenta esta figura fue sancionada el 10 de febrero de 1999. El proceso de su elaboración fue estudiado y seguido por las entidades públicas y privadas interesadas en el tema y con experiencia en trabajos de justicia comunitaria. Es el caso del Ministerio de Justicia y las ONGs que trabajaron con la Red de Solidaridad Social en la implementación del programa de Conciliación en Equidad.

Resulta útil destacar varios aspectos de esta ley. Primero, la autonomía e independencia de la Justicia de Paz con el único límite de la Constitución Política. Segundo, se establece que los asuntos de competencia de los Jueces de Paz son los susceptibles de transacción, conciliación o desistimiento y que no sean sujetos a solemnidades de acuerdo con la ley, en cuantía no superior a los cien (100) salarios mínimos legales mensuales vigentes. Tercero, la competencia territorial será en el lugar en que residan las partes, en la zona en donde ocurran los hechos o el sitio que las partes designen de común acuerdo. Cuarto, la elección será popular y los candidatos serán postulados ante el respectivo Personero Municipal, por organizaciones comunitarias o grupos organizados de vecinos. Quinto, se expresa que para ser Juez de Paz se requiere ser mayor de edad, ciudadano en ejercicio, estar en pleno goce de sus derechos civiles y políticos y haber residido en la comunidad respectiva por lo menos un año antes de la elección. Sexto, la ausencia de remuneración económica a los Jueces de Paz por su labor. Séptimo, la financiación y capacitación a los Jueces de Paz, así como la implementación de un programa de seguimiento,

---

<sup>8</sup> La comisión de la asamblea constituyente que trabajó el tema de los jueces de paz no tuvo en cuenta la figura de la conciliación en equidad para sus debates, a pesar de la estrecha relación que hay entre las dos figuras.



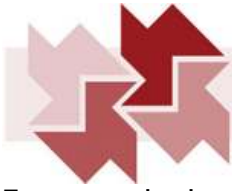


mejoramiento y control de esta jurisdicción, por parte del Consejo Superior de la Judicatura. Octavo, la divulgación del programa en las comunidades, como responsabilidad del Ministerio de Justicia y de los alcaldes. Noveno, un procedimiento flexible, con libertad probatoria, una etapa de conciliación y otra de decisión. Décimo, una segunda instancia constituida por Jueces de Reconsideración (también elegidos popularmente) y el Juez de Conocimiento. Y por último, se les da facultades especiales a los Jueces de Paz para imponer sanciones no violatorias de los derechos humanos.

De lo anterior, se observa que la reglamentación de la organización y funcionamiento de los Jueces de Paz vislumbra un cambio en la relación entre el Estado y la sociedad civil en el tema de justicia, mediante el reconocimiento de prácticas comunitarias autónomas de resolución de conflictos.

Esta ley puede ser conveniente por varias razones. Primero, porque es un elemento que posibilita la transformación de las instituciones públicas en relación con los intereses y necesidades de la sociedad civil. Segundo, porque complementa los demás mecanismos formales e informales de administración de justicia existentes, generando así posibilidades para que las comunidades elijan las que más se adapten a ellas. Tercero, porque su finalidad es promover una cultura de la convivencia pacífica entre los colombianos, ya que permite a la propia sociedad regular sus conflictos de manera no violenta. Cuarto, por el efecto simbólico que tendría: hay una gran expectativa social sobre la influencia de esta ley en el logro de la paz en Colombia. Y quinto, porque el programa demanda el trabajo conjunto de organizaciones tanto gubernamentales como no gubernamentales.

Sin embargo, sería importante tener en cuenta los siguientes aspectos en el desarrollo de esta figura. En primer lugar, es necesario conocer, fortalecer y aprender (de los aciertos y errores) de otros programas similares impulsados por el Estado. Es el caso de la Conciliación en Equidad que, como se dijo, se creó mediante la Ley 23 de 1991, y luego fue ejecutada por el PNR/Red de Solidaridad Social y por el Ministerio de Justicia. Esta figura obedece a un modelo de autocomposición por el cual son las partes - con la intervención de un tercero- las que finalmente llegan a un acuerdo satisfactorio para ambas. El estado inicial de la Conciliación en Equidad no fue muy halagador: los conciliadores sufrieron el abandono (tanto económico como técnico) del Estado para el desarrollo de su labor, además de que este mecanismo de conciliación fue poco divulgado en las comunidades antes de su puesta en marcha. Esta situación podría llevar a pensar que antes de crear otra figura debería fortalecerse la que ya existe.



En segundo lugar, la sociedad civil no está preparada para asumir un programa como el que propone la Ley 497; previamente habría que sensibilizarla en la materia. Al Ministerio de Justicia y a los alcaldes les corresponde una ardua labor pedagógica. Este proceso ha de ser el más importante y el de más largo plazo. Se correría un enorme riesgo si no es realizado a conciencia, con profundidad y respetando la autonomía de las comunidades, para que la ley sea apropiada por ellas y no impuesta. Al fin y al cabo, la legitimidad de la figura está dada por la comunidad que la reconoce. Además, queda el interrogante fundamental de qué se entiende por “comunidad”, de si realmente existen comunidades -especialmente en las ciudades- y si tienen criterios de justicia comunes. En tercer lugar, la creación de los Jueces de Paz, dada la actual situación de violencia que vive el país, podría convertirse en instrumento de mayor poder para los grupos armados.

En cuarto lugar, la ley no debe desconocer las necesidades reales de la gente. Aunque es clara la ausencia de justicia y de convivencia ciudadana en Colombia, no ha habido un proceso de indagación en las comunidades sobre su consideración de los Jueces de Paz como una necesidad para resolver sus conflictos. Quizás se espera que el Estado atienda de forma paralela la situación de empleo, educación, salud y demás servicios esenciales, entre otros aspectos, ya que su carencia se convierte en causa real de los problemas particulares y comunitarios. No sólo hay que analizar el campo jurídico sino también la problemática de cualquier tipo de conflicto. Aunque esto último es hecho por los centros de investigación, ellos son poco consultados en el momento de elaborar un proyecto de ley.

En general, la Ley 497 es optimista frente al poder del Derecho para construir y transformar la realidad social, sin embargo no desconoce que el Derecho debe partir de esa realidad. Por ello, conviene hacer sugerencias como las siguientes: inicialmente es necesario que la figura no sea implementada en el ámbito nacional sino que se realicen programas piloto en algunas pocas zonas. Esto tiene las siguientes ventajas: se privilegia la calidad del proceso en lugar de la cantidad y la cobertura; se identifican mejor las fortalezas y debilidades; las fallas detectadas pueden ser objeto de corrección oportuna; hay una mayor comunicación con las poblaciones que participan en el programa, de tal manera que las posteriores etapas de réplica de las experiencias contarán con una metodología más apropiada. En resumen, el desarrollo de una etapa piloto inicial permite aumentar las posibilidades de consolidar un programa consistente en el cual se disminuyan los costos económicos y sociales de una aplicación general e improvisada. También es importante no dejar de lado el programa de Conciliación en Equidad, sino hacer de él una base de los Jueces de Paz. Es



más, podría ser más efectivo que se pensara en crear la Justicia de Paz sólo luego de fortalecer a los conciliadores en equidad.

Otros aspectos que hay que tener en cuenta son: el programa debe ser continuado en el tiempo y no depender de los cambios de gobierno; deben crearse espacios de participación que permitan a las comunidades aportar su conocimiento, hacer modificaciones, adaptar las propuestas a sus necesidades y rechazar la propuesta estatal en caso de ser considerada inconveniente; el proceso debe poner énfasis en la capacitación a las comunidades y en el seguimiento periódico del programa; la evaluación de las actividades no debe basarse en resultados cuantitativos, debido a que se trata de un proceso en permanente construcción.

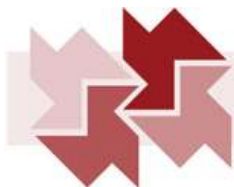
Aunque ha sido un gran paso, la justicia comunitaria no se crea a partir de la sanción de una ley como la que reglamenta a los Jueces de Paz. Por ello, se reitera la necesidad de realizar una labor pedagógica orientada a la transformación cultural. Finalmente, durante todo el proceso, los Jueces de Paz deben concebirse como figuras que permitan reconocer y potenciar los procesos comunitarios autónomos. Sólo así se lograría la apropiación de la ley y, por tanto, el cumplimiento de sus objetivos en la búsqueda de la convivencia pacífica<sup>9</sup>.

### **3. Las Unidades de Mediación y Conciliación**

En 1996, la Dirección de Derechos Humanos y Apoyo a la Justicia de la Secretaría de Gobierno de Santa Fe de Bogotá, buscando impulsar los mecanismos alternativos de resolución de conflictos en los ámbitos institucional, escolar y comunitario, planteó la creación de Centros de Mediación y Conciliación. Sus funciones estarían dirigidas a analizar los conflictos particulares y comunitarios, difundir las figuras de la conciliación y la mediación, fomentar las prácticas comunitarias de tratamiento del conflicto y promover el conciliador en equidad, el mediador y los profesionales del Centro como las figuras para el tratamiento de conflictos. Además se contaría con la coordinación interinstitucional -tanto de entidades públicas como privadas, interesadas en el tema- y con el soporte de un grupo interdisciplinario para ayudar a la formación de las comunidades<sup>10</sup>. Los Centros estarían ubicados en las alcaldías de 10

<sup>9</sup> Para mayor profundidad sobre el tema, consultar el informe final de la investigación adelantada por el CIJUS, titulada *“Propuesta para la Reglamentación de los Jueces de Paz en Colombia”*. Financiada por el Consejo Superior de la Judicatura, 1997.

<sup>10</sup> Dos profesionales de áreas sociales, un comisario de familia (abogado y/o especializado en Resolución de Conflictos o Estudios Políticos), mediadores y conciliadores en equidad de la respectiva comunidad y practicantes universitarios (de derecho, sicología y trabajo social, entre otros).



localidades<sup>11</sup>, y se esperaba que comenzaran a funcionar a mediados de 1997<sup>12</sup>.

Durante ese año, la Secretaría de Gobierno contrató a la Cámara de Comercio de Bogotá para la ejecución del proyecto en cinco localidades y, en 1998, eligió contratar -mediante licitación pública- al Núcleo de Estudios Estratégicos (NEST), para ejecutarlo en las cinco localidades restantes. La Dirección deseaba tener dos enfoques diferentes (uno centrado en la transferencia técnica -Cámara de Comercio- y otro en el trabajo comunitario -NEST-), aún cuando les planteó a las dos entidades que la metodología de implementación debía ser etnográfica y participativa<sup>13</sup>.

A mediados de 1998 se agregaron dos Centros<sup>14</sup> -ahora con el nombre de “Unidades”- y se planteó la necesidad de realizar estudios e investigaciones que determinaran el perfil y el campo de acción de cada uno de ellos<sup>15</sup>. A finales de ese año, el programa pasó a formar parte del proyecto “Misión Bogotá”, promovido por la Alcaldía Mayor<sup>16</sup>. Sus principales funciones serían: generar espacios de participación comunitaria en los programas de convivencia, conformar y apoyar redes comunitarias y establecer gestión interinstitucional. Además, se ofrecerían servicios como: conciliadores en equidad, programas de convivencia<sup>17</sup>, un grupo de profesionales<sup>18</sup> e

---

<sup>11</sup> Estas eran: Usaquén, Suba, San Cristóbal, Ciudad Bolívar, Engativá, Puente Aranda, Santa Fe, Kennedy, Rafael Uribe Uribe y Antonio Nariño.

<sup>12</sup> Durante 1997, la Secretaría de Gobierno contrató al CIDER para realizar la investigación denominada “*Conflictividad y Acceso a la Justicia en el Distrito Capital*”, con el fin de identificar y evaluar los conflictos interpersonales y comunitarios más recurrentes de los habitantes de las diferentes localidades y sus mecanismos de abordaje, tratamiento, resolución y factores que dificulten su resolución, así como el papel e impacto de la administración formal y alternativa de justicia dentro de la conflictividad señalada, estableciendo las dificultades para que la comunidad acceda a este servicio.

<sup>13</sup> Así, toda actividad que se adelantara tendría que consultar el contexto social y cultural y las necesidades e intereses de las localidades seleccionadas. En cuanto a la participación, el programa no buscaría imponer una nueva herramienta de resolución pacífica de conflictos, sino apoyar y construir en conjunto con la comunidad los procesos e instrumentos más adecuados a cada localidad.

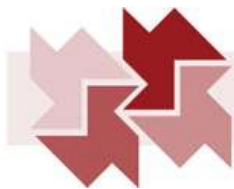
<sup>14</sup> En las localidades de Bosa y Usme.

<sup>15</sup> Se expresó que los funcionarios de estos Centros serían un psicólogo, un abogado y un trabajador social, todos con conocimiento en resolución de conflictos y experiencia comunitaria. También formarían parte del programa los conciliadores en equidad, líderes reconocidos por la comunidad.

<sup>16</sup> Las Unidades fueron definidas entonces como “ejes de convivencia en la localidad, que en conjunto con la comunidad diagnostican, formulan y ejecutan programas y procesos a nivel distrital y local, dirigidos a la generación de espacios de convivencia y seguridad”.

<sup>17</sup> Programas tales como manejo de conflictos, manejo de violencia intrafamiliar y prevención de consumo de alcohol y otras drogas.

<sup>18</sup> Estas personas ayudarían a integrar y apoyar a los habitantes de la calle, trabajadoras sexuales, pandillas y otras poblaciones en continuo riesgo social.



información para participar en diversos programas<sup>19</sup>. Finalmente, en diciembre de 1998 entraron en funcionamiento seis de las doce Unidades<sup>20</sup>.

Dados los escasos dos años que llevan de funcionamiento las Unidades de Mediación y Conciliación, no es posible presentar una evaluación completa de su labor. Sin embargo, entre 1999 y 2000, se realizó una labor de acompañamiento<sup>21</sup> para registrar su desarrollo, teniendo presente las experiencias descritas de la Conciliación en Equidad y de los Jueces de Paz. Como había ocurrido con el programa de Conciliación en Equidad, el hecho de que fueran dos las instituciones encargadas del desarrollo de las Unidades (Cámara de Comercio y NEST), generó un trabajo disfuncional, que no necesariamente es negativo, pero sí hace ver dos tipos de orientaciones, objetivos, metodologías y dificultades diferentes, entre otros aspectos.

Otra cuestión a tener en cuenta es la capacitación de los candidatos a conciliadores en equidad. Si se hace -o se ha hecho- de manera formal, en aspectos netamente jurídicos y técnicos, como se planteó inicialmente en dicho programa por el Ministerio de Justicia, se percibe desmotivación en los asistentes, ya que este lenguaje y esta práctica son distantes, tanto para ellos como para su comunidad. Es por esto que los talleres deberían ser más cercanos a su realidad y a su cultura.

También se observa, como se destacó en los programas de Conciliación en Equidad y Jueces de Paz, la importancia mayor de la etapa de divulgación y sensibilización de las comunidades en el tema específico de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos. Sin un buen desarrollo de dicha fase, es muy posible que la figura que se quiere promover no tenga la acogida esperada por la falta de conocimiento sobre ella en sus destinatarios. Otro aspecto fundamental es el grado de participación de la comunidad en el proceso de creación y puesta en marcha de las Unidades. Como lo demostró la experiencia de los conciliadores en equidad, sólo si hay una real apropiación social de la figura impulsada por el Estado, se asegura su continuidad y reconocimiento.

El papel de la Secretaría de Gobierno en este proceso no es el de estar sujeto a un esquema reglamentario, como le sucedió inicialmente al Ministerio de Justicia con la aplicación de la Ley 23 de 1991, sino que es

---

<sup>19</sup> Estas actividades serían de tipo cultural, deportivo, pedagógico y recreativo para promover la mejor ocupación del tiempo libre y la convivencia.

<sup>20</sup> Ciudad Bolívar, San Cristóbal, Suba, Santa Fe, Engativá y Puente Aranda.

<sup>21</sup> CIJUS, Investigación “Impacto social de las Unidades de Mediación y Conciliación y análisis de experiencias comunitarias en materia de resolución de conflictos en Bogotá – Fases I y II”, Bogotá, junio de 1999 y enero de 2000.



flexible en la práctica, ya que es la realidad la que va indicando los cambios que hay que realizar en la propuesta gubernamental. Quedarse en el proyecto inicial, además de limitar la figura, desconoce el trabajo creador de las comunidades. Además se aprendió que es mejor iniciar un trabajo focal, no en el nivel global, ya que un programa piloto permite detectar las fallas y corregirlas a tiempo, con menor inversión económica y social. En cambio, el implementar todas o la mayoría de las Unidades al mismo tiempo, además de ser improvisado, genera desorden y confusión, y multiplica la labor posterior de evaluación y corrección del proyecto.

Finalmente, de las experiencias estudiadas se aprende que este tipo de programas no pueden estar sujetos a cambios de gobierno. Su desarrollo debe ser independiente y autónomo -sin límite de tiempo- y, en lo posible, con evaluaciones más de tipo cualitativo que cuantitativo (ejemplos de este tipo son el número de conciliadores nombrados o la cantidad de acuerdos firmados). Su seguimiento ha de ser continuo y periódico, para irlo retroalimentando y modificando de acuerdo con las fallas encontradas.

### **3.1. La dinámica del conflicto<sup>22</sup>**

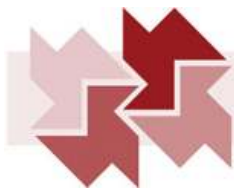
La identificación y el manejo de diversos conflictos provenientes de los particulares, es la función que, hoy por hoy, le ha permitido a las Unidades de Mediación y Conciliación establecer un acercamiento -estrecho y constante en unos casos, distante y episódico en otros- con las comunidades o con muchos de sus miembros individualmente considerados. Por supuesto, la comprensión y el sentido que en estas relaciones se le ha conferido al conflicto son diversos y heterogéneos, de acuerdo con las exigencias concretas y particulares que cada caso, como cada mundo por los sujetos allí involucrados, así lo demanden. Aún así, es posible realizar una aproximación estimativa y panorámica sobre los aspectos más significativos presentes en las situaciones conflictivas que predominan y que más tiempo ocupan de los funcionarios pertenecientes a las Unidades de Mediación y Conciliación. Esta tarea es la que se llevará a cabo en las siguientes líneas.

#### ***Visión del conflicto como problema***

El proceso de identificación, prevención y gestión de conflictos interpersonales y comunitarios desde un ámbito institucional -como lo es el

---

<sup>22</sup> Para mayor detalle, véase: “*La dimensión cotidiana del conflicto. Análisis sobre el programa distrital de las Unidades de Mediación y Conciliación implementadas en Bogotá*”. CIJUS, Estudios Ocasionales, Bogotá, mayo de 2000.

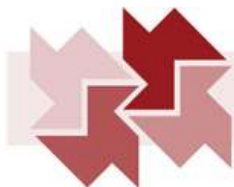


de las Unidades de Mediación y Conciliación- constituye, sin lugar a duda, el aspecto más importante de esta entidad. En efecto, se trata de un espacio, aunque estatal, útil y novedoso para que el ciudadano cuente con otro tipo de alternativas para hacerle frente a sus conflictos cotidianos. Ahora bien, el empleo y la comprensión que las comunidades tengan sobre los mecanismos promovidos por las Unidades, depende en gran medida del sentido y el significado que ellos le otorguen a la realidad del conflicto. El conflicto, como diversas instancias que hacen parte de la vida diaria, es una situación que suscita la construcción de múltiples caminos y respuestas, que van desde las opciones más íntimas hasta aquellas en donde se acude a la ayuda de un agente externo, incluso institucional, que es el caso de las Unidades. En este espacio se pudo apreciar la manera en que los usuarios y los funcionarios les dan trato a diferentes conflictos, con lo cual, a su vez, se logró determinar las tendencias básicas allí presentes sobre el modo en que los diferentes actores *conciben* el conflicto.

Para comenzar, resulta palpable la tendencia a comprender el conflicto como un problema<sup>23</sup> que es necesario resolver (ojalá con eficiencia y eficacia para que no vuelva a surgir). Esta concepción del conflicto, en primera medida, hace que las personas allí involucradas se perciban como mutuos obstáculos que es menester deshacer, lo cual vale para diferentes escenarios, que van desde aquellos donde prima el diálogo y la persuasión hasta otros donde predominan medidas manifiestamente hostiles, coercitivas o violentas. Bajo esta noción no es extraño que las partes enfrentadas, en primer lugar, terminen por minar los lazos directos de comunicación y comprensión mutua de los que disponen para afrontar la situación y segundo, como consecuencia de lo anterior, acaben por desplazar el manejo del conflicto a otras instancias que, como las Unidades de Mediación y Conciliación, les transmitan la “autoridad suficiente” para afrontar un conflicto que ellos mismos no lograron zanjar. Por supuesto, aquí las partes aceptan -incluso buscan- que su conflicto no sea enfrentado de modo horizontal, pues el intento mutuo de hacer predominar una posición sobre otra o el hecho de que otra instancia que se encuentre “por encima” de su voluntad “resuelva” el conflicto, demuestra el sentimiento de que la verticalidad será la solución. Lo importante de resaltar en este punto es la competencia con la que es asumida la situación de conflicto, esto es, el conflicto no es una cuestión que requiera involucrar necesariamente la perspectiva de la otra parte, pues en un campo donde se gana o se pierde, es la versión de una parte la que vence o la que es derrotada, en desmedro o en ventaja de la otra.

---

<sup>23</sup> El conflicto visto como “contradicción, discrepancia, incompatibilidad, antagonismo” (Aisenson, 1994: 17).



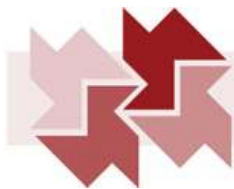
Bajo esta concepción del conflicto (un problema en el que se gana o se pierde, según la autoridad de un tercero), en una realidad como la colombiana, se corre la delicada probabilidad de que se llegue a confundir al conflicto mismo con el fenómeno de la violencia, lo cual sería erróneo, ya que estas dos realidades no son idénticas. De hecho, hay varias teorías que consideran al conflicto como algo positivo -una oportunidad de crecimiento-, y a la violencia como el resultado de un mal manejo del conflicto o incluso de su negación o evitación, de tal modo que explota de forma incontrolada. Que se llegue a estos extremos no deseables es lo que justamente se intenta desincentivar con entidades como las Unidades de Mediación y Conciliación. Aún así, en el estudio de campo realizado por el CIJUS se pudo constatar el afán de los usuarios por que su conflicto fuera solucionado rápidamente, quedando relegado en un segundo plano la forma en que ello se llevara a cabo; esto es, si se hacía a través de mecanismos consensuales o puramente coercitivos (o de autoridad del tercero). En este caso la conexión conflicto-violencia es mucho más estrecha que en aquellos casos en donde la apelación a instrumentos coercitivos no es supeditada a una solución “rápida y efectiva”. En todo caso, el precipitado paso de un conflicto a su detonante respuesta violenta se explica también por el contexto precario que caracteriza a varios barrios y comunidades que circundan a las UMC, en donde las personas, antes que el manejo adecuado del conflicto, se han acostumbrado a evitarlo o simplemente a sofocarlo a toda costa.

Al respecto, los conflictos que más ocupan la atención de las UMC son los relacionados con las necesidades y carencias diarias de las personas, por ejemplo los ocasionados por el incumplimiento en los arrendamientos.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> En efecto, del total de 9.458 personas atendidas entre diciembre de 1998 y noviembre de 1999 en las seis unidades en funcionamiento, los asuntos más consultados lo fueron en relación con problemas de arrendamiento (59%), seguido por conflictos de índole intrafamiliar (18%), por problemas entre vecinos (8%) otro tipo de contratos civiles ejecutados entre las partes (7%) y finalmente por disputas de índole laboral (3%). Llama la atención que el arrendamiento -un problema que en muchos casos se reduce a la falta de pago del canon por parte del arrendatario, y que por tanto, refleja el problema social y económico que vive nuestro país- sea el tema más gestionado por parte de las Unidades: el 39% de los casos remitidos a otras entidades lo fueron por este motivo; el 42% de las orientaciones ofrecidas a los usuarios trataron este tópico; el 60% de las invitaciones expedidas a los ciudadanos para llevar a cabo una mediación lo fueron debido a un problema de arrendamiento; y el 61% de las mediaciones que llegaron a un acuerdo exitoso consistieron en esta materia. Estas cifras no incluyen los “otros contratos civiles” que fueron materia de análisis por parte de las Unidades. Si a los arrendamientos se les suma la categoría de los “otros contratos civiles” se puede sostener que las Unidades desplegaron buena parte de sus esfuerzos en la resolución de materias predominantemente jurídicas. En efecto, estas dos categorías ocupan el 53% de las remisiones, el 54% de las orientaciones, el 78% de las invitaciones para mediar y el 78% de los acuerdos logrados a través de mediación (Unidades de Mediación y Conciliación, 1999). En una cifra menor, pero no por ello despreciable, le siguen los conflictos de carácter intrafamiliar: ocuparon el 23% de las remisiones realizadas, el 27% de las orientaciones llevadas a cabo, el 10% de las invitaciones para mediaciones





No obstante, aún cuando este tipo de conflictos son los que se reportan con más frecuencia en las Unidades de Mediación y Conciliación estudiadas, ello no significa que necesariamente sean los que más aquejan a los bogotanos en su diario vivir. De hecho, en la dinámica de las mediaciones se pudo apreciar en varios casos cómo los problemas manifestados en un principio por los usuarios, en realidad se veían desplazados por otro tipo de conflictos hasta ese momento ocultos y no reportados como tales. Incluso, en ciertos casos la falta de conocimiento de este tipo de conflictos obstaculizó la realización de una mediación más cercana a la realidad de las partes comprometidas. Para que se logre una mejor comprensión del recorrido que realizan los conflictos, resulta necesario aceptar que éstos, por regla general, además de la dimensión interpersonal o social de la persona, incluyen también una dimensión intraindividual o intrapsíquica que amerita un trato no menos significativo que el ofrecido a la primera.

En todo caso, lo importante de que las Unidades de Mediación y Conciliación se constituyan en un espacio de diálogo para el imaginario de los ciudadanos<sup>25</sup>, consiste en que los conflictos cada vez se puedan desarrollar y manifestar más y con mayor madurez en nuestro entorno. Si estamos de acuerdo con Zuleta cuando plantea que “una sociedad mejor es una sociedad capaz de tener mejores conflictos” (1980: 111), de lo que se trata es que los conflictos no permanezcan en la penumbra, sino de que se ventilen y se confronten, entre otras razones, para que cuando se manifiesten, no lo hagan en forma violenta, explosiva o irreversible.

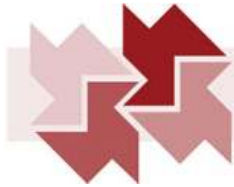
### ***Visión del conflicto como oportunidad***

Las posibilidades teóricas para abordar la noción sobre el conflicto no se agotan únicamente en aquellas que lo conciben como una relación incompatible, de discrepancia y antagonismo, que termina por constituirse en una situación contraproducente para las partes allí involucradas (enfoque de resolución de conflictos). En realidad son muchos los modelos transformadores que consideran al conflicto como una situación positiva que es menester promover, entre otras razones, por cuanto es una valiosa oportunidad que puede ser profundamente aprovechada a nivel personal

---

expedidas y el 12% de las mediaciones finalmente acordadas. Finalmente, vale la pena resaltar el margen ocupado por las relaciones conflictivas entre vecinos: representaron el 8% de las remisiones, el 7% de las orientaciones prestadas, el 6% de las invitaciones para mediar enviadas y el 7% de los conflictos finalmente mediados con éxito.

<sup>25</sup> Esta es quizá la característica más favorable que los usuarios contactados en los casos manifestaron acerca de las Unidades de Mediación y Conciliación: que se trataba de un espacio en donde, a diferencia de las otras entidades públicas, eran realmente escuchados, así fuera para luego remitirlos a otra entidad, para ofrecerles una asesoría posterior o para atender su caso a través de una mediación.



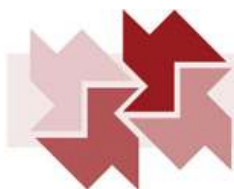
(Baruch-Bush y Folger, 1996; Soares, 1997; Dobson y Miller, 1993; Crum, 1988), o porque puede prestar funciones específicas en las adaptaciones y ajustes que día a día se presentan en el nivel social (Cosser, 1961; Bernard, 1983).

En el caso específico de las Unidades de Mediación y Conciliación analizadas, si bien es claramente identificable un modelo de conflicto en donde los usuarios lo perciben como una situación desafortunada y en ocasiones endémica, de igual forma fue posible observar otro tipo de comportamientos, alentados en su mayoría por las Unidades y la dinámica que las caracteriza, en donde el conflicto era asumido como una oportunidad para construir mejores escenarios y relaciones entre las partes. En primera medida, es destacable que se impulse el que los ciudadanos, uno a uno, tengan la opción y el espacio para que interpreten la situación conflictiva desde sus propios puntos de vista, desde sus referentes conformados por experiencias y conocimientos personales. Bajo esta lógica, las nociones de interdependencia y de comunicación adquieren una relevancia particular para la comprensión adecuada del conflicto. La interdependencia, en primera medida, es un factor con el que las partes reconocen que, una vez dentro del conflicto, es la actividad mutua -así sea de colaboración o de competencia- la que caracteriza con mayor fidelidad el camino por el cual están atravesando. La comunicación, por su parte, entendida no únicamente como la transmisión verbal de información sino como todo el despliegue y la manifestación de los comportamientos, es un elemento imposible de evadir en los conflictos. Desde este punto de vista es imposible no comunicarse, así como mantenerse al margen de influir a la otra parte del conflicto. Pues bien, la presencia de estas dos variables, pero sobre todo, la concepción que las mismas acarrearán, pudo ser constatada en varias conductas de los ciudadanos y los funcionarios de las Unidades<sup>26</sup>.

Lo importante es que se presentaron confrontaciones que fueron altamente constructivas para las partes, sin necesidad de acudir a maquiajes o

---

<sup>26</sup> Como ya se mencionó, uno de los factores más importantes que los usuarios han percibido del servicio de las UMC es la posibilidad de ser realmente escuchados, con lo cual se está dando relevancia al proceso comunicativo que abre la posibilidad para que los conflictos se manejen de manera constructiva y no simplemente retaliativa. Esto, por ejemplo, se pudo percibir en localidades como Ciudad Bolívar o Suba, en donde no es extraña la costumbre de dar posada transitoria a personas desconocidas que así lo requieran, sin firmar documento alguno y sin que se tenga plena conciencia de que ese acuerdo constituye un contrato de arrendamiento. Cuando no se ha producido el pago por la estadía se han suscitado conflictos que han llegado al conocimiento de las UMC de Ciudad Bolívar y de Suba. En varias ocasiones las personas involucradas en el conflicto han aceptado, a través de una comunicación fluida, el beneficio -y por tanto, la dependencia mutua- que pueden reportar el uno para el otro. Por eso el huésped ha ayudado a construir o a mejorar la casa, y los dueños del inmueble, aparte de darle alojamiento, han llegado incluso a darle dinero para que se fuera.



engaños. Aún así, la conducta de las partes hacia el conflicto es generalmente influenciada por la actitud del mediador y por el halo de autoridad que las partes le atribuyen (a partir del hecho cierto de que son funcionarios), por lo cual resulta prematuro sostener que la presencia de las variables de interdependencia y comunicación se deba a una gestión propia y creativa de las partes. En su lugar, parece ser una actitud que se asume en los mismos espacios de las Unidades debido a la dirección ejercida por los mediadores.

Asimismo, la percepción de los conflictos por parte de los usuarios y de los funcionarios pertenecientes a las Unidades de Mediación y Conciliación no sólo se reducen al análisis de estas variables. El manejo transformador de los conflictos interpersonales, expuesto por Baruch-Bush y Folger, aporta dos dimensiones muy importantes para tener en cuenta: *la revalorización y el reconocimiento*. Desde este punto de vista, la respuesta idónea al conflicto consiste en que los individuos allí comprometidos se autotransformen, lo cual se alcanza, por un lado, al lograr que las partes adquieran conciencia de su valía personal y de su capacidad para resolver las dificultades (revalorización), y de otra, al alcanzar un nivel en donde las partes sean susceptibles de reconocer y de mostrarse mutuamente sensibles a las particularidades y condiciones humanas del otro (reconocimiento) (Baruch-Bush y Folger, 1996).

En la dinámica de las Unidades también se pudieron observar tendencias positivas de revalorización y de reconocimiento<sup>27</sup> entre los agentes participantes del conflicto. Allí se constató la idea que caracteriza al conflicto como un evento que se debe aceptar y manejar, tanto en la vida intraindividual como en la interpersonal de los sujetos: “cuando el conflicto es posible, también lo es el cambio” (Fraser, 1971; Myers y Lamm, 1976; Vandekerke, 1979; citados por Doise y Moscovici, 1991). Cambiar o no cambiar parece ser uno de los dilemas más exigentes que se plantean en el manejo serio de los conflictos. Doise y Moscovici proponen un elemento de juicio que interviene en el resultado de dicho dilema, a saber: los efectos de normalización y de polarización<sup>28</sup>. Bajo el primer efecto los sujetos

---

<sup>27</sup> En varios conflictos relacionados con el arrendamiento, sobre todo por la falta de pago del canon por parte del arrendatario, el reconocimiento de la situación particular del otro es generalmente notorio. En efecto, resulta palpable que el arrendatario tiene la voluntad de pagar, pero la ausencia de un empleo regular le hace retrasarse en los cánones, realidad desafortunada que es reconocida por el arrendador mismo. A su vez, el arrendatario reconoce que los cánones debidos son fuente importante de ingreso para el arrendador, y muchas veces su fuente básica de subsistencia. El problema, más que en la falta de reconocimiento de la situación del otro, se encuentra en la configuración desafortunada de una realidad adversa. Esta realidad es particularmente notoria en momentos donde la situación económica del país no es la más próspera.

<sup>28</sup> Para estos autores, la decisión de cambio se ofrece de manera más restringida en ámbitos donde predomina la normalización que en aquellos en donde la polarización prima. En efecto, las soluciones



intentan representarse un punto medio y, a partir de allí, se empiezan a ofrecer concesiones mutuas hasta conseguir una opinión común que se acerque al resultado previsto<sup>29</sup>. Bajo el segundo efecto, por el contrario, los individuos presentan de forma continua y persistente sus opiniones discutiéndolas y criticándolas, para luego sí tomar una decisión sobre el particular, la cual, por la misma dinámica de la conformación del juicio, tiende menos a ubicarse en la opinión común que en el lado de las minorías.

No obstante, esta insinuante distinción y su consecuente producción de cambio resulta difícil de constatar en la dinámica diaria de las Unidades de Mediación y Conciliación. Allí, la actitud del mediador es tan determinante y el comportamiento pasivo de las partes tan reiterado, que parece más apropiado medir las situaciones de cambio con relación al binomio “autoridad del mediador-autonomía de las partes”, más que al binomio “normalización de las partes-polarización entre las partes” arriba mencionado.

### 3.2. La dinámica de la mediación en las Unidades

Cuantitativamente, las 10 unidades de Mediación beneficiaron a 9.463<sup>30</sup> usuarios durante el año 1999 (según lo registrado en el informe anual).

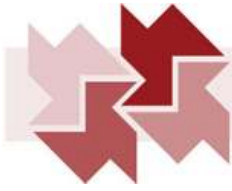
La información de tipo cualitativo recogida durante la investigación del CIJUS, nos permite afirmar que el tema de la *mediación* puede ser analizado desde dos grandes tendencias: la de Resolución de Conflictos, cuya meta es lograr el acuerdo, y la del Manejo de Conflictos (o transformador), cuya meta es la mejora en las relaciones. Sin embargo, en la práctica se encuentra que hay una combinación de ambas tendencias, como se detalla más adelante.

---

normalizadas, por regla general, terminan por amilantar las posibilidades de cambio que surgen de la situación de conflicto; mientras que la polarización, esto es, la discusión no centrada de los diferentes puntos de vista, facilita la aparición de soluciones creativas que tienden al cambio del *statu quo* precedente a dicha situación de conflicto.

<sup>29</sup> Esta estrategia para abordar los conflictos es la que se emplea de manera paradigmática en los casos relacionados con el arrendamiento. Por lo general tanto arrendador como arrendatario saben perfectamente cuál es el grueso de la suma debida -así tengan discrepancias sobre aspectos menores-, y por tanto, la manera de afrontar el conflicto consiste en la realización de concesiones mutuas, de tal modo que una de las partes no resulte beneficiada o lesionada de manera ostensible, situación que por lo general el mediador se encarga de evitar para la firma del acuerdo definitivo.

<sup>30</sup> Se realizaron 2.054 mediaciones, desactivando por lo menos el mismo número de conflictos. Se atendieron, mediante información, remisión y sensibilización hacia la solución pacífica de conflictos a por lo menos 7.409 usuarios de las Unidades. Se recibieron (entrega de invitación) 5.973 casos. Se realizaron 1.850 mediaciones con acuerdo, y 275 terminaron en no-acuerdo. El acuerdo previo se dio en 438 casos. No se realizaron 1.636 mediaciones por inasistencia total, y 1.141 por inasistencia parcial.



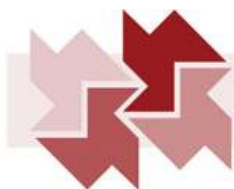
Asimismo, el estudio permitió registrar algunas de las percepciones que tienen los funcionarios acerca de la figura misma de la mediación, específicamente en relación con su pertenencia a la justicia formal o a la justicia informal y, por lo tanto, si ella se debe “devolver” a la comunidad o si debe permanecer en las Unidades, sobre todo teniendo en cuenta que los conciliadores en equidad son líderes comunitarios que reciben capacitación, orientación y asesoría por parte de los funcionarios de las Unidades. Aquí es útil recordar que la mediación es un proceso informal, mientras que la Conciliación en Equidad culmina en un acta que hace tránsito a cosa juzgada y presta mérito ejecutivo.

### ***El enfoque de la mediación: ¿resolución o manejo del conflicto?***

Por medio de las entrevistas y la asistencia a las mediaciones establecimos que los funcionarios de las Unidades consideran que el conflicto puede ser constructivo, lo que indicaría una inclinación hacia el enfoque transformador. Sin embargo, en un primer acercamiento con los usuarios no parece primar la meta de la mejora en la relación con la contraparte, sino que miran a cada parte de manera independiente. Esto se nota porque dicen sentir bienestar cuando su labor sirve para que la gente “se desahogue”. Además, una de las primeras aclaraciones que se hace en la audiencia es que no se trata de una demanda sino de un *acuerdo de voluntades*. Cuando alguien pregunta qué pasa si no cumple el acuerdo, el mediador responde: “¿usted qué cree?, es su palabra. Es un compromiso y usted está en capacidad de aportar. Es un ejercicio educativo”. Así, una última salida para lograr el cumplimiento del acuerdo consiste en recurrir a la firma de letras de cambio o pagarés, ya que esto “tranquiliza a las partes” que, en cierta forma, es como si esperaran de la mediación un acta firmada, equivalente a la de conciliación.

Asimismo, aunque las mediaciones pueden ser interpersonales o intergrupales, y los temas muy diversos, no se ha pensado en un manejo distinto de cada conflicto según su naturaleza e intensidad. Es más bien el perfil del funcionario (abogado, psicólogo, etc.) el que marca la diferencia. Pero reconocen que es importante saber la problemática social que subyace a la mayor parte de los conflictos que llegan a la Unidad, para comprender cómo deben ser atendidos. El contacto interinstitucional ha facilitado este conocimiento, al tiempo que le permite a la Unidad buscar su identidad.

En cuanto a la concepción de los actores, prima el enfoque de manejo sobre el de resolución cuando afirman los funcionarios que lo que se necesita no es acabar con el conflicto sino aprender a vivirlo; transformarlo para que sea aceptable para las partes. Es entendible por ello que prime el



acuerdo sobre la legalidad, por ejemplo cuando se logra un arreglo sobre la explotación de un local que invade el espacio público. Sea cual sea la filosofía, las reglas de juego están encaminadas a evitar que la confrontación sea descontrolada y da cierta seguridad a las partes para expresarse. Pero se nota la prevalencia del enfoque de resolución cuando en ocasiones se busca un punto medio de acuerdo donde cada una de las partes debe ceder, para así eliminar el conflicto manifiesto, sin atender al oculto; por ejemplo, cuando no se presta atención a la relación.

Se observa una combinación de los dos enfoques cuando para los funcionarios, con la mediación, antes que nada, se intenta restablecer la comunicación entre las partes para que éstas lleguen de forma negociada a un acuerdo. Para los funcionarios resulta ostensible que, si bien es importante tener claridad sobre las implicaciones jurídicas de la mediación, no es éste el aspecto determinante para medir su éxito como mecanismo alternativo. Su nivel de importancia de últimas depende de la aceptación que las personas del común le den. Cualquier práctica que intente darle un carácter más coercitivo o sancionatorio a la mediación es vana e incluso nociva para esta figura, como quiera que su riqueza radica en la exploración creativa, mancomunada y consensual que las partes integrantes del conflicto hagan de la misma. Sin embargo, en caso de incumplimientos sistemáticos, la regla es que el manejo consensual de las diferencias empiece a ser desplazado por un manejo judicial o policivo del conflicto<sup>31</sup>.

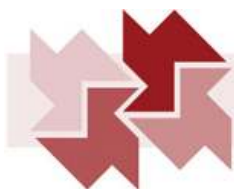
La aplicación del enfoque de resolución de conflictos se nota bastante cuando la mediación es intergrupala<sup>32</sup>. La decisión que toman resulta decepcionante por dos razones: todos los miembros desean llegar a un acuerdo pero también quieren hacer oír su propia voz. De este modo, negocian y concluyen compromisos; el producto final es una mezcla en la que no cree ninguno de los miembros del grupo<sup>33</sup>. La otra razón consiste en que se ha creído que los grupos toman decisiones de igual forma que los

---

<sup>31</sup> Por ejemplo, una mediadora da una relevancia especial a la explicación de las alternativas legales con las que cuentan las partes, para que opten por la mediación no por ignorancia, sino todo lo contrario, porque conocen la diversa gama de posibilidades, pero prefieren una salida consensual al conflicto. En un principio se debe aplicar la figura de la mediación hasta donde sea necesario y posible, pero poco a poco, si los resultados no son positivos, se debe ir ensayando otro tipo de opciones más impositivas.

<sup>32</sup> Es el caso observado en la Unidad de Suba de la Fundación para niños con deficiencia mental que se financiaba con el alquiler del local para la celebración de fiestas que incomodaban a los vecinos. Este problema fue solucionado, pero existe un ambiente entre la Fundación y sus vecinos que por ahora no permite un diálogo fluido. En buena parte esto se debe a chismes y mutuas acusaciones afectivas y personales que no fueron ventiladas en ninguna de las mediaciones realizadas.

<sup>33</sup> En el caso mencionado, ni la Fundación quiere dejar de financiarse con las fiestas, ni los vecinos están realmente interesados en buscar recursos para esta institución.



individuos, al intentar una solución que satisfaga a todos a través de un promedio<sup>34</sup>, resulta que no satisface a nadie<sup>35</sup>.

En cuanto a los usos de las estrategias y mecanismos del modelo transformador, se observa que en ocasiones el mediador evita la orientación directiva. El informalismo y la consensualidad permite que las partes definan problemas y metas. Ayuda a las partes a fortalecer su capacidad de relacionarse con preocupación por los problemas de los otros<sup>36</sup>. Cuando se está aplicando el enfoque transformador, la revalorización es independiente de cualquier resultado particular de la mediación. En este sentido, se fortalece el yo más que un “resultado bueno” inducido por la capacidad directiva o la imposición del mediador (incluso suministrar a las partes una solución eficaz produce satisfacción más que revalorización)<sup>37</sup>.

Teóricamente, en el enfoque transformador de la mediación, se da gran importancia a la comunicación: ya que se trata de una escucha abierta con interés por identificar la posición del otro. Sin embargo, en la práctica cada parte dialoga con el mediador, no con su contraparte, buscando que ese tercero lo entienda y lo apoye. No hay una comunicación multidimensional. El mediador busca, sin embargo, hacer surgir el conflicto raíz o subyacente que compromete las relaciones en juego.

Cuando se maneja un conflicto, es de esperar que se considere alcanzado el éxito en la mediación cuando las partes han llegado a cobrar conciencia de las oportunidades de revalorización y reconocimiento que se les

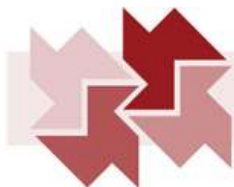
---

<sup>34</sup> Por ejemplo, que las fiestas sean hasta la una de la madrugada.

<sup>35</sup> En este aspecto, la teoría nos muestra que la diferencia entre las decisiones de un individuo y un grupo consiste básicamente en que las decisiones de un grupo tienen una naturaleza colectiva. Cada grupo se esfuerza por salvaguardar la unidad y la unanimidad, evitando todo conflicto que pudiera perjudicarlas. Es en esta percepción donde radica el fracaso de las decisiones de un grupo. Así, se llega a la siguiente paradoja: si bien todos los participantes del grupo son individuos razonables, toman decisiones que no maximizan las ventajas ni minimizan los inconvenientes que dejan prever, por tanto es una decisión irracional. Todo sucede como si las relaciones de amistad, la solidaridad o el espíritu de cuerpo que reina en los grupos los incitaran a adoptar este pensamiento no crítico y grupal en detrimento del pensamiento independiente y crítico.

<sup>36</sup> En muchos casos se observó cómo las partes, en un principio agresivas, se ven fortalecidas en la mediación cuando recuperan la calma y la claridad, adquieren confianza, capacidad organizativa y poder de decisión y, por consiguiente, obtienen o recobran cierto sentido de su fuerza como para asumir el control de la circunstancia.

<sup>37</sup> Es común que en el calor del conflicto cada parte en disputa se sienta amenazada, atacada y agredida por la conducta y las pretensiones de la otra y por ello se concentra la atención en la autoprotección (adopta actitudes defensivas, suspicaces y hostiles frente al “contrincante” y se es incapaz de ver más allá de las propias necesidades). Las partes llegan al reconocimiento cuando eligen voluntariamente abrirse más, mostrarse más atentas y empáticas, y más sensibles a la situación del otro



presentaron durante la mediación, cuando son ellas las que han aclarado las metas, las alternativas y los recursos, y después han adoptado decisiones informadas, reflexivas y libres acerca del modo de actuar en cada punto de decisión. Pero en la práctica, el papel del mediador continúa siendo protagónico, como se verá en el siguiente apartado. Aunque es claro que no es posible eliminar la tendencia de los mediadores a influir, si se aplicara el enfoque “transformador”, se modificaría la naturaleza de dicha influencia, ya que los mediadores carecerían de incentivos para influir sobre el *resultado*, porque el interés del mediador transformador es el de *asegurar que el resultado permanezca en manos de las partes y su influencia se orienta hacia que éstas logren revalorización y reconocimiento*. Esto no sucede en la realidad.

No es que el *enfoque transformador descuide el valor del arreglo*, simplemente reconoce que no hay un modo eficaz de abordarlo directamente sin crear el riesgo de hacer más mal que bien. Al tratar de combinar los dos enfoques, como está sucediendo, la dimensión transformadora no logra su mayor objetivo: crear, reconocer y fortalecer mecanismos autónomos de las comunidades para transformar sus conflictos<sup>38</sup>.

### ***Visión de la mediación: ¿figura estatal o comunitaria?***

Los mediadores de las Unidades consideran que el trabajo de la UMC parte desde “comenzar a crear comunidad”. Pero se observa, por ejemplo, que en ocasiones la sola invitación permite la resolución del conflicto, por el “susto”. Mucha gente prefiere arreglar antes que tener que ir a una institución del gobierno<sup>39</sup>. Aún así, los funcionarios inculcan en las partes el valor de la palabra y el seguimiento consiste en fijar de una vez otra fecha para preguntar si se cumplió lo pactado<sup>40</sup>. En las mediaciones la idea central está en desvirtuar en los usuarios el concepto de “pelear” por el del

<sup>38</sup> El enfoque transformador asume así la posición de que las instituciones sociales (por ejemplo, los procesos de mediación) deben asumir una tarea de apoyo y educativa, es decir, deben operar no sólo para permitir sino para *ayudar* a los individuos a fortalecerse ellos mismos y a mostrar preocupación unos hacia otros.

<sup>39</sup> Se dio por ejemplo el caso en la Unidad de San Cristóbal de una persona que fue a la UMC contando que le había prestado a su vecino una pistola para pintura, cuyo valor es de \$200.000, y éste no quería devolvérsela. Al recibir la invitación, el vecino devolvió la pistola a su dueño. En las Unidades llaman a esto un “acuerdo previo”, ya que el conflicto se resuelve antes de que las partes asistan a la mediación.

<sup>40</sup> Como consta en una de las actas de la Unidad de Ciudad Bolívar: “las partes se comprometen a respetarse en forma recíproca y velar por una convivencia pacífica, además manifiestan su aprobación de los términos del acuerdo y como constancia se suscribe el siguiente documento. Siendo citados nuevamente a esta UMC con el fin de corroborar lo establecido para el día...(firmas)”. Luego hay otra hoja donde consta que quien invadió el predio vecino asistió a la Unidad en la fecha prevista para decir que se cumplió el acuerdo.





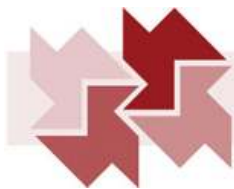
“diálogo”, por ello intentan bajarles la agresión, les dicen que se respeten y piden que cada uno hable a su tiempo. Muchas veces las partes salen de la UMC como amigos. Incluso, se han arreglado matrimonios rescatando los valores de cada uno de los cónyuges.

Dado que los funcionarios reconocen la importancia de hacer notar a las partes la necesidad de llegar al conflicto de fondo (oculto) y que ellas cambien de actitud, a veces se opta por intentar profundizar en conflictos alternos que tienen relación directa con lo sucedido, para entender mejor las causas del conflicto, lograr una visión global de lo que está ocurriendo y capacitar a la comunidad en el manejo de su propia conflictividad. Buscan, a través de ejercicios, mostrar cómo cada persona ve un mismo hecho desde ópticas distintas y da interpretaciones diversas de lo ocurrido. No olvidan resaltar el compromiso de los colombianos en la construcción de la paz que buscamos, ya que “la mediación es un proceso para restablecer la convivencia”. Para ello es necesario lograr una mayor informalidad y disminuir el ritualismo.

En opinión de los funcionarios, con la mediación se detecta cómo va la comunidad en su proceso de transformación y lo que se pretende es modificar el enfoque para con el tiempo evitar tener un carácter netamente asistencial. Resaltan que lo importante es cambiar la actitud del ciudadano y la forma de afrontar y resolver los conflictos, mucho más que la resolución de los problemas puntuales y específicos que los usuarios les plantean. Por eso quieren enfatizar en los programas de convivencia más que en las mediaciones.

A pesar de esta conciencia de la problemática social, en la mediación no se soluciona. Crear cultura debe hacerse con el apoyo de la comunidad, y parece que sus miembros están renuentes a aceptar cualquier cosa que no sea dinero o empleo para actuar como conciliadores en equidad (asignada hoy en día a los líderes comunitarios). En este sentido, algunos funcionarios son conscientes de que las metas de las Unidades son muy ambiciosas.

Un aspecto clave para determinar si existe claridad en la figura de la mediación como parte de la justicia formal o de la justicia informal es la importancia que el funcionario le otorga a la aclaración del procedimiento. Al iniciar una mediación, algunos presentan la figura como informal y “no institucional”: “No somos jueces ni policías sino amigos con los que van a conversar del problema”. Si las partes se muestran sin ánimo conciliatorio, se les recuerda que “demandar no soluciona el problema, lo agrava”. Aunque para los funcionarios es igualmente claro que la idea de la Unidad no es la de ser un éxito en las estadísticas de cuántos acuerdos, sino es



cambiar nuestra cultura hacia la convivencia, expresan que lo que realmente quieren es ayudar a *resolver* los conflictos.

Los funcionarios buscan, con frecuencia, que las partes se apropien del mecanismo. Hay que aclarar que los mediadores no cuentan con un manual de funciones. Para ellos mediar los conflictos ya suscitados es otra forma de prevenir otros conflictos futuros<sup>41</sup>. Las Unidades no pueden ser otras de las entidades estatales destinadas a solucionar al paso conflictos ya surgidos, sino que deben centrar su atención en impulsar formadores de convivencia dentro de las comunidades. De esta manera, a largo plazo, se mantiene vigente el objetivo de ofrecer herramientas a la comunidad para que las personas asuman y manejen de manera autónoma sus conflictos e interioricen, por esta misma vía, reglas mínimas de convivencia.

### 3.3. El rol del funcionario como mediador

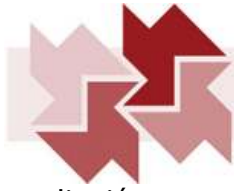
Las partes llegan a solicitar el servicio con su versión de los hechos, y en la audiencia resulta que lo que pasó fue muy diferente. En la mayoría de las ocasiones, las partes esperan que sea el funcionario quien les resuelva el problema. Él debe aclararles su función; como dicen: “aquí no es la ley, es la mediación”<sup>42</sup>. Sin embargo, los mediadores reconocen que ellos sí proponen soluciones, pero partiendo de las propuestas de las partes<sup>43</sup>. Por ello, con respecto al ejercicio de autoridad, puede afirmarse que el mediador tiene un alto poder de persuasión e injerencia sobre las partes. Incluso llega al poder de zanjar definitivamente el conflicto con su propuesta, eso sí, con el consentimiento de las partes, dado el interés que en no pocas ocasiones traen consigo los usuarios en obtener el acta de

---

<sup>41</sup> De hecho, en la Unidad de Suba una parte significativa de la labor de prevención se está llevando a cabo no sólo mediante los talleres que se les ofrece a la comunidad, sino también a través de las mediaciones. Por ejemplo, debido a la alta afluencia de conflictos relacionados con el contrato de arriendo, varios de los cuales se dan por interpretaciones encontradas de las partes respecto a las obligaciones mutuas, en la actualidad los funcionarios de la Unidad procuran realizar una orientación a los usuarios para que realicen los arriendos de forma escrita, estableciendo con claridad el lugar, la fecha y el monto por el cual se obligan las partes. Además de esto se tienen planillados varios talleres sobre arriendo, para que la comunidad se ilustre sobre las causas más frecuentes, susceptibles de ser prevenidas, para que no se desaten malentendidos entre las partes negociantes.

<sup>42</sup> Siempre se pide a cada parte que cuente su versión de los hechos y que propongan soluciones. Ni siquiera los abogados de las Unidades intentan que prime la ley sobre las reales necesidades de las partes. Esto se notó en el caso de la servidumbre, tratado en la Unidad de San Cristóbal Sur, en el que el abogado de una de las partes llegó a evitar la mediación porque “debe cumplirse lo acordado en la escritura de compraventa”.

<sup>43</sup> Por ejemplo, les dicen que hagan una lluvia de ideas y luego entre todos tratan de combinarlas, o entran a la fase del regateo. Tampoco es que no se haga caer en cuenta a las partes de su participación en el conflicto, pero, aunque el mediador se presente como una persona neutral, en ocasiones se deja llevar por la imagen que presenta una de las partes.



mediación, muchas veces para evitarse la onerosidad y demora que representa la vía judicial.

Además, en las mediaciones es común que los mediadores creen lazos de alianza y de rechazo -conscientes o inconscientes- con las partes que orientan. Los funcionarios intentan, al principio de la mediación, asumir una actitud de escucha total<sup>44</sup> para comprender el caso y las respectivas versiones que se ofrecen sobre el mismo, pero esta actitud, por supuesto, no es pasiva. Intentan hacerse a una imagen de las partes, para constatar si, por ejemplo, entre ellas se da una relación entre dominante y dominado, o entre ingenuo y abusivo, etc. Ello lleva a que el mediador se involucre en el conflicto, aunque con una diferencia fundamental: sus intereses creados buscan la simetrización de las partes en cuanto al poder que ostentan y, por ello, él aún tiene la opción de asumir el papel de tercero.

El mediador trata de poner a las partes en igualdad de condiciones para que se logre un equilibrio en el cual cada parte sea protagonista a la hora del acuerdo. A pesar de creer que su papel deba ser neutral, notan que es muy difícil no “cargarse”, ni esperan lograrlo, ya que ellos ven que una de las partes quiere aprovecharse de la otra<sup>45</sup>.

La neutralidad no ocurre (ni puede ocurrir). En muchas ocasiones el mediador entra a hacer juicios de valor sobre lo que es cierto y lo que han debido hacer los involucrados. Se intenta hacer ver a las partes que no pueden seguir buscando las causas de los problemas fuera de ellos y de sus familias. Sin embargo, algunos mediadores que creen que su papel debe ser neutral e imparcial, consideran que: al ser ajenos al conflicto no deben intervenir ni guiar, sólo facilitar el diálogo; no pueden dejarse influir por circunstancias particulares (por ejemplo, dominación); si las partes no plantean soluciones, ellos pueden hacerlo pero sin imponerlas; ante un acuerdo claramente perjudicial para una parte, intentan mostrarle esta

---

<sup>44</sup> El mediador fija las reglas del juego, entre las que están el respeto mutuo y oír lo que dice el otro. Les aclara que todos tienen que poner de su parte, entiende que en un momento de ira no se sabe bien lo que se hace o se dice. Eso sí, cuando las partes intentan dejar de lado el conflicto por lo álgida que se torna la discusión, el mediador intenta que no se pierda el hilo de la mediación, e intenta seguir profundizando en las causas del conflicto. Igualmente se preocupa por hacer reflexionar a las partes sobre la importancia de ceder y de ponerse en la situación del otro. Se buscan puntos de encuentro, logrando que los involucrados se unan en torno a un problema común (por ejemplo, que hay una fábrica vecina que expide olores), contribuyendo a que finalmente se sienta cordialidad entre ellos.

<sup>45</sup> Como mencionó un mediador de la Unidad de San Cristóbal Sur, “uno cree que tiene la justicia y trata de intervenir en el conflicto para equilibrar la balanza”. Cuando es muy claro el caso de indefensión (por soledad, pobreza, desamparo, hambre), el mediador trata de hacer que esa persona “se despierte” haciéndole ver sus derechos. Decía otro mediador: “uno mismo se dice que no se va a acalorar, pero con el tiempo se involucra en el conflicto para entenderlo”.



situación a la parte débil y si ésta persiste en su posición, se respeta su voluntad permitiéndole la firma del acuerdo (aunque dicen que no se ha visto algún caso así en la práctica). Para “asegurar la neutralidad”, parten de la premisa de que el mediador no debe reunirse antes de la mediación con alguna de las partes (ni en baranda) porque podría generar empatía/apatía por las partes y así llegaría a la audiencia con prejuicios y rotulando a los usuarios. En la práctica, sí se observan reuniones previas a la audiencia.

Aunque se espera que el protagonismo sea de las partes, realmente se observa que es el papel de autoridad el que ha logrado que se realicen acuerdos. El mediador, al tratar de “equilibrar” la situación entre las dos partes, termina tomando partido por la parte más débil, o la que “tiene la razón”. Lo que se entiende es que es necesario “hacer justicia”, por eso los mediadores terminan parcializándose.

Para algunos funcionarios la estrategia fundamental empleada por el mediador es “desconectar la polarización extrema del conflicto”: intentar despersonalizar el problema, en el sentido de hacer notar que no se trata de enfrentamientos puramente individuales, sino de una situación infortunada en donde, por ejemplo, el modo legítimo de conseguir recursos para unos resulta ser la fuente legítima de disturbio e intranquilidad para los otros. Indudablemente la participación activa del mediador ayuda a que la mediación se centre en el motivo principal del conflicto así como en la manera concreta para superarlo.

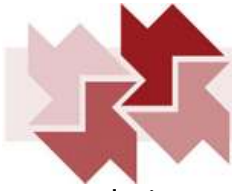
Los mediadores tratan de hacer entender a las partes que ellas mismas se deben volver dueñas de su caso, porque “la vida es como uno la hace”. La primera actitud que debe tenerse es la de *respeto*<sup>46</sup>. Generalmente se les pregunta por la relación que tenían antes de presentarse el conflicto<sup>47</sup>, y se les propone comprometerse en el acta a no agredirse, eso sí, aclarándoles que si no lo hacen pueden ser detenidas.

Los mediadores son conscientes de que deben tener una gran destreza en comunicación interpersonal. Se nota su enfoque transformador cuando

---

<sup>46</sup> Por ejemplo, cuando el abogado de la Unidad de Ciudad Bolívar les dice a la arrendadora e inquilina “¿por qué la insulta delante mío?”, “¿Las dos creen que esta es la forma de arreglar el conflicto?, yo las escucho pero ustedes no se ayudan, y son ustedes las que tienen el problema; ¿quién está ganando con esto?”. La inquilina responde: “Nadie, nos estamos rebajando”.

<sup>47</sup> En uno de los casos de mediación sucedido en la Unidad de Ciudad Bolívar, se cuenta cómo una de las partes, dueña de la vivienda arrendada, cuenta que antes se querían, mientras que la inquilina comenta, llorando, que la señora le ayudó mucho cuando sus hijos estaban aguantando hambre. El abogado les dice: “¿se dan cuenta de lo que acaban de decir?; no se dejen llevar por la ira, tienen que aprender a vivir en comunidad”. Finalmente, la inquilina agrega que ella no odia a la dueña porque ella no es mala, incluso a veces la ve como una madre.



tratan de integrar la preocupación por el derecho y la justicia y el interés por la relación, pero este modelo se pierde cuando no evitan la formulación de propuestas o términos de arreglo e incluso promueven la obtención de un arreglo cualquiera, en vez de alentar a las partes a definir los problemas y a hallar sus propias soluciones. Tampoco se ve siempre que inviten y ayuden conscientemente a las partes a considerar las perspectivas de la otra, pero en ocasiones los mediadores reinterpretan, traducen y reformulan los enunciados expresados y piden a las partes que consideren el significado de tales reformulaciones. Dada la influencia inevitable del mediador, no se nota que los mediadores se comprometan a usar la influencia sólo con el fin de mantener en manos de las partes la decisión final acerca del resultado.

El papel de liderazgo, en la práctica, parece ser el de controlar más que de potenciar. No está creando personas capaces y dispuestas a tomar la responsabilidad de sus propias vidas<sup>48</sup>. Sin embargo, se han dado casos de aprendizaje, como cuando la señora, luego de asistir a cuatro mediaciones por el mismo motivo (incumplimiento en el pago del arriendo por parte de sus inquilinos), la quinta vez va a la Unidad de San Cristóbal Sur contando que ahora ella misma se reúne con sus arrendatarios a discutir el problema y “si va a la UMC es para buscar asesoría en la elaboración del acta”.

Por otro lado, los funcionarios sostienen que han aprendido mucho en el poco tiempo que llevan desempeñando sus funciones. Primero, a nivel profesional, en donde la interdisciplinariedad de la Unidad los ha llevado a desbordar los conocimientos estrictos provenientes de sus campos de estudio. Segundo, a nivel personal, en donde consideran que han avanzado bastante en la solución “íntima y cotidiana” de sus conflictos. Tercero, por la retroalimentación que implica atender al público, ya que “conocer el caso de una sola persona es como conocer un mundo”. Además porque las habilidades de sus funciones, sobre todo las de la mediación, se adquieren en gran medida a partir de la experiencia (como por ejemplo, detectar cuál es la parte débil y cuál la dominante, contrastar versiones encontradas del mismo sujeto, etc.). En resumen, esta labor les ha infundido una nueva sensibilidad para con su entorno inmediato, en donde el conflicto, en lugar de ser una amenaza, es asumido como una oportunidad para generar alternativas de convivencia.

---

<sup>48</sup> En el mismo caso anteriormente citado, el mediador les pregunta si es que tienen tiempo para demandarse, y les propone que dialoguen en vez de “seguirse agarrando”. Se calman un poco, y el funcionario aprovecha para preguntarle a la inquilina que cuánto tiempo necesita para desocupar. Ella dice que un mes y el abogado se afana a responder “eso es mucho tiempo”, mientras que la dueña manifiesta estar de acuerdo.



### 3.4. El rol de las partes en la mediación

Es común en los funcionarios considerar que la principal dificultad que se presenta para lograr un acuerdo es un factor cultural: a los colombianos desde pequeños nos enseñan a ser competitivos antes que solidarios. Así, la gente es insegura, nunca se da la razón al otro, y se piensa en “enfrentarse” (ley de la ventaja) y no en “encontrarse”. Es difícil que una parte renuncie a la necesidad de tener razón siempre o de que su verdad sea la verdad y, por ello, se dificulta que pueda escuchar a la otra persona. Aún más, el conflicto se desborda cuando se ve afectada la familia. Sin embargo, las partes salen satisfechas porque fueron escuchadas, así no se haya resuelto el caso.

Los usuarios de la Unidad buscan justicia inmediata. Al llegar utilizan palabras como “demandar” o “denunciar” y llaman “citación” a la “invitación”. Acuden a la UMC como último recurso. Se presentan a la mediación con una actitud de rivalidad, dicen que el del problema es el otro, pero luego reconocen que ellos también tienen un conflicto. Inicialmente intentan encuadrar a los otros dentro de estereotipos. Al comienzo la contraparte no quiere asistir, pero cambian de opinión al hablar con uno de los funcionarios o cuando escucha la celebración de otras mediaciones. Al llegar a la mediación cada uno espera que sea el otro el que ceda primero. Se amenazan, asumen una posición defensiva y de víctimas. Luego reconocen que es aquí donde mejor se sienten, ya que no han sido escuchados en otras instancias. El mediador los guía a darse cuenta de que todos se equivocaron y a recordar las cosas buenas de la relación.

En la mayoría de las ocasiones, las personas acuden buscando que una autoridad solucione el problema, y aún no hay una conciencia de que son las partes las que deben llegar a un acuerdo. Es común que en las audiencias las partes pasen por tres etapas: agresividad, desahogo y, finalmente, la formulación o escucha de propuestas. Eso sí, desean que los acuerdos presten mérito ejecutivo, pues temen que luego no se cumplan si no existe la amenaza de poder acudir a un proceso judicial. Existe el ánimo de solucionar el conflicto rápidamente por medio de un acuerdo, pero no es claro que busquen un espacio neutral en el cual restaurar los canales de comunicación. Lo que buscan es que el tercero dé una solución justa, teniendo en cuenta sus intereses.

La comunicación no es entre las partes sino con el mediador: cada parte intenta convencer al mediador de que ella es la que tiene la razón. Buscan que el mediador sí se involucre en el conflicto, pero para su propio beneficio, pues lo ven como una autoridad que da la solución. Se nota que



la necesidad de fondo de las partes es ser escuchadas, aunque en ocasiones falta la sinceridad o no buscan solucionar el conflicto de fondo sino ocultarlo o matizarlo. Por ello, los funcionarios reconocen que la principal ayuda que puede darse en varios casos es crear un ambiente de respeto y comunicación que permita a las partes exponer sus puntos de vista de la manera más libre posible y ser escuchadas. Así muchas personas salen satisfechas, aunque no se dé el acuerdo.

Sin embargo, aún es común oír a la gente que llega a decir “es para poner una denuncia” y buscan que un policía obligue al “invitado” a ir a la mediación. Pero en general, los usuarios de la Unidad consideran que el servicio es bueno, los funcionarios son amables y las instalaciones agradables.

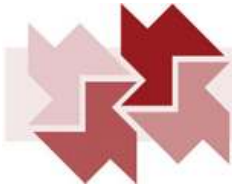
También hay usuarios que ponen el máximo de sus esfuerzos para proponer alternativas negociadas de solución, o aquellos que aprenden de la mediación y no tienen la necesidad de volver a la institución. Desafortunadamente, la mayoría de las veces las partes vuelven a la Unidad cada vez que tienen un problema, como si no hubieran aprendido nada con la primera audiencia<sup>49</sup>. De hecho, nunca antes han tenido la iniciativa de reunirse para exponer sus diferencias. Los casos así muestran el uso de la Unidad como si se tratara de un juzgado: el solicitante quiere una medida que finalmente obligue al invitado a pagar, mientras que éste asiste sólo cuando se da cuenta de que pueden existir medidas cada vez más coercitivas de por medio. La propuesta del mediador se acepta con resignación, como ocurre en los casos de arrendamiento, donde al no encontrar amparo legal, los desesperanzados arrendadores hacen un último esfuerzo de confianza en la contraparte a través de la firma de un acta<sup>50</sup>.

Vemos que se descarga toda la responsabilidad de solución del caso en el mediador, esperando encontrar en él una respuesta de imposición dada su “autoridad” como funcionario del Estado. Además, se somete a lo que él acepte como justo, seguramente por ser el “mal menor”, dada la situación y la falta de ayuda de otras instancias públicas. En ocasiones, la calma de una parte expresa más cansancio que ánimo conciliatorio. Así, a pesar de lograrse el acuerdo, no se genera un diálogo o acercamiento entre las partes. Por último, es curioso, aunque no extraño, el rechazo que hay a la presencia de abogados de las partes en las audiencias de mediación, ya que impiden el acuerdo.

---

<sup>49</sup> En efecto, de acuerdo con lo comentado por las partes en un caso de mediación ocurrido en la Unidad de Suba, ellas nunca han tenido un nuevo diálogo entre todos después del efectuado aquel día, y si lo tuvieran, intentarían utilizar de nuevo los servicios de la Unidad de Mediación y Conciliación.

<sup>50</sup> Se aclara que esta acta no presta mérito ejecutivo como sucede en la conciliación. Puede ser utilizada como indicio dentro de un proceso, pero no como título para iniciarlo.



Respecto del rol del mediador, las partes esperan que sea neutral, pero sin dejar por ello de involucrarse en la conducción del proceso. Sin embargo, no comprenden las metas del proceso de mediación circular narrativo<sup>51</sup>, en el que se parte del supuesto de que el ser humano es capaz de ser *protagonista*, es decir de conducir su vida y sus relaciones, de tomar decisiones y ser responsable de éstas y de sus consecuencias. Esto guía a que se interesen en el acuerdo, pero no en la relación.

#### 4. Recapitulación

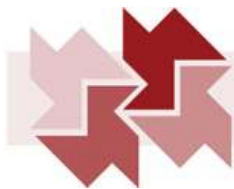
Al estudiarse la problemática del Estado para imponerse en materia de justicia, lo que refleja el fenómeno de la descontractualización, se crearon normativamente mecanismos alternativos de resolución de conflictos como la Conciliación en Equidad, el cual tenía como propósito fundamental descargar a la rama judicial del volumen de procesos que congestionaban los despachos judiciales. En la práctica, este objetivo se convirtió en la búsqueda del acceso a la justicia y en la transformación de las prácticas violentas mediante la participación popular. Sin embargo, aún falta claridad en la forma en como se busca relacionar el sistema de justicia formal con las prácticas sociales comunitarias. Mientras que los conciliadores en equidad son un modelo de autocomposición (las partes son las que llegan a un acuerdo satisfactorio para ambas), los Jueces de Paz se identifican con un modelo de heterocomposición (el juez impone una decisión, si es que no se logra el acuerdo).

La tendencia estatal hacia la informalización de la justicia se acrecentó en la medida en que se presentaban nuevos eventos y situaciones críticas que transformaban las formulaciones y las posturas institucionales. Recordemos algunos momentos como los siguientes: el cambio de prioridades en el interior del Ministerio de Justicia de acuerdo con el cual el programa de Conciliación en Equidad dejaba de ser un simple mecanismo de descongestión de despachos judiciales y comenzaba a ser visto como un instrumento generador de convivencia; el ingreso de nuevos actores al programa de conciliación, como las ONGs en calidad de contratistas estatales, para capacitar a los futuros conciliadores; la mayor proximidad de la realidad de las poblaciones donde se desempeñaba el programa y la advertencia de las falencias institucionales; el cuestionamiento, por parte de los líderes comunitarios, de la propuesta pedagógica y de las actividades de capacitación y nombramiento de conciliadores mientras no existiera

---

<sup>51</sup> Propuesto por Sara Cobb y desarrollado por Marinés Suares.



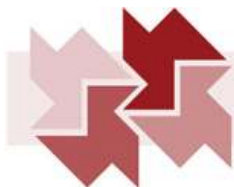


articulación entre las prácticas tradicionales y las propuestas estatales; y la reflexión sobre la necesidad de aprender de las experiencias existentes.

Es de destacar, con todo esto, que la experiencia de los funcionarios, miembros de ONGs y sectores populares en el desarrollo del programa Conciliación en Equidad, ha sido lo que ha permitido mantener como uno de los objetivos estatales el reconocimiento y fortalecimiento de los procesos sociales pacíficos en torno a la justicia que han iniciado las comunidades. Al menos las siguientes consideraciones, que conviene a la Secretaría de Gobierno aplicarlas en las Unidades, parecen dirigirse en esa dirección: en primer lugar, la reflexión según la cual debe haber una transformación en los contenidos del programa de Conciliación en Equidad, de manera que en lugar de dar capacitaciones formales y nombrar conciliadores, se debe iniciar un proceso con mayor contenido pedagógico dirigido a las comunidades en general; en segundo lugar, debe haber una mayor relación entre la propuesta pedagógica y la vida cotidiana; en tercer lugar, el seguimiento a los procesos iniciados ha de ser continuo; en cuarto lugar, debe haber un mayor apoyo por parte de las instituciones locales; y en quinto lugar, es fundamental el respeto por las tradiciones de las comunidades en lo relacionado con las prácticas pacíficas de resolución de conflictos. Siguiendo estos lineamientos, no imaginados sino obtenidos con la experiencia en el desarrollo de los programas estatales, podría lograrse un impacto social positivo de las Unidades, ya que se generaría su apropiación, legitimidad y reconocimiento por parte de sus destinatarios.

A pesar de lo que se ha logrado con los programas estatales, los resultados no han podido ser mejores por hechos como los siguientes: la conflictividad es compleja y difícil de abarcar, debido a sus múltiples manifestaciones y causas; el concepto de interés general tiene hoy en día poca capacidad legitimadora; existe una pluralidad de contractualizaciones fragmentadas en nuestra sociedad; y la situación social anormal está sustentada en el miedo, ante el debilitamiento del poder regulador tradicional del Estado. La ausencia del Estado (sus soluciones se ven lejanas, incompletas e intermitentes) ha generado una exclusión de la oferta en materia de justicia, por lo que hay una tendencia a las soluciones privadas - frecuentemente violentas- que, aunque son rápidas, realmente lo que hacen es incrementar la conflictividad. Esta usurpación de prerrogativas estatales de coerción y regulación social por parte de actores muy poderosos ha generado una situación de violencia que afecta la vida cotidiana de los colombianos y, por tanto, la misma forma en que tramitan sus conflictos más pequeños.

Sin embargo, las propuestas gubernamentales están tratando de acercarse a las comunidades con otra visión del conflicto más alentadora, en donde



se le reconoce como un factor importante de cambio social. Por ello, en vez de eliminar el conflicto, como se trata de hacer en la justicia formal, lo que se busca por medio de la conciliación es conducirlo hacia cambios que beneficien la organización social, ya que es en el funcionamiento de las comunidades donde se considera que debe indagarse la fuente que crea y desarrolla los conflictos. En la práctica de la figura, se ve que hay intereses irreconciliables dada la desigual distribución de la autoridad entre las personas y entre los grupos. Sin embargo, con la conciliación se busca decrecer este tipo de inconvenientes al establecer reglas de juego, por ejemplo, reconocer la posición del otro como razonable. Es importante recalcar que los nuevos programas estatales en materia de derecho alternativo parten de considerar que los conflictos se regulan efectivamente si los grupos de interés participan activamente en la formulación de las reglas. De esta manera, el componente participativo es destacado y fundamental en la normatividad vigente.

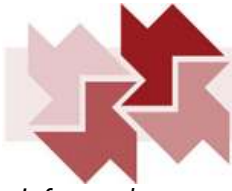
Finalmente, se puede considerar que el Estado colombiano ha evolucionado en la concepción de sus políticas sobre informalización de la justicia: en una primera etapa, el interés central estaba en la búsqueda de mecanismos para la descongestión de los despachos judiciales; en una segunda etapa, el objetivo fundamental fue el acceso a la justicia; y en una tercera etapa, se encuentra que en la base de los programas estatales está el ideal de la convivencia pacífica, donde la sociedad civil tiene un papel protagónico. No obstante lo anterior, ello no implica que esta última visión sea la considerada por todos los funcionarios públicos y los ciudadanos en general; aún se requiere de un proceso de cambio cultural que permita que la filosofía que hay detrás de los mecanismos alternativos para el manejo de conflictos sea interiorizada y puesta en práctica por parte de la comunidad y a través de las nuevas propuestas estatales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aisenson, Aida, *Resolución de conflictos: un enfoque psicosociológico*, Fondo de Cultura Económica, México, 1994.
- Barreto, A., Perafán, B. y Spraggon, C., *La dimensión cotidiana del conflicto. Análisis sobre el programa distrital de las Unidades de Mediación y Conciliación implementadas en Bogotá*, CIJUS, Estudios Ocasionales: Bogotá, mayo de 2000.
- Baruch-Bush, Robert A. y Folger, Joseph P., *La promesa de la mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros*. Granica, Buenos Aires. 1996.
- *Segundo informe de ejecución del proyecto*, Cámara de Comercio de Bogotá, Centro de Arbitraje y Conciliación, Santa Fe de Bogotá, diciembre de 1997.
- *Tercer informe de ejecución del proyecto*. Centro de Arbitraje y Conciliación, Santa Fe de Bogotá, 30 de enero de 1998.



- *Cartilla para Conciliadores*, Centro de Arbitraje y Conciliación, Santa Fe de Bogotá, D.C., 1998.
- *Documento de presentación del proyecto*, Centro de Arbitraje y Conciliación, Santa Fe de Bogotá, 1998.
- *Bienvenido a la Rueda*, Centro de Arbitraje y Conciliación, Red Ciudadana de Conciliación, Santa Fe de Bogotá, D.C., 1998.
- *Cartilla para promotores*, Centro de Arbitraje y Conciliación, Santa Fe de Bogotá, julio de 1998.
- *Resultados consolidados y conclusiones -Informe final diagnóstico-* mimeo, Cámara de Comercio de Bogotá, Santa Fe de Bogotá, 1998.
- *Informe de capacitación localidad Puente Aranda*, mimeo, Área de Investigación, Cámara de Comercio de Bogotá -González Guevara Asociados-, Santa Fe de Bogotá, 1998.
- *Cartilla para conciliadores*, Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá, Cámara de Comercio de Bogotá y Secretaría de Gobierno de la Alcaldía Mayor de Santa Fe de Bogotá, Santa Fe de Bogotá, 1998.
- *Informe de sistematización y evaluación del programa Conciliación en Equidad*, Corporación Opción Colombia, Santa Fe de Bogotá, 1997.
- *Conflictividad y Acceso a la Justicia en el Distrito Capital*, CIDER Investigación, mimeo, Bogotá, 1997.
- *Impacto social de las Unidades de Mediación y Conciliación y análisis de experiencias comunitarias en materia de resolución de conflictos en Bogotá - Fases I y II*, Mimeos, CIJUS, Investigación, Bogotá, junio de 1999 y enero de 2000. (Primera fase financiada por COLCIENCIAS).
- Investigación, *Propuesta para la Reglamentación de los Jueces de Paz en Colombia*, CIJUS, Financiada por el Consejo Superior de la Judicatura, 1997.
- Coser, Lewis A., *Las funciones del conflicto social*. Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 1961.
- Dobson, T. y Miller, V. (1978). *Aikido in Everyday Life. Giving in to Get Your Way*. Berkeley: North Atlantic Books, 1993.
- Crum, T. (1987), *The Magic of Conflict. Turning a Life of Work into a Work of Art*. USA: Touchstone, 1988.
- Doise, W. Y Moscovici, S., *Las decisiones en grupo*. En: Doise y Moscovici, *Psicología Social I*. Paidós, Barcelona, 1991.
- *Informe al Congreso de la República*, Ministerio de Justicia, Imprenta Nacional. Bogotá, 1991.
- *Reflexiones acerca de las representaciones sociales sobre justicia comunitaria, específicamente sobre Conciliación en Equidad*. Primer documento borrador para la investigación sobre conflictividad en las localidades de Santa Fe de Bogotá, NEST -Núcleo de Estudios Estratégicos-, Unidad de Manejo de Conflicto y Negociación, Santa Fe de Bogotá, 1998.
- *Perfil de las Unidades de Mediación y Conciliación en Equidad*. Informe mensual de avance sobre el proyecto. Santa Fe de Bogotá, marzo de 1998.
- *Diagnóstico sobre conflictividad local para las localidades de Santafé, Ciudad Bolívar, Uribe Uribe, Antonio Nariño, Usme, Bosa y Kennedy*, mimeo, NEST -Unidad de Manejo de Conflicto y Negociación-, Santa Fe de Bogotá, 1999.
- *Descripción de la presentación del proyecto: Sociodrama "Pelea por las naranjas"*. Anexo 1 del informe de avance de junio 10. Santa Fe de Bogotá, 1998.
- *Taller: Identidad*. Anexo 2 del informe de avance de junio 10. Santa Fe de Bogotá, 1998.
- *Taller: Negociación y Resolución de Conflictos*. Anexo 2 del informe de avance de junio 10. Santa Fe de Bogotá, 1998.
- *Día RE, para Recrear, Repensar y Resolver las disputas*. Anexo 3 del informe de avance de junio 10. Santa Fe de Bogotá, 1998.
- *Informe de avance*. Documento de 6 páginas, julio de 1998.



- *Informe de avance*. Texto de 22 páginas, septiembre de 1998.
- *Red de Justicia Comunitaria*, Informe presentado al Ministerio de Justicia de los Foros Regionales sobre Jueces de Paz. Santa Fe de Bogotá, 1997.
- *Colombia: The Mirror of Modern Social Contract*, Texto para ser presentado en el Congreso de Law ans Society en Chicago, 1999.
- Saures, Marinés, *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Paidós, mediación 4, Buenos Aires, 1997.
- *Informe consolidado diciembre 1998 - noviembre 1999*, Unidad de Mediación y Conciliación de Ciudad Bolívar, mimeo, Santa Fe de Bogotá, 1999.
- *Informe consolidado diciembre 1998 - noviembre 1999*, Unidad de Mediación y Conciliación de Engativa, mimeo, Santa Fe de Bogotá, 1999.
- *Informe actividades de julio, agosto y septiembre de 1999*, Unidad de Mediación y Conciliación de Puente Aranda, mimeo, Santa Fe de Bogotá, 1999.
- *Informe consolidado diciembre 1998 - noviembre 1999*, Unidad de Mediación y Conciliación de San Cristóbal Sur, mimeo, Santa Fe de Bogotá, 1999.
- *Informe de gestión julio - octubre 1999*, Unidad de Mediación y Conciliación de Santa Fe, Santa Fe de Bogotá, 1999.
- *Informe consolidado diciembre 1999-noviembre 1999*, mimeo, Santa Fe de Bogotá, 1999.
- *Informe consolidado diciembre 1998-noviembre 1999*, Unidad de Mediación y Conciliación de Suba, mimeo, Santa Fe de Bogotá, 1999.
- *Informe ejecutivo consolidado 1999*, Unidades de Mediación y Conciliación, mimeo, Santa Fe de Bogotá, 1999.
- Zuleta, Estanislao, *La Cábala* No.3, Cali, diciembre de 1982.