



UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA



Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.
Secretaría de Gobierno

DIRECCIÓN DE DERECHOS HUMANOS Y ACCESO A LA JUSTICIA

**CAPACITACIÓN A FUNCIONARIOS Y FORMACIÓN DE
CIUDADANOS DE BOGOTA COMO MEDIADORES
COMUNITARIOS PARA EL DISTRITO CAPITAL**

**CULTURA URBANA
Y MEDIACIÓN COMUNITARIA**

Bogotá, abril de 2002.

CAPÍTULO 1

LA CIUDAD: LA UNIDAD DE LO DIVERSO

1.1. Ciudad y cultura urbana

La ciudad se ha convertido en el escenario principal de la vida humana en los últimos siglos, y al parecer su importancia seguirá creciendo cada vez más en las décadas por venir.

Las calles, esquinas, casas, edificios, parques y plazas de las ciudades, son escenarios en los que transcurre la mayor parte de las vidas humanas, ya sea que se viva en una gran ciudad, en una mediana, o en un pequeño casco urbano.

Pero, ¿qué es la ciudad? ¿Un gran punto de encuentro? ¿El sitio donde se concentra casi toda la información del mundo de hoy? ¿El lugar en el que se concentran oportunidades educativas y posibilidades para obtener mejores niveles de vida? ¿Un conjunto de avenidas y construcciones atestadas de vehículos y de gentes? La ciudad es todo eso y mucho más, pero en esencia, es el lugar en el que se tratan y deciden los problemas públicos, y el espacio desde el cual se ejerce el poder político, económico y espiritual de regiones, naciones y continentes. Esas funciones le dan a la urbe una fuerza de atracción enorme, gracias a la cual se ha convertido en una gran fábrica de bienes y servicios, arte y cultura, inventos y pensamientos. Es por eso que en la ciudad se desarrollan relaciones sociales de forma más frecuente y diversa que en cualquier otro lugar que podamos imaginar.

La ciudad aparece cuando la especie humana se hace sedentaria y construye un espacio estable desde el cual organizar su actividad. Las ciudades ejercen su influencia sobre provincias, regiones y naciones, y se convierten en centros acumulativos y distributivos de todo tipo de bienes, y en recintos para la toma de decisiones que afectan a personas que viven dentro y fuera de sus linderos. También concentran, tarde o temprano, los símbolos y los ritos de las distintas formas de poder. El gobernante y sus ejércitos, la riqueza y el saber, los templos, los dioses y sus sacerdotes, tendrán como escenario privilegiado la ciudad. Y ello explica, en buena medida, el temor reverencial o el odio concentrado, la dicha arrolladora o la repulsa incontenible, con que los seres humanos hemos pronunciado a lo largo de nuestra breve historia, palabras como Alejandría, Babilonia, Nínive, Jericó, Roma, Tenochtitlán, Berlín, Moscú, Nueva York, Londres, Constantinopla, Washington, La Habana, Bogotá o Barranquilla.

De todo lo anterior se desprende la importancia de estudiar y comprender las ciudades, tema por lo demás apasionante y hermoso. Pero la ciudad se puede analizar de muy diversas maneras: en su dinámica económica, en sus aspectos demográficos, en la cantidad y calidad de sus servicios públicos, en su producción

arquitectónica, etc. En este texto vamos a tratar de pensar en la ciudad como escenario cultural, esto es, como escenario de relaciones sociales mediadas por sistemas de valores que determinan la forma como los habitantes se encuentran o desencuentran con el espacio y los bienes públicos, y con sus semejantes.

Lo primero que es importante advertir es el hecho de que la ciudad es un enorme caleidoscopio habitado por múltiples formas de pensar, diversas creencias, posturas morales, pasiones, ideologías y gustos, lo cual la hace altamente heterogénea. A diferencia de la aldea y la vereda, donde tiende a primar una cierta homogeneidad de creencias y valores, en la ciudad la diversidad puede llegar a ser casi infinita.

Por eso se suele decir que la ciudad es, por excelencia, el escenario de las diferencias, y por tanto un lugar poco propicio para identidades monolíticas. En la convivencia de esas enormes diferencias, las ciudades han encontrado un potente motor para su desarrollo, y un detonante de su empuje y vitalidad. En buena medida, es la diversidad lo que le permite a la ciudad desarrollar infinidad de actividades de manera simultánea, y ofrecer tres, cinco, diez, o más formas posibles de satisfacer una misma demanda o necesidad. Y por lo general, en toda gran ciudad habitan de forma permanente personas de distintas regiones, nacionalidades, idiomas y culturas. Si Bogotá es la ciudad de todas las regiones de Colombia, Nueva York, por ejemplo, es la ciudad de todas las nacionalidades y religiones del mundo.

Pero quizá lo más hermoso de las urbes es que brindan la posibilidad de construir la unidad en medio de la diversidad, lo cual es un rasgo propio de la cultura urbana. En efecto, en medio del gigantesco repertorio de formas de sentir, actuar y pensar, existe la posibilidad de tener unidad en torno a aspectos como los siguientes:

- ❖ Las normas que todos deben observar para usar los bienes colectivos que hay en la casa común que es la ciudad. Por ejemplo, cómo usar los espacios públicos (esas salas y pasillos de la casa común), comportamientos para respetar los códigos y señales que orientan las circulaciones y velocidades de vehículos y peatones, cómo usar y cuidar los muebles que adornan y ayudan al buen funcionamiento de esa casa (canecas, bancas, paraderos, postes de luz), o cómo preservar el material vegetal y el medio ambiente urbanos.
- ❖ La valoración de elementos simbólicos que identifican colectivamente a los pobladores y que se tornan en distintivos especiales de cada ciudad. Por ejemplo, el Parque Central, o el Puente de Brooklyn en Nueva York; los Campos Elíseos, o la Torre Eiffel en París; el Metro, o el Cerro Nutibara en Medellín; el Museo Guggenheim, o la Ría en Bilbao; la Puerta de Alcalá, el Parque El Retiro, o Las Cibeles en Madrid; la Sagrada Familia, o la barceloneta en Barcelona; el Zócalo, el Ángel, o los Bosques de Chapultepec en México, el Río de la Plata, la Plaza de Mayo, o La Boca en Buenos Aires; Transmilenio, y el Parque Simón Bolívar en Bogotá.

- ❖ El tipo de ciudad que se quiere construir, es decir, cuál es la casa común que se quiere tener para el futuro, estableciendo acuerdos sobre aspectos como los niveles y tipos de participación, que se entiende en la ciudad por justicia social, el tipo y la calidad de espacios públicos, los elementos ambientales a preservar, la forma cómo se deben distribuir, organizar y reglamentar las actividades residenciales, comerciales, institucionales, e industriales.

Lo más interesante es que coincidir en aspectos como los mencionados, no significa dejar de ser distintos. Por el contrario, significa precisamente que siendo diferentes podemos compartir unas valoraciones que cobijan diversas formas de ser. Al fin y al cabo, solo se verifica el intercambio y el diálogo entre diferentes, pues los iguales no tienen necesidad de construir la unidad que ya tienen y que solo se cuestiona, se transforma y produce nuevos avances, cuando hace crisis.

Es por eso que la cultura urbana es la vivencia de la diferencia aceptada y positivamente valorada. Por eso, la cultura urbana se constituye en base de la convivencia, y se diferencia de la cultura de la guerra que se basa en la exclusión, e invita no a respetar la diferencia sino a tomar partido, y a alinderarse con un bando. Esta última es una cultura que lleva la diferencia a un nivel pasional y fanático, produciéndose un alto irrespeto por el diferente, al cual no se le ve como complemento, sino como odioso contrincante.

Por el contrario, en la ciudad se hace posible que cada cual pueda pensar y comportarse como quiera, sin violar los límites que imponen unas normas básicas, y que nadie lo censure. De esta manera, la esencia de cultura urbana radica en el profundo respeto de la diferencia.

1.2. Breve reseña histórica y cultural de la ciudad colombiana

De las numerosas tribus y razas que poblaron el actual territorio de Colombia, antes de la llegada de los españoles, hubo dos que se destacaron por el desarrollo de sus asentamientos humanos: la Tayrona y la Muisca.

Los Tayronas construyeron, en la Sierra Nevada de Santa Marta, una extensa red de núcleos habitados en las cercanías de ríos y quebradas, que se encontraban unidos por un sistema de caminos. Estos asentamientos, que se calculan en cerca de 200, se encontraban articulados en una suerte de federación.

Al referirse a uno de los poblados Tayronas, el cronista de indias Fray Pedro Simón en sus *“Noticias Historiales de las Conquistas de Tierra Firme en las Indias Occidentales”*, escribió:

“...una de sus plazas (...) era triangulada, de anchura cada ángulo de cien pasos, todo el suelo enlosado de losas bien labradas y ajustadas en cuyas puntas había tres grandes caneyes o bohíos, tan capaces que podían alojarse en cada uno con

comodidad trescientos soldados...” (Citado por Jacques Aprile-Gnisset en “La Ciudad Colombiana, Prehispánica, de Conquista e Indiana”, p. 47).

Aspectos como estos en los que se evidencia el uso de la piedra (losas bien labradas), los sistemas de canalización de aguas para organizar el riego y evitar la erosión, la generosidad de los espacios comunes, la articulación entre viviendas, las terrazas para el cultivo y la limpieza de los caminos, nos hablan de un grado de desarrollo importante en estos poblados y sobre todo, de un modelo propio de organización de la vida colectiva.

Los Muisca, por su parte, levantaron una serie de asentamientos humanos más bien dispersos, ya que se encontraban estructurados a lo largo de las zonas agrícolas de tres pisos térmicos: frío, templado y cálido. Buena parte de las construcciones eran habitadas solamente en épocas de cosecha, especialmente en los climas templado y cálido, mientras que otras, preferencialmente las de clima frío, eran lugar de residencia más permanente. En particular, fue en torno a los albergues de los caciques donde se organizaron las concentraciones de viviendas y edificaciones más consolidadas y abundantes. El punto de referencia básico, eran los cercados que rodeaban las residencias de los “señores principales de estas comarcas”. Las construcciones más importantes se localizaban en el lugar de residencia del Zipa en Bacatá (actual municipio de Funza), en torno a la vivienda del Zaque en Hunza (actual Tunja) y allí donde pernoctaba el gran sacerdote Sugamuxi, heredero de Bochica, en el Templo del Sol localizado en el sector Mochacá de la actual ciudad de Sogamoso.

Se destacaban también las casas de descanso de los caciques. De hecho, la primera fundación española de la Ciudad de Santa Fe, se verificó en el lugar donde se levantaba una de las casa de descanso del Zipa, sitio que años más tarde sería conocido como el Chorro del Padre Quevedo.

¿Qué ventajas y desventajas tenían los modelos de organización urbana Tayrona y Muisca, con relación al modelo de ciudad que tratarían de desarrollar los conquistadores? Una mirada inicial, nos dice que en aquellos había aseo, orden, una relación más constructiva con la tierra y el entorno, a la vez que respeto por la topografía del terreno y por las fuentes de agua ¹, mientras que, como veremos más adelante, la ciudad española estuvo marcada por el desorden y el desaseo de forma muy temprana y su relación con el agua y la tierra fue más de conflicto y depredación, que de respeto. A nuestro modo de ver, en la traza urbana nativa hay elementos importantes a rescatar que deberían ser considerados aún para las ciudades del presente. En particular, el respeto por la topografía y el entorno, deberían ser pautas a tener en cuenta.

Por su parte, el proyecto urbano promovido por los españoles para la ciudad colonial en tierras americanas, tenía cuatro características básicas:

¹ Recordemos que el agua, las piedras y montañas tenían una connotación sagrada para los Muisca, al punto que sus lagunas eran cajas de resonancia de los Dioses, las piedras almas, y las montañas sitios de plegaria y adoración.

1. El elemento ordenador y central de la ciudad era la Plaza Mayor, en la cual se ejercía la justicia, se levantaban la cruz y la iglesia como símbolos de la fe cristiana y se construían los edificios del poder político. Esta Plaza Mayor tenía algunos rasgos de continuidad con el Agora de la ciudad griega y el Foro de la ciudad romana, espacios públicos en torno a los cuales se erigían edificios importantes para la vida colectiva y en los que se desarrollaban actividades vitales para la marcha de las ciudades y las repúblicas ².
2. La Plaza Mayor era rectangular o cuadrada y a partir de ella se organizaban en línea recta y ángulos de 90 grados, las viviendas en manzanas igualmente cuadradas y de medidas similares entre sí, dando lugar de esta manera a una cuadrícula o damero, que configuraba la traza de la ciudad. Es lo que se llama la retícula ortogonal.
3. Las casas tenían a su interior huerto y solar y el centro de las viviendas estaba dado por un patio igualmente rectangular, circundado por un corredor ³. Se trataba de construcciones introvertidas, que se miraban mucho hacia adentro y veían poco hacia fuera, casas que se autoabastecían, y frente a las cuales perdían importancia los bienes públicos, constituidos por la Plaza, las calles, los cuerpos de agua y los campos circundantes ⁴.
4. La separación entre las razas de blancos españoles católicos, por un lado, e indios sin alma, por el otro, debía ser estricta del todo, habitando unos y otros en espacios diferentes.

Ahora bien, la relación poco constructiva que se estableció con los cuerpos de agua, los cuales fueron rápidamente contaminados, va a dejar una profunda y dolorosa huella, cuya presencia aún se deja sentir en la ciudad colombiana de hoy. Al respecto, dice Jacques Aprile:

“... sólo consideraban el agua desde su estricta necesidad cotidiana (bebida, cocina, lavadero e higiene corporal); en ningún caso el río (o la quebrada) se miró como potencial plástico, como elemento paisajístico integrante de la estética urbana. Además, las normas que reglamentan la configuración de la Plaza Mayor

² Muchas ciudades de la antigüedad funcionaron como verdaderos estados ya que eran autosuficientes y dominaban poblados, aldeas y provincias enteras. Son famosas las guerras entre las ciudades-estado, como la que sostuvieron, por mucho tiempo, Esparta y Atenas

³ Al respecto es muy sugerente la hipótesis del siempre lúcido Germán Téllez, que ve una continuidad entre la Plaza Mayor, el patio del claustro conventual y los patios de las casas: cuadrados, rodeados y abiertos solo en el interior de sí mismos.

⁴ Es por estas características que, lo que hoy conocemos como el barrio La Candelaria en Bogotá, carece de zonas verdes. Al fin y al cabo, se cultivaban alimentos y se criaban animales en las huertas y solares de las viviendas, de forma que el verde campo estaba atrapado entre cuatro paredes. En la ciudad colonial, lo público era aquello que quedaba después de haberse consolidado lo privado.

implican un recinto cerrado; el espacio está clausurado por los paramentos de las obras arquitectónicas. De entrada, quedan divorciados el espacio público de la plaza y el espacio comunal de las vegas y de la quebrada cercana. De inmediato la ciudad da la espalda al río, iniciándose una costumbre que nadie después volverá a cuestionar: vuelta norma y tradición, se repetiría en todas las fundaciones posteriores. Con estas primeras actuaciones se legaliza, quizá, el mayor desacierto urbanístico: la carencia de continuidad espacial y la ausencia de unión plástica entre el río y la Plaza Mayor” . (Jacques Aprile-Gnisset, “La Ciudad Colombiana, Prehispanica, de Conquista e Indiana”, p.194,196).

Lo anterior se agudiza más aún por cuanto los espacios naturales que rodean la ciudad, al estar por fuera del control de las recién instaladas autoridades, son considerados como escenarios del pecado. Lo incontrolable y lo desconocido que estaba en el río y el monte se aproxima al infierno, mientras que lo controlado y conocido dentro del ámbito cuadrículado y militarizado de la ciudad, merece todas las bendiciones del cielo.

A pesar de lo anterior, o precisamente por ello, desde los primeros años de la colonia se hacen repetitivas las ordenanzas del cabildo, llamando a los ciudadanos para que impidan la vagancia de sus cerdos y mulas por calles y plazas, limpien las acequias de los acueductos y observen comportamientos más pulcros en el espacio público. Estos llamados al civismo (que al parecer perduran hasta el día de hoy), fueron sistemáticamente incumplidos, tornándose de esa manera en monótono sonido que llovía inútil sobre las recogidas e indolentes conciencias.

En el período colonial la iglesia y la cruz serían de tal importancia simbólica, que todo desarrollo urbano las tendría como punto de referencia indispensable. En el caso de Bogotá, la estructura urbana se fue definiendo básicamente como una red de plazuelas de iglesia, cada una de las cuales dará nombre y carácter a los distintos sectores de la ciudad, más conocidos como *parroquias*, que como *barríos*. Eran las iglesias y los santos, quienes bautizaban dichas parroquias con nombres como La Catedral, San Victorino, Santa Bárbara, Nuestra señora de las Nieves, Nuestra señora de las Cruces, Nuestra señora de la huida de Egipto, o San Diego.

Para mantener la separación de nativos y españoles (aunque también para organizar la explotación de la mano de obra aborigen), se estableció que los primeros deberían quedar recluidos en los *Pueblos de Indios en los que aprenderán la doctrina cristiana*, mientras que los segundos, como hidalgos y buenos cristianos, habitarían en las *Muy Nobles y Leales Ciudades de Españoles*. Pero no se tuvo en cuenta que:

1. Los españoles eran una notable minoría poblacional.
2. La presencia de mujeres blancas españolas era muy inferior a la de hombres de esta misma raza.

3. Los nativos y los esclavos encontrarían una forma de evadir la segregación y la explotación uniendo sus mujeres con los impulsivos hispanos.

En esas condiciones, el mestizaje se hacía inevitable y la pureza de la raza devenía en un propósito de imposible realización⁵. De suerte pues que, con cierta rapidez, se dio un notable incremento de la población mestiza y una subsecuente reducción de españoles y nativos, a la vez que aparecían, sin saberse de donde, más mulatos y se veían menos negros esclavos.

Existían disposiciones para controlar al nativo y al español en sus desplazamientos. Pero, y al mestizo, ese personaje no previsto, ¿cómo controlarlo? Aquél hijo de español y nativa, ¿dónde debía habitar? ¿Se le podía impedir ir al poblado de la madre y a la ciudad del padre? Mientras estas preguntas se hacían los funcionarios de la Corona, el mestizo iba de aquí para allá, ganándose el remoquete de vecino libre. Su doble condición de español y nativo, y su libertad de movimientos, le brindó la posibilidad de llevar a cabo actividades económicas independientes en áreas desocupadas. Una vez se sentían poseedores de un patrimonio autónomo, veían la necesidad de organizarse como ciudad española:

“Y de pronto llegan unos labradores plebeyos, descalzos y con callos en las manos. Dicen que tienen labranzas de algodón, unas matas de cacao o estancias de tabaco, allá en los montes, que su solicitud está conforme con las leyes de la Recopilación (de Leyes de Indias), que cumplen los requisitos exigidos, que son más de treinta vecinos, todos radicados en el lugar, que el sitio queda a más de seis leguas de la ciudad; que recogieron fondos para construir capilla y que pueden sustentar un párroco, que todos son honorables siendo que muchos son blancos y nobles, y que varios de ellos saben leer y escribir y pueden ejercer cargos públicos. En seguida entregan su petición, apoyada por una larga lista en varias hojas de papel sellado, con más de cincuenta firmas y muchas cruces; con este memorial solicitan que a su rancharío se le dé derecho a parroquia, y que se le reconozca la categoría de villa de vecinos libres”. (Jacques Aprile-Gnisset, “La Ciudad Colombiana, Prehispanica, de Conquista e Indiana”, p. 429. Las negrillas son nuestras.)

Como se ve, una vez afirmada una cierta independencia económica, estos nuevos colonizadores de campos y fundadores de asentamientos, buscan con urgencia ser aceptados dentro del sistema religioso, político y económico de la Nueva Granada, señalando que están en capacidad de **ser españoles**, y estructurar su villa a imagen y semejanza de la ciudad de sus padres, con capilla, sacerdote, cabildo, y la presencia de gente blanca y noble.

De estas villas de vecinos libres surgirán tantas ciudades, que la malla urbana colombiana de la actualidad se soporta en buena medida sobre ellas. Dos de

⁵ Incluso virreyes y sacerdotes cayeron en las deliciosas redes del pecaminoso mestizaje.

nuestras grandes urbes, Barranquilla y Medellín, se originaron en este tipo de procesos.

En estos lugares, la Plaza se verá despojada de la carga simbólica inicial y más que una Plaza Mayor, será simplemente un punto central de confluencia para el intercambio de productos agrícolas, o mineros. Las únicas edificaciones importantes que se rescatan con el tiempo en el marco de la Plaza serán la iglesia (ya no tan majestuosa) y la cárcel. Es decir, se rescatan los símbolos de la fe y la justicia, como requisitos necesarios para obtener el reconocimiento de las autoridades coloniales, legalidad sin la cual las actividades comerciales y en general el desarrollo de las nuevas villas, pueden tornarse dificultosas. Pero, el resto de construcciones en torno a la Plaza, serán con frecuencia de dimensiones y materiales similares a las demás viviendas del poblado.

Al comparar la organización general de las ciudades nobles de españoles (Popayán, Pasto, Bogotá) , con la de las villas de vecinos libres (Sabanalarga, Barranquilla, Sincelejo), y los pueblos de indios (de “doctrina” o “reducción”), observamos que:

1. La cuadrícula o damero español se repite incansable en las Ciudades Nobles, conservando dimensiones muy similares en todos los casos y procurando mantener la céntrica ubicación de la Plaza Mayor, tan extensa como el resto de manzanas de la ciudad.
2. En las Villas de Libres, la retícula ortogonal se rompe de forma abrupta, muy condicionada por accidentes geográficos como el río en el caso de Barranquilla, aunque se trata de otorgarle cierto papel de centralidad a una Plaza disminuida en su jerarquía y con frecuencia de inferior tamaño a otras áreas de las villas. Resulta fácil entonces, para una mentalidad formada en la retícula ortogonal, perderse en el interior de estos poblados que no trazaron las calles y predios a “regla, cordel y compás”.
3. En los Pueblos de Indios la totalidad de la escenografía urbana está dominada por la Capilla Doctrinera, que es el elemento ordenador. A diferencia de la Ciudad de Españoles, la Plaza se coloca en función de la Iglesia que ya no ocupa un predio lateral, sino que invade la Plaza misma. A semejanza del travesaño principal de la santa cruz, se traza una calle central a cuyos lados se disponen las viviendas. A la salida del pueblo, en la loma más cercana, nuevamente la cruz ejerce su celosa vigilancia ⁶. Por tanto, el espacio público se reduce aún más que en la Ciudad de Españoles y carece de relevancia. Lo verdaderamente importante es la conversión a la fe cristiana, esto es, la conquista de las mentes y las almas ⁷.

⁶ Eran pueblos tan crucificados, que en la puerta de cada vivienda se debía colocar una cruz.

⁷ Recordemos que si algún sector social fue exterminado físicamente y de forma metódica por parte de los conquistadores, fue el de los sacerdotes nativos. Con frecuencia los agricultores y caciques podían continuar con vida, más no así los depositarios de otras explicaciones religiosas del universo y la vida.

Así pues, los orígenes de nuestros centros urbanos en la época de la colonia se presentan diversos, pero dentro de un contexto general gobernado por la cuadrícula, los símbolos del castigo terrenal (rollo o justicia y cárcel), los símbolos de la condena o la redención espiritual (cruz e iglesia) y una enorme pobreza y desinterés con relación al espacio público. Todos estos elementos, penetrarán de forma muy honda las mentalidades de quienes habitaban las ciudades.

Con la llegada de la república, nuestro país cambio de ritmo y horizontes y sus habitantes modificaron sus formas de relacionarse con el territorio. Si en los tres siglos anteriores, la lógica imperante era la de concentrar la población y limitar sus desplazamientos, ahora se promovía la desconcentración de las personas y su libertad de circulación. Se creó un ambiente propicio para explorar y colonizar nuevas tierras, levantar pueblos, navegar en los novedosos barcos a vapor, y comercializar de forma más intensa con el extranjero. De hecho, se establecieron estímulos a quienes invertían en la ampliación de la frontera agrícola o en nuevos renglones de la economía y se consolidaron los puertos de Barranquilla y Buenaventura ⁸. Las redes de caminos se ensacharon y al iniciar el siglo XX se comenzó a afianzar la red ferroviaria y la utilización de los vehículos automotores.

En este nuevo contexto se catapultan actividades en la agricultura, la minería, la industria petrolera, el transporte, la construcción de viviendas y en la implantación de redes y sistemas de servicios públicos. En particular, se consolida la economía del café, se expande el comercio y se configuran grandes latifundios. Es en este período que aparecen centros urbanos como Manizales, Pereira, Armenia, Caicedonia, Sevilla, Salamina, Aranzazu, Salento y Calarcá, entre otros. Las antiguas Villas de Libres y las Ciudades de Españoles que se llegan a articular a las nuevas redes de producción y comercialización van a asistir a un rápido crecimiento, mientras que aquellas que por una u otra razón quedan al margen de tales redes, resultarán como detenidas en el tiempo y sumergidas en un lacerante olvido. Probablemente el testimonio más elocuente que ha sobrevivido de este tipo de situaciones, sea la ciudad de Mompox.

Ahora bien, desde el punto de vista de la traza urbana, esta se expande en las renovadas ciudades sin mayores ejercicios previos de planificación global, sino más bien de conformidad a las decisiones y posibilidades de inversión privada que se van materializando principalmente en proyectos de barrio, sin que exista un proyecto urbano que se proponga dar continuidad al damero español o ser alternativo al mismo, que era, al fin y al cabo, el único proyecto coherente y general de ciudad que había existido hasta la fecha en estas tierras ⁹. De modo

⁸ Cali dejará de ser un pequeño pueblo y se comenzará a transformar en ciudad a comienzos del siglo XX, en virtud de la dinámica que le imprimirá el puerto de Buenaventura. De ahí la conocida expresión “Cali, capital Buenaventura”.

pues, que las ciudades viven intensas transformaciones carentes de orientación. Si no había sido posible definir qué tipo de país se quería, mucho menos se paraban mientes en qué tipo de ciudad se necesitaba. Guarecidos bajo el cobertizo feliz del “desarrollo y el progreso” que llegaba del venerado extranjero, no se alcanzaban a vislumbrar las consecuencias que traería la instauración del desorden urbano.

A pesar de lo anterior y bajo la influencia del paradigma que representaban ciudades como Londres y París ¹⁰, se efectuaron algunos desarrollos amables y bellos, especialmente en materia de parques y avenidas y se difundió la construcción de antejardines para las viviendas.

En cuanto a la arquitectura, la irrupción del llamado estilo neoclásico en el siglo XIX (denominado vagamente como “republicano”), y la influencia de otros estilos, como el gótico en algunas iglesias, van a marcar pautas muy significativas en la construcción de edificios públicos y algunas residencias. Posteriormente, en la década de los años 30 del siglo XX, se dará una múltiple profusión de estilos arquitectónicos. Desafortunadamente, todo lo anterior estará acompañado de un desprecio o al menos una torpe indiferencia, por la arquitectura colonial de residencias y edificios públicos, y ni que decir de la ignorancia total con respecto a las formas constructivas de los aborígenes. A la carencia de norte urbano para pensar el mañana, se suma la falta de reflexión sobre el pasado. Lo único que se podía producir era un presente huérfano y atontado, alegre de su contacto con el extranjero al que, en un rasgo de clara inmadurez, pretendía asemejarse mientras se mantenía ignorante de su propia condición.

Años después, las obras del neoclásico serán también desconocidas y muchas de ellas demolidas. Entre nosotros, la aniquilación del patrimonio físico y cultural, siglo tras siglo, no ha conocido límites, lo que nos convierte en una rara especie de tribu que se canibaliza su memoria, es decir, a sí misma.

Durante la segunda mitad del siglo XX, la planeación urbana se ha movido, en líneas gruesas, entre dos polos de atracción conceptual. El uno, que enfatiza en los planes viales y convierte a las avenidas en el espacio público fundamental que ordena las ciudades, y el otro, que da relevancia a la recuperación de los Centros Históricos como elemento referencial de la ciudad, al rescate del espacio público para el peatón y al reencuentro de la urbe con la naturaleza a través de espacios públicos metropolitanos, zonales y barriales. En esta segunda concepción, las vías son un elemento más de la organización urbana, tan importante como los andenes, las plazas, los parques y los monumentos.

⁹ A pesar de las críticas que se puedan hacer al proyecto urbano colonial, es importante señalar su coherencia y unidad de criterios. Una ciudad sin proyecto urbano, es una ciudad sin alma ni brújula. La Corona española sabía qué tipo de estructura y organización de ciudad quería ¿Lo sabemos hoy nosotros?.

¹⁰ Una idea muy publicitada era que éstas eran urbes ideales que debíamos imitar y copiar. Más tarde se diría lo mismo de ciudades como Nueva York, Madrid, Barcelona y muchas más.

Desafortunadamente, el peso de los planes viales ha sido excesivo dentro de los planes de desarrollo de nuestras ciudades y el automotor se ha convertido en el elemento ordenador, desplazando visiones más globales y complejas de la vida urbana y la proyección humanista que la ciudad debe tener ¹¹.

Por otra parte, las oficinas de planeación prestaron durante años demasiada atención a las licencias para la construcción de predios y barrios, más que al ordenamiento de la ciudad en su conjunto. Ciertamente, una ciudad no puede pensarse como una sumatoria de predios, es decir, como un agregado de intereses y soluciones individuales, como si cada lote, cada casa o cada barrio, pudiera ser analizado en su particularidad, desligados del resto de la urbe que los contiene. Por el contrario, la planeación urbana debe insertar los intereses particulares en propósitos y proyectos que respondan a metas comunes y generales. Es decir, el urbanismo debe supeditar lo privado a lo público, en el marco de un proyecto de ciudad. Pero en Colombia, lo que ha primado es la situación inversa: la preeminencia de intereses y ambiciones particulares que se hacen superiores a las necesidades y propósitos colectivos, lo cual, junto con las olas masivas de desplazamientos de los campos a las ciudades, ha contribuido a acentuar el caos urbano.

Con respecto a la llamada ciudad contemporánea, la cual comienza a esbozarse en nuestra Colombia urbana a comienzos del siglo XX, se ha dado una larga discusión acerca de si entre nosotros existe o no la ciudad moderna, en tanto ésta entraña una cultura de la tolerancia y el respeto por la diferencia, razón por la cual algunos estiman que en el país no hay cultura urbana, ni ciudad en ese sentido. Estas opiniones se sustentan por comparación con otras urbes. A nuestro modo de ver, lo urgente es comprender la cultura urbana singular que se ha desarrollado en nuestro medio, pues las respuestas de futuro están sobre todo aquí mismo, en lo que hemos sido, somos y podemos ser, y no solamente, ni principalmente, en los modelos griegos, romanos, europeos o norteamericanos, los cuales se deben estudiar como punto de referencia, pero nunca como recetarios.

Todos estos rasgos del desarrollo histórico y cultural de la ciudad colombiana, tan rápidamente enunciados, dibujan contextos que determinan los contenidos y las intensidades de muchos de los conflictos que se han sucedido entre los pobladores a propósito del uso cotidiano de la casa común que es la urbe.

Esos contextos establecen valores y formas de comportamiento que determinan un deber ser y unos límites o prohibiciones, que operan en el alma colectiva independientemente de si se encuentran o no plasmados en leyes. Por ejemplo, adquieren el carácter de valores intocables, en cada uno de los momentos reseñados, los ríos, las lagunas, las piedras, las montañas, el Zipa; la fe católica

¹¹ Carl Sagan dice que si seres inteligentes de otros mundos se aproximaran a la tierra, observarían desde sus naves espaciales que en los continentes los seres predominantes son los vehículos, que engullen y expulsan a intervalos unos pequeños sujetos que probablemente les sirven como alimento o como sirvientes: los seres humanos.

con sus símbolos, recintos y representantes, el Rey, el Virrey; el urbanizador, el carro, la avenida.

De acuerdo a tales valores existirán unas actitudes y comportamientos ciudadanos que serán aceptados o rechazados, y que servirán como criterios para abordar, constructiva o destructivamente, los conflictos entre las personas y los grupos humanos. De ahí la importancia de reflexionar, para efectos de la mediación, acerca del contexto social y cultural en el cual vive la ciudad.

1.3. Estructura física y sociocultural de la ciudad

La estructura física de la ciudad está determinada, entre otros elementos, por los usos del suelo, las centralidades, los símbolos, y los ejes.

Los usos del suelo pueden ser, entre otros, residenciales, comerciales, institucionales, o industriales. La forma como se distribuyen y relacionan esos usos en cada sector de la ciudad, y en la ciudad en general, influyen notablemente en los niveles de orden y desorden ciudadanos, y en el tipo de conflictos que se desarrollan entre los habitantes. Por ejemplo, cuando un uso residencial se ve agredido por usos comerciales que alteran la tranquilidad, el medio ambiente urbano, y las circulaciones por el espacio público, se generan fuertes conflictos.

Las centralidades son áreas de la ciudad en las cuales se concentran de forma notable las ofertas de bienes y servicios comerciales, culturales, educativos, recreacionales, etc. A las centralidades acuden masivamente los habitantes para acceder a esos bienes y servicios, dándose así una alta presencia de población flotante. Las centralidades son como los corazones del organismo urbano y sin ellas éste no podría sobrevivir.

Los símbolos son lugares, construcciones, o monumentos que encarnan la historia colectiva de la ciudad, y expresan sentimientos y valoraciones compartidas. Es por ello que los símbolos obran como espejos e imanes del alma colectiva. Algunos ejemplos cercanos podrían ser: *lugares* como la Plaza de Bolívar, el Parque El Tunal, el Río San Francisco, los Cerros Orientales, la esuina de la Jiménez con Séptima; *construcciones* como la Iglesia de Monserrate, la Biblioteca Virgilio Barco, el Capitolio Nacional, y *monumentos* como la Estatua de Bolívar, el Mono de la Pila, la Virgen del Carmen.

Los ejes son los corredores viales, peatonales, ciclísticos, o ambientales, que existen para desplazarnos por la ciudad o disfrutar de ella.

Ninguna ciudad puede vivir y progresar, sin los cuatro elementos mencionados.

Cuando los usos del suelo están distribuidos de forma ordenada, las centralidades bien organizadas, los símbolos preservados y exaltados, y los ejes bien construidos y localizados para que sirvan de conectores entre usos, centralidades,

y símbolos, decimos que tenemos una ciudad físicamente bien estructurada. Cuando se dan situaciones contrarias, decimos que tenemos una ciudad físicamente desestructurada.

La estructuración física de la ciudad contribuye, sin ser el único factor, al desarrollo de relaciones sociales constructivas.

Y la estructura de las relaciones socioculturales está determinada, en primer lugar, por las valoraciones compartidas que los habitantes tengan con respecto a los componentes de la estructura física, y en segundo lugar, por la protección, distribución y acceso democráticos que los habitantes tengan a los bienes públicos que conforman la urbe. Esos bienes públicos son los siguientes:

BIENES PÚBLICOS URBANOS
Espacio Público (<i>parques, canchas, vías, andenes</i>)
Recintos colectivos (<i>salones de servicio comunitario</i>)
Medio Ambiente (<i>quebradas, ríos, rondas, zonas verdes, fachadas, disposición de basuras, arborización</i>)
Cultura (<i>festivales, carnavales, teatro, danza, literatura, música</i>)
Seguridad
Derechos Humanos y Convivencia (<i>protección, promoción, resolución de conflictos</i>)
Servicios Domiciliarios (<i>agua, alcantarillado, luz, teléfono</i>)
Servicios Públicos: educación, salud, transporte, recreación, deporte
Vivienda (<i>construcción, mejoramiento</i>)
Empleo (<i>generación, mantenimiento</i>)
Bienestar de la familia y la niñez
Bienestar de grupos vulnerables: ancianos, indigentes, otros.

En particular resultan de especial importancia las valoraciones que compartan los ciudadanos a partir de lo que significan para ellos los símbolos y los bienes públicos que han logrado habitar sus corazones, ya sea a nivel de barrio (por ejemplo, el parque, la iglesia), de zona (por ejemplo, un colegio, un recinto cultural), de ciudad (por ejemplo, una plaza, un gran monumento), de región (por ejemplo, un río, una tradición cultural), o de país (por ejemplo, el fundador de la patria, la bandera nacional). Identificar tales valoraciones compartidas resulta fundamental para tramitar constructivamente conflictos, ya que nos brindan puntos de partida no discutibles entre las partes sobre el deber ser y los límites.

EJERCICIO
ESTRUCTURA FÍSICA, SOCIAL Y CULTURAL DE NUESTRO BARRIO

1. Sobre la hoja tamaño oficio, dibuja las manzanas y calles de tu barrio.
2. Señala en COLOR ROJO los lugares que, a su modo de ver, son los más queridos y valorados de forma colectiva por la población. Estos lugares recibirán el nombre de símbolos. A medida que los vayas señalando, numéralos de forma consecutiva comenzando en 1 y llegando máximo hasta 5.
3. Luego, señala en COLOR VERDE los sitios que son puntos de encuentro social importantes, es decir, lugares a los que se desplazan cotidianamente los habitantes para conversar, intercambiar o desarrollar alguna actividad colectiva. Numéralos también comenzando en 1, y llegando máximo hasta 7.
4. Ahora, señala en COLOR AZUL los ejes viales, peatonales o ambientales, si existen, que comunican los puntos de encuentro y los símbolos anteriormente indicados.
5. En el cuadro adjunto, escribe el nombre de cada símbolo, punto de encuentro y eje señalados en el dibujo y la razón básica por la cual los señalas como tales. En el espacio “reflexión” sintetiza en tres frases, una para cada aspecto, cómo son de manera general las estructuras física, social y cultural de tu barrio.
6. Escribe sobre el plano tu nombre, el nombre del barrio, de qué estrato es el barrio, la localidad y la Unidad de Planeamiento Zonal (UPZ), donde se encuentra.
7. Reflexiona sobre los siguientes aspectos:
 - ❖ Cómo es la estructura física, social y cultural de nuestro barrios.
 - ❖ Cuáles son los conflictos más importantes que hay en ellos.
 - ❖ Qué relación existe entre esa estructura y el desarrollo de esos conflictos.

SIMBOLOS, PUNTOS DE ENCUENTRO Y EJES EN MI BARRIO

Explique en este cuadro lo que señaló en el plano

Barrio: _____ Estrato: _____ Localidad: _____

UPZ: _____

COLOR	N°	NOMBRE DEL LUGAR	RAZÓN BÁSICA PARA SEÑALARLO (UTILICE 4 PALABRAS)
ROJO <i>SÍMBOLO</i>	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
VERDE <i>PUNTO ENCUENTRO</i>	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		

COLOR	N°	NOMBRE DEL LUGAR	RAZÓN BÁSICA PARA SEÑALARLO (UTILICE 4 PALABRAS)
AZUL EJE	1		
	2		
	3		
	4		
	5		
	6		
	7		
	8		
	9		
	10		

REFLEXIÓN

Estructura física (articulación de símbolos, puntos de encuentro, ejes): _____
 _____.

Estructura social (distribución equitativa en el territorio de bienes y acceso democrático a bienes públicos): _____
 _____.

Estructura cultural (valoraciones compartidas en torno a símbolos): _____
 _____.

CAPÍTULO 2

CULTURA URBANA, CULTURA CIUDADANA, Y CONVIVENCIA

Hemos dicho que la cultura urbana es el conjunto de valoraciones que median las relaciones de los ciudadanos entre sí, y de éstos con la ciudad. Ahora bien, tales valoraciones podemos precisarlas y comprenderlas al analizar los significados encarnados en cuatro elementos socioculturales que explican en buena medida las actitudes y comportamientos de las personas en la urbe. Esos elementos son:

Símbolos: ya mencionados parcialmente en el capítulo anterior, son lugares, construcciones, personajes, organizaciones, acontecimientos, u objetos, que tienen la capacidad de reflejar y atraer uno o más sentimientos colectivos por la importancia que han tenido en la historia y la vida del barrio, la zona, la ciudad, la región, o el país. Ejemplo: la Virgen de Guadalupe para los mexicanos.

Códigos: ademanes, gestos, expresiones, o elementos gráficos, que tienen una carga de significados particulares para cada comunidad, y que cumplen la función de hacer más ágil y fluida la comunicación cotidiana. Ejemplo: *sopas que vamos a girar*, expresión entre raperos de barrios marginales de Bogotá.

Imaginario: representaciones subjetivas, ideas, o elementos referenciales sobre algo que ocurrió, está ocurriendo o creemos que va a ocurrir, fuertemente ligadas a nostalgias, percepciones, anhelos o frustraciones. Ejemplo: la evocación nostálgica de una laguna desaparecida, la percepción valorativa de la violencia nacional, o el deseo de lograr un cambio en las relaciones comunitarias.

Ritos: procedimientos y formalidades asumidas para enfrentar dilemas de las relaciones sociales entre iguales, entre diferentes, o con el entorno, que denotan posturas definidas frente al poder, las jerarquías, los pares, o los bienes colectivos. Ejemplo: los procedimientos para resolver los conflictos de tierras en barrios de invasión o urbanizaciones piratas, o los procedimientos y posturas que una persona adopta frente a otro que tiene poder económico o político.

Tomemos a manera ejemplo el caso hipotético de un ecologista. Es muy probable que tenga entre sus símbolos el árbol, entre sus códigos una expresión como "salvemos la tierra", por imaginario reforestar las cuencas de los ríos y por rito contemplar con devoción el vuelo de los pájaros al atardecer. Todo lo anterior denota un conjunto de valoraciones que explican porque este personaje ahorra agua, no bota basura en la calle, se preocupa por el buen estado de los parques, y se agrupa con otros para participar en debates públicos ambientales.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que las valoraciones, núcleo de la cultura, dependen también de las vivencias territoriales que tengan las personas, esto es, de la sintonía emocional que tengan con respecto a un espacio geográfico

determinado. Estas vivencias son las que explican porque botar una cáscara de plátano en la sala de la casa, o regar la basura en la cancha deportiva del barrio, son conductas que pueden producir vergüenza y ser censuradas por familiares y vecinos; mientras que la ausencia de dichas vivencias son las que explican porque los mismos comportamientos en el andén de una avenida arteria de la ciudad, no generan molestias ni reacciones colectivas. En el primer caso, hay sintonía y comunicación entre personas y territorio; en el segundo existe indiferencia y ausencia de mensajes significativos entre territorio y personas. La casa y el barrio le hablan a sus habitantes, mientras que la vía arteria guarda silencio o no es escuchada. Por fortuna esto último puede comenzar a cambiar en el caso de Bogotá, en lugares como las troncales de Transmilenio, o el Eje Ambiental de la Jiménez.

Como explican sabiamente los Mamas de la Sierra Nevada de Santa Marta, “(...) *el territorio es donde están escritas las Leyes y la Historia sin las cuales no seríamos pueblos con culturas diferentes (...) el territorio es un código, es el espacio que contiene la normatividad que permite a cada individuo existir y que garantiza la permanencia de la vida (...) los puntos sagrados (...) son las páginas del libro que es el territorio*”¹². Señalan además, que a partir de las leyes y la historia presentes en el territorio se determinan la autoridad y la organización social para usar la naturaleza, garantizando la reproducción de la misma y la continuidad de la cultura.

Las variaciones de configuración física, social y cultural de cada territorio, condicionan de forma determinante la gestión del conflicto, pues le confieren sentidos e inciden en sus potencialidades y falencias.

Además de todo lo anterior, las características específicas de la cultura urbana depende también de los recursos de comunicación (ejemplos: periódicos, redes de conversación, la palabra, el gesto), organización (ejemplos: Junta Comunal, Grupo de trabajo juvenil), y gestión (ejemplo: planes, programas, proyectos), que los grupos humanos tienen en un momento determinado para crear confianza, y construir credibilidad entre las personas y entre éstas, las organizaciones sociales y las entidades públicas.

Todos estos son los factores que inciden en las características específicas que va adoptando la cultura urbana en cada momento y lugar. El mediador debe tenerlos en cuenta al analizar los conflictos y al diseñar estrategias para tramitarlos.

Hablemos ahora de cultura ciudadana. Esta consiste en la incorporación de un conjunto de normas a la vida cotidiana de los ciudadanos que permiten usar la ciudad y establecer relaciones entre desconocidos, de conformidad a criterios de convivencia y prevalencia del interés general sobre el particular. En esa medida,

¹² “Lineamientos de los pueblos indígenas de la Sierra Nevada para el manejo del territorio”, Organización GONAWINDUA TAYRONA, agosto de 1999, copia magnética.

cultura ciudadana es un deber ser, y también una estrategia para construir convivencia.

La cultura ciudadana busca construir convivencia mediante dos grandes estrategias, que por lo general es necesario desarrollar de forma simultánea:

1. La autorregulación de personas y grupos, esto es, la observancia de normas por voluntad y convicción propias.
2. El ejercicio legítimo de la autoridad, es decir, un acatamiento ciudadano de normas decretadas por el gobierno, que se da a partir de la confianza y la credibilidad que los habitantes tengan en él.

De esta manera tenemos que la cultura urbana, cuando se desarrolla y consolida, produce la unidad de lo diverso edificada sobre el respeto por la diferencia, y a su vez la cultura ciudadana se propone construir convivencia sustentada en normas de comportamiento. Diríamos entonces que la cultura ciudadana puede llegar a constituirse en partitura que orienta la interminable sinfonía de la cultura urbana. Pero para que eso sea así, los promotores de cultura ciudadana deben, antes que nada, comprender la lógica y el funcionamiento de la cultura urbana existente. No puede tener éxito el director de orquesta que ignora instrumentos, armonías, melodías y las mentalidades y comportamientos de los músicos.

Pasando a otro tema relacionado con los anteriores, no se debe nunca perder de vista que lo que da sentido sociocultural a la mediación comunitaria no es el volumen de conflictos atendidos. Lo realmente estratégico está en los avances que se logren en materia de cultura de convivencia, entre las partes involucradas en cada conflicto.

Por convivencia entendemos la capacidad de una comunidad para tramitar constructivamente sus conflictos. Esa capacidad se produce, entre otros factores, por la existencia y adecuada utilización de los siguientes recursos colectivos:

1. Mecanismos para darle curso ordenado al conflicto.
2. Reglas del juego aceptadas por las partes para tramitar el conflicto.
3. Prácticas comunicativas respetuosas pero contundentes para expresar sin ambigüedad y con absoluta claridad los motivos, consecuencias y expectativas incorporadas en el conflicto.

Sobre estos tres puntos volveremos más adelante.

EJERCICIO
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

En el mismo barrio del ejercicio anterior, o en otro escenario social como por ejemplo un Centro Educativo, selecciona un grupo poblacional claramente definido (jóvenes, docentes, tenderos, familias jóvenes, etc), y con respecto a él, trata de diseñar estrategias de tramitación constructiva de conflictos.

ESCENARIO ESCOGIDO: _____

LOCALIDAD: _____ **UPZ:** _____

GRUPO POBLACIONAL: _____ **ESTRATO:** _____

Describe los factores socioculturales más importantes que condicionan al grupo poblacional en el escenario escogido:

FACTORES	HAY		CANTIDAD Y DESCRIPCIÓN	
	SI	NO	N°	DESCRIPCIÓN
Símbolos				
Códigos				
Imaginario				
Ritos				
Vivencia territorial				
Recursos comunicativos				
Recursos organizativos				
Recursos de gestión				

Enuncien los tres conflictos más importantes que se presentan en ese grupo poblacional en el escenario escogido, precisando las partes usualmente involucradas en ellos:

CONFLICTOS	PARTES INVOLUCRADAS
1.	
2.	
3.	

Frente a esos conflictos y teniendo en cuenta toda la información anterior, defina qué hacer para propiciar su tramitación constructiva, cómo hacerlo, con quiénes hacerlo, cuándo hacerlo, y para qué.

qué	cómo	con quiénes	Cuándo	para qué

CAPÍTULO 3

PARTICIPACIÓN Y GESTIÓN SOCIAL

3.1. Participación

De manera general, asumimos la participación como la interacción entre grupos o personas en procesos de construcción de bienes colectivos. De manera más restringida, la entendemos como interacción de la ciudadanía con el Estado en los procesos de definición y aplicación de políticas públicas.

Esa interacción apunta a revelar necesidades y preferencias de la gente y a obtener una atención más adecuada y oportuna a sus demandas, promoviendo modificaciones en la calidad y la distribución de los bienes y servicios públicos. En este sentido, la participación podría ser vista como cambio de actitud de los ciudadanos *-pero en nuestro caso también como un cambio de actitud del Estado-*, para asumirse como actores responsables de bienes públicos y de las actividades que se desarrollan para su cualificación y adecuada distribución. Igualmente podríamos decir que la participación se presenta cuando alguien con intereses distintos a los estatales plantea proposiciones diferentes o no pensadas por el Estado, ya sea en procesos de planeación y gestión o en acciones y procesos de protección de derechos y bienes colectivos.

Entonces, la participación tiene un carácter eminentemente político en tanto se orienta a considerar asuntos que *gobiernan la vida grupal y social*. Ahora bien, la participación adquiere connotaciones distintas, en forma y contenido, de conformidad a aquellos aspectos de los bienes públicos que interesan a los actores en un momento determinado. Tales aspectos son los de equidad, cobertura, calidad, eficiencia, y transparencia, los cuales se encuentran inmersos en procesos dinámicos de construcción y distribución de los bienes con que se encuentran asociados. La participación entonces es ante todo un problema de los contenidos y las formas que se dan en la interacción entre ciudadanía y Estado o entre grupos y personas que se expresan en un momento dado de manera colectiva frente a bienes públicos, constituyéndose así en *sujetos políticos*. Para analizar estos aspectos que configuran la participación, hay que tener en cuenta que los actores sociales y el Estado *-así como los grupos y las personas-*, son fenómenos dinámicos, condicionados y heterogéneos, lo cual produce distintos tipos y niveles de participación. A su vez, ésta se desarrolla en momentos y escenarios específicos que determinan su oportunidad y pertinencia.

La participación es un fenómeno muy variable que evoluciona a través del tiempo. De hecho, la participación ciudadana es con frecuencia fuertemente activada por intereses parciales y solo excepcionalmente por el interés general. En efecto, los actores sociales viven con regularidad situaciones y procesos de fragmentación entre sí y también al interior de sus estructuras de agrupación, como resultado del

juego de intereses individuales y grupales de carácter social, económico y político, que se encuentran atravesados por mentalidades determinadas y que pugnan por prevalecer. Podríamos afirmar entonces que, excepto en casos muy aislados, no existe la participación ciudadana motivada por la protección y consolidación del bienestar general y que el actor que más se aproxima por su carácter y función a la construcción y distribución de bienes públicos con arreglo a criterios de beneficio universal, es el Estado. Pero, a su vez, éste último se encuentra condicionado de forma cotidiana por los intereses y visiones de gobernantes y funcionarios. Con frecuencia, la incidencia real de uno o más actores sociales en la toma de decisiones públicas está determinada por los nexos que como clientela puedan tener con funcionarios, gobernantes, concejales o personajes políticos.

La participación que se da en la vida real es un conjunto desigual de participaciones ciudadanas que agencian intereses parciales en su interacción con un Estado que responde a visiones ideológicas y políticas particulares, pero que tiene la obligación de velar por el bienestar general. Es por lo anterior que los *bienes públicos*, por definición de carácter universal, pueden llegar a *confundirse con los llamados bienes de club*, que son aquellos que benefician a grupos determinados. De ahí que muchas veces la participación se dirija entre nosotros a reclamar del Estado que cumpla su papel de salvaguarda y constructor de bienes públicos, asumiendo que no existe otro actor que pueda cumplir con esa función.

En este contexto la participación se presenta fuertemente asociada al conflicto y como un fenómeno en capacidad de generar resultados tanto positivos como negativos para los directamente involucrados o para terceros excluidos en un momento determinado de la interacción participativa.

Por otra parte, si miramos las formas de agrupación y expresión de los actores sociales, encontramos mecanismos viejos y nuevos de participación como el sindicato o la asociación gremial, en el primer caso, y el grupo cultural o juvenil, en el segundo. Igualmente se presentan mecanismos formales e informales como las cooperativas, por una parte o el grupo deportivo, por la otra.

Igualmente al contrastar los mecanismos legalmente establecidos para participar con los procesos reales de participación, podemos observar entre éstos y aquéllos, en unos casos, enormes distancias y, en otros, niveles de proximidad. Además, ocurre con alguna frecuencia que los mecanismos de participación más dinámicos en la vida real, no han sido previstos en la norma.

Los actores sociales tienen distintas formas de relacionarse con el Estado. Aquellos actores que piensan problemas y quieren hacer parte de las decisiones, son los que participan. Aquellos que más que pensar problemas, se centran básicamente en la oposición o el apoyo a una política pública, tienden a cumplir un papel marginal en las decisiones, reduciéndose así su papel participativo. Estos últimos están estrechamente ligados a mentalidades polares y poco complejas, de gran prosperidad entre nosotros, que establecen discursos a partir de estigmas y extremos, sin ahondar en las diversas facetas de cada fenómeno. A su vez,

aquellos actores que procuran, antes que proclamar su adhesión o disgusto hacia una política, pensar los alcances de la misma en un contexto determinado, tienen la posibilidad de influir de manera más significativa en las decisiones públicas.

Por su parte, el Estado desarrolla distintas formas de interacción con los ciudadanos a través de mecanismos legales e institucionales previamente definidos, los cuales, como ya se dijo, no siempre garantizan mayores ni mejores niveles de participación, ya sea por la asimetría de las relaciones con o entre ciudadanos, las distancias de los mecanismos con respecto a las mentalidades de los actores sociales, las dificultades en el acceso a la información en la que se basa la participación, las diferencias de lenguaje, y en general, las dificultades de comunicación. Pareciera ser que muchas veces lo más importante para desatar procesos de participación constructivos radicara en la voluntad práctica por parte del Estado y los actores sociales, para establecer mayores y más calificados niveles de comunicación y reducir las asimetrías para la toma de decisiones.

Las relaciones del Estado con los ciudadanos deben ser analizadas en nuestro caso en el contexto de la descentralización política y administrativa, orientada a promover, en aquellos territorios y unidades administrativas que se encuentran más cerca de los ciudadanos, mayores niveles de eficiencia y eficacia en la gestión pública y una respuesta más oportuna al conflicto social. Por tanto, es indispensable reflexionar acerca de cómo las políticas y mecanismos de descentralización afectan las relaciones de participación y viceversa. Al respecto, se pueden plantear dos hipótesis de signo contrario. La una, según la cual, a mayor descentralización, mayor participación y mejores resultados de gestión pública. La otra, que considera requisito fundamental, para que funcione la descentralización, consolidar un centro fuerte en lo conceptual y técnico que oriente los procesos de participación.

Adicionalmente, vale la pena entender los procesos de participación como fenómenos que se ensanchan o retraen, se estancan o crecen, de acuerdo con las mentalidades de los actores involucrados y que *no necesariamente son positivos por sí y en sí mismos*.

En el contexto de todo lo dicho hasta el momento, resulta vital preguntarnos por aquellos factores que condicionan la calidad de la participación. En principio podríamos pensar que a mayor cantidad de niveles de relación, mejor calidad. Sin embargo ello no es necesariamente así, ya que la calidad está asociada principalmente a la mentalidad de quienes intervienen en la interacción, a su capacidad para pensar problemas y formular alternativas y a su disposición cultural para el diálogo. Una participación de calidad requiere de la autonomía de los actores, esto es, de la existencia de niveles de pensamiento propio en cada uno de ellos, de forma tal que sea posible pensar conjuntamente problemas para construir bienes públicos de manera compartida. La ausencia de pensamiento propio lleva a los actores que la padecen a la adhesión o al rechazo hacia el pensamiento estatal o el de otros actores que intervienen en los procesos de participación.

Cabe entonces preguntarse si en nuestro caso, la participación adquiere sentido en tanto proceso para consolidar pensamientos y actores en condiciones de aportar a la construcción de bienes públicos. De esta manera, la participación sería también la interacción Estado – Ciudadanía o entre grupos y personas, en torno a la construcción de Capital Social ¹³, y en esa medida un requisito para construir equidad y desarrollo.

Otro factor que afecta notablemente la calidad de la participación y sus decisiones, está dado por la pluralidad de los actores que intervienen en ella. La situación deseable a este respecto es aquella en la que convergen constructivamente actores de pensamiento académico, técnico, institucional y empírico. A su vez, resulta igualmente importante reconocer, como otra característica definitoria de la participación, las diferencias y asimetrías existentes entre los actores.

Ahora bien, cuando concebimos la participación en términos de interacción en función de bienes y políticas públicas, estamos aludiendo a la incidencia de los ciudadanos en el curso de acción de la administración pública, el cual se organiza a través de la definición, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos. Así, la participación se puede reflejar en las configuraciones específicas que adquiere el Estado. De esta manera, la participación sería también una forma de construcción estatal.

Diríamos entonces que participación es la interacción ciudadana con el Estado y entre grupos o personas, en procesos de definición y ejecución de políticas para el gobierno de lo colectivo, por medio de la cual se producen determinadas construcciones de Capital Social y niveles específicos de distribución, calidad, eficiencia y transparencia de los Bienes Públicos, siendo los actores asimétricos entre sí y actuando de conformidad con los recursos, mentalidades e intereses que tienen en un momento dado.

Valga la pena hacer algunas precisiones conceptuales sobre aspectos fuertemente relacionados con la participación:

Autonomía: es la capacidad del individuo o del grupo para determinar por sí mismo y en interacción con otros, qué hacer frente a un determinado problema.

Interacción participativa: existe cuando se dan los siguientes requisitos:

- ❖ Acceso previo de las partes a información sobre el asunto que motiva la interacción

¹³ El Capital social está dado por el tipo y la calidad de las relaciones entre individuos y actores en función del patrimonio colectivo y se asocia con aspectos como confianza, legitimidad y formas de agrupación horizontal. Por eso, la acumulación de Capital Social se realiza en las estructuras de relaciones que se dan entre personas y entre actores sociales.

- ❖ Las partes tienen condiciones para expresarse e involucrarse en el espacio de interacción
- ❖ Las partes consideran las opiniones ajenas, ya sea de forma positiva o negativa.
- ❖ Las decisiones se adoptan con relación a las ideas manifestadas en la interacción.

Democracia representativa: sistema por medio del cual el representante canaliza intereses, necesidades y expectativas de los representados de forma continua. La democracia representativa opera mejor si el representado tiene como interlocutores regulares grupos asociativos fuertes.

Sujeto Político: es aquel que hace presencia y se involucra en acciones o procesos de ejercicio del poder y por tanto, de gobierno.

Comunidad: existe cuando hay:

- ❖ Interacciones regulares entre sus integrantes
- ❖ Estructuras de funcionamiento y de relaciones
- ❖ Sentidos de pertenencia
- ❖ Intereses generales compartidos en medio de una gama de intereses particulares y disímiles.

Todo lo anterior debe resultarnos útil para determinar en que casos, por ejemplo, existe comunidad y en qué casos no; cuando se ejerce realmente la autonomía y cuando una oposición sin contenidos; en qué momentos se configuran procesos participativos y en cuáles solamente se verifican actos de presencia que no influyen en las decisiones que orientan procesos colectivos determinados. De conformidad a las características de cada dinámica social, seguramente existirán variaciones de contenido y forma, en la mediación de los conflictos comunitarios.

3.2. Gestión social

Lo que convierte a una forma de agrupación humana en actor social es el hecho de incidir en la construcción, consolidación, distribución y calidad de los bienes públicos materiales e inmateriales anteriormente mencionados. Por tanto, son actores sociales el Estado, las organizaciones civiles y, al menos en teoría, los partidos políticos. El tipo de acciones que el Estado y la sociedad civil desarrollan sobre esos bienes, es lo que determina las formas de organización de la vida colectiva.

Dentro de las organizaciones civiles se ubican formas de agrupación y expresión de comerciantes, industriales, artistas, y residentes, organizaciones culturales y educativas, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), y en general las organizaciones comunitarias de base. Estas últimas se caracterizan porque procuran agrupar y movilizar de forma directa a sectores determinados de la población para conquistar mejoras en su calidad de vida, y porque para pertenecer

a ellas no existen requisitos especiales. Basta con vivir en una zona (*Ejemplo: Juntas Comunales*), trabajar en un lugar (*Ejemplo: agremiación de artesanos*), desempeñar un oficio (*Ejemplo: Asociación de recicladores*), pertenecer a una generación (*Ejemplo: Grupo de la Tercera Edad*), o a un grupo poblacional determinado (*Ejemplo: Asociación de Mujeres*).

La gestión, en general, consiste en el diseño y aplicación de procedimientos para administrar procesos en función de propósitos y metas. La gestión significa entonces la ejecución de sistemas y metodologías de trabajo por medio de los cuales se espera potenciar fortalezas o resolver problemas en unas condiciones socioculturales y territoriales determinadas. La gestión se cualifica a medida que se incrementa la calidad de la planificación y la evaluación de los procedimientos.

La gestión social en particular, consiste en la administración de procesos que permitan elevar los índices de participación ciudadana con respecto a la construcción y modificación de bienes públicos, consolidación la cultura urbana en torno a ellos. Por tanto, la gestión social involucra de forma relevante factores de honradez, equidad, democracia, respeto por las normas, valoración de la diferencia y apropiación social del patrimonio colectivo, que deben contribuir a dar viabilidad y sostenibilidad a los bienes públicos.

Entendida de esta manera, la gestión social es la razón de ser de las organizaciones comunitarias.

De forma general, las tendencias predominantes que se observan en la gestión de las organizaciones comunitarias bogotanas, son las siguientes:

RASGOS PREDOMINANTES DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Presencia continua por varios años en un mismo territorio.	Poca visión y gestión territorial más allá del barrio o el grupo de interés.
Prácticas de autogestión.	Dificultad para asumir más de un proyecto a la vez.
Mayor y mejor interacción con el Estado con el paso de los años.	Altos niveles de dependencia de la oferta estatal para sacar adelante sus proyectos.
Cualificación paulatina de la capacidad de análisis y gestión de sus líderes.	Alternancia constante de períodos de actividad e inactividad.
Aceptación cada vez más amplia de normas democráticas para dirimir situaciones en los ámbitos interno y externo de la organización ¹⁴ .	Tendencia a priorizar de hecho coyunturas o situaciones aisladas sin enmarcar la gestión en planes integrales de mediano y largo plazo.
	Dificultad para desarrollar alianzas de mediano o largo plazo con pares.
	Predominio de los liderazgos individuales sobre los colectivos.
	Baja capacidad de convocatoria ciudadana.

¹⁴ Ambito interno: estructura organizativa, relaciones entre miembros, etc. Ambito externo: actividades y realciones con la comunidad, otras organizaciones sociales y con las entidades públicas y privadas.

CAPÍTULO 4

CARACTERÍSTICAS DEL MEDIADOR

4.1. El mediador que necesita la sociedad

Debe ser una persona que conoce el enfoque conceptual y la técnica de la mediación, capaz de facilitar la comunicación entre las partes en conflicto e inducir las a producir soluciones benéficas y posibles para ambas, equitativas, y razonables.

Es una persona neutral e imparcial, pero que hace propuestas o sugerencias, en procura de la equidad, la bondad, la razón, y la posibilidad del cumplimiento de lo acordado.

De un mediador se espera que posea cualidades personales como ética, facilidad de comunicación, y credibilidad; que esté capacitado para manejar etapas en el proceso de mediación, y que tenga habilidades como escuchar, crear armonía, evaluar intereses, manejar la ira, reenfocar problemas, o romper estancamientos que se producen en el diálogo entre las partes.

El mediador debe:

- ❖ Hacerse cargo con firmeza del proceso de arreglo del conflicto
- ❖ No juzgar los méritos de los asuntos en conflicto
- ❖ Exponer y establecer las reglas de la mediación
- ❖ No permitir interrupciones a ninguna de las partes mientras otro habla
- ❖ Permitir la exposición de cualquier posible solución
- ❖ Garantizar que se expresen todas las opiniones que tienen las partes

4.2. Valores del mediador

Los valores sirven para lo que sirven las brújulas: para tomar decisiones cuando uno se mueve de un sitio a otro, con intención de llegar a una parte determinada. Sirven, pues, para determinar el destino y la ruta. Los valores que enunciaremos a continuación no solo los de debe tratar de construir el mediador para sí mismo, sino que debe procurar estimularlos también entre las partes.

Si quiero algo bello debo poder reconocer la belleza en las cosas, en sus formas, colores, y sonidos. Si quiero lograr algo bueno, eso debe serlo para mí, y por supuesto para mis semejantes, y si quiero ser pragmático, eso bueno, además, debe ser posible. Pero lo bueno, por bueno que sea no puede ser impuesto, debe

ser deseado y expresado en acuerdos y hechos realizables, gracias a la comunicación.

La comunicación, además de ser un proceso de construcción de acuerdos, es un valor propio de la especie humana. El mediador debe vivir, respetar y mantener la comunicación. Ella, más que un medio, es una práctica insustituible, pues mientras esté en proceso no hay lugar a la violencia. La comunicación busca la verdad, la legitimidad y, por tanto, la sinceridad en los argumentos.

La equidad es otro valor interesante: con el lente de la equidad el ser humano verá las necesidades y posibilidades de los demás, y no solo las propias.

El respeto es un valor que mejora la calidad de la comunicación, abriendo posibilidades de confianza, de consideración del otro y sus necesidades.

La responsabilidad es un valor que impulsa a la comunicación: es mucho más que ser capaz de responder por lo hecho. Este valor consiste en pensar y consultar las consecuencias previsibles de mi acción en los otros, antes de actuar.

La solidaridad es un valor y una condición propia de la vida, en la solidaridad no hay empobrecimiento sino crecimiento, no hay sumisión sino integración, no hay desaparición sino afianzamiento.

La autonomía es un valor fundamental en la mediación porque cuando se vive, la conducta no obedece al temor a ser castigado, ni al temor a desobedecer.

EJERCICIO

VALORES SOCIALES Y PERFIL DEL MEDIADOR

En el cuadro siguiente, mencione los valores y condiciones existentes en la comunidad en la cual va a desarrollar la mediación, que a su juicio son favorables (*Ejemplos: solidaridad, existencia de espacios para debatir problemas colectivos*), o desfavorables (*Ejemplos: desconocimiento entre vecinos, agresividad*), para llevar a cabo su labor.

FAVORABLES	DESFAVORABLES

Señale cuáles son, a su juicio, las tres características deseables que deberían distinguir al mediador comunitario y establezca de acuerdo al contexto organizativo, social y cultural de su comunidad el nivel de posibilidad real de lograr cada una de esas características, y explique por qué lo cree así en cada caso.

CARACTERÍSTICAS DESEABLES	NIVEL DE POSIBILIDAD	POR QUÉ
	1. Alto 2. Mediano 3. Bajo	
	1. Alto 2. Mediano 3. Bajo	
	1. Alto 2. Mediano 3. Bajo	

CAPÍTULO 5

LA GESTIÓN SOCIOCULTURAL DEL CONFLICTO

El conflicto se ha visto tradicionalmente como un problema. Pero el conflicto puede ser visto también como una oportunidad que se nos presenta para hablar, aprender, y crecer. También puede ser visto como rasgo natural y propio de la condición humana. No existen relaciones sociales sin conflicto.

Cambiar la actitud de personas hacia el conflicto de tal manera que lo vean como una oportunidad para vivir mejor, es un aporte radicalmente positivo a la cultura.

Tomando como punto de partida el modelo propuesto para el manejo del conflicto por John Paul Lederach ¹⁵, se sugieren a continuación algunas fases para llevar a cabo la mediación comunitaria.

Fase de preparación

En esta fase se busca identificar los obstáculos que hay entre las partes para lograr un acuerdo, el mediador se prepara para empezar a mediar, y va generando confianza entre las partes. La reunión correspondiente a ésta fase es entre el mediador y cada parte por separado.

Las funciones que debe cumplir el mediador en esta fase son estudiar y analizar los antecedentes del caso, generar la confianza y legitimar el proceso ante las partes exponiendo las razones de su bondad, alcances, y beneficios.

Lo anterior le permitirá al mediador establecer su plan de mediación, a la vez que las partes y el mediador se pueden ir moviendo con mayor propiedad y soltura en un ambiente legítimo.

La confianza tiene que ver con la capacidad del mediador para inspirar en las partes que pueden expresar sus sentimientos, creencias y pareceres. El mediador debe ser reconocido por sus actitudes como hombre de confianza por ambas partes.

La legitimidad tiene que ver con la credibilidad y respeto hacia la autoridad del mediador y hacia el proceso de mediación en sí.

¹⁵ Regulación del Conflicto Social: Un enfoque práctico. John Paul Lederach, Comité Central Menonita, Akron, Pa. 1985. Pp. 42-68.

En esta fase se estimulará la descarga psicológica de las partes y la determinación con ellas de cómo se abordará el procedimiento.

El mediador debe escuchar de forma concentrada a las personas, ser sensible a sus necesidades e intereses. En este momento se concede prioridad a que salgan los sentimientos y percepciones de las partes y para lograrlo se sugiere la formulación de preguntas abiertas que les permitan expresar con sus palabras sus necesidades psicológicas y las emociones que tienen asociadas al conflicto, como enojo, frustración y engaño.

Se recomienda:

- ❖ Darle campo a cada cual para que se desahogue.
- ❖ Ayudarles a aclarar, por sí mismos, los asuntos que quieren aclarar o resolver en concreto, cuáles son sus intereses y necesidades.
- ❖ Ayudarles a aclarar, por sí mismos, cuáles son las acciones del otro que les molestan, por qué y cómo.
- ❖ Ayudarles a comprender el impacto de sus acciones sobre el otro, incluyendo el lenguaje y la manera de explicar ayudándole así a encontrar formas de comunicación que no incluyan amenaza, agresión, acusación, o personalización.
- ❖ Ayudarles a entender la importancia de la comunicación activa, que comienza por escuchar y preguntar, sin ironía ni sarcasmo.

En esta fase, establezca su papel como mediador, demostrando las siguientes habilidades desde los primeros contactos:

- ❖ Capacidad para comprender un conflicto y analizarlo.
- ❖ Habilidad para entender a las personas.
- ❖ Interés verdadero en su bienestar.

Comunique de manera creíble, es decir por convicción personal profunda, que:

- ❖ En todo momento será imparcial y neutral.
- ❖ Toda la información compartida será confidencial y se mantendrá reservada en la más alta discreción y que por lo tanto, con nadie se hablará de sus problemas.
- ❖ El papel de ayudar con ideas o soluciones, no supone imponerlas.
- ❖ La aceptación del proceso, del mediador y de la solución, será voluntaria.

Nunca olvidar que:

- ❖ El problema es de las partes y las mejores soluciones saldrán de ellas mismas.
- ❖ Si la solución proviene de las partes en vez de ser impuesta, será más legítima.
- ❖ La democracia se afirma cuando las personas hacen las cosas por sí mismas y no esperando a que otro las haga por ellas.
- ❖ El diálogo debe darse entre las partes pues es lo que les ayuda a convivir.

Fase de presentación

En esta fase el mediador establece la estructura de diálogo que se va a desarrollar entre las partes y motiva un encuentro entre ellas.

La parte que solicita la mediación generalmente se presenta desconfiada, con su propio historial y sin saber qué puede esperar de un proceso como éste; por su parte, la persona que ha sido citada puede sentirse amenazada, y ambas pueden sentir inestabilidad al ignorar la evolución que puede tener la situación.

El saludo cordial, la oferta de un café, de una taza de agua aromática, o de un vaso de agua, pueden ayudar a bajar la preocupación, a la vez que a mantener la conexión con la fase anterior desde la cual se venía sembrando confianza. En este contexto puede proponerse el logro de varios objetivos:

- ❖ Clarificar de nuevo el funcionamiento del proceso.
- ❖ Explicar las consecuencias del mismo.
- ❖ Establecer las reglas básicas de comunicación para que esta sea productiva y sostenible.
- ❖ Aclarar de nuevo el papel del mediador en el proceso.

Para el efecto es importante desarrollar las siguientes actividades:

- ❖ Explicar que se puede esperar de la mediación
- ❖ Explicar que a cada una de las partes se le solicitará narrar su versión de los hechos.
- ❖ Preferencialmente será quien solicite la mediación, quien intervenga primero.
- ❖ Exponer y explicar la regla más elemental del proceso: cuando uno habla, el otro calla y escucha, aclarando que solo el mediador podrá interrumpir para pedir aclaración, o profundización en un tema específico. Enfatizar en dos argumentos: el conflicto es sinónimo de mala comunicación, y el conflicto se perpetúa porque las personas no se escuchan, y creen que no son escuchadas. Esta regla se puede imponer de forma gradual.

- ❖ Exponer la segunda regla más importante del proceso: todo se puede decir sin ofender a la otra parte.
- ❖ Pedir la conformidad y compromiso de cada parte con las reglas.
- ❖ Explicar que el mediador no es juez y no toma decisiones por las partes, que son las que deben decidir.
- ❖ La neutral e imparcialidad del mediador, no le impide hacer sugerencias ni observaciones, pero significa no favorecer a ninguno, ni tener una solución preferida.
- ❖ Su interés no es establecer culpas ni inocencias, sino facilitar la comunicación para que las partes lleguen a un acuerdo de solución con el cual puedan vivir.

Fase de explicación

En esta fase comienza la interacción entre las partes con la exposición de sus perspectivas del caso como si el mediador no tuviera el mínimo conocimiento del mismo, empezando preferencialmente, como hemos dicho, con quien pide la mediación.

Solicite a las partes que en su narración describan exactamente cómo ven el problema, cómo lo han experimentado, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Cuándo comenzó? ¿Cuáles son sus causas? ¿Quién hizo qué, y por qué lo hicieron?

Fase de identificación de la solución

En esta fase la tarea del mediador es ayudara las partes a pasar de la justificación individual y la acusación recíproca, a la cooperación y la construcción compartida de soluciones. Para el efecto se sugieren actividades como estas:

- ❖ Resuma la perspectiva de cada una de las partes.
- ❖ Pídales que, si están dispuestos, se centren en la generación creativa de soluciones.
- ❖ Comience destacando los puntos que ya tienen en común. Por ejemplo: ambos quieren resolver el problema, ninguno quiere seguir como hasta ahora vienen, dada la relación que tienen les es preciso mejorarla para poder seguir con ella y ambos obtendrán un beneficio al solucionar el problema.
- ❖ Especifique los puntos de desacuerdo que hay que tratar y ayúdeles a concentrarse en puntos concretos
- ❖ Pídales que los ordenen por orden de importancia.
- ❖ Pídales que clarifiquen los intereses propios y si son incompatibles con los de la contraparte.
- ❖ Pídales que trabajen primero sobre los compatibles, luego sobre los menos incompatibles y por último que reacomodando los unos y los otros, lleguen a la solución de lo que se presentó como incompatible.
- ❖ Insista en que sí es posible encontrar una solución que satisfaga a los dos.

- ❖ Sea el moderador de la reunión, quien da la palabra a una de las partes y luego a la otra. De aquí en adelante el trabajo del mediador es sostener el diálogo.
- ❖ No permita que se dispersen en varios asuntos a la vez.

A veces puede ser necesario el encuentro a solas de cada una de las partes con el mediador, para superar la indisposición de las dos o de una de ellas a ceder en algunos puntos, "por no querer mostrar debilidad" ante la contraparte. El encuentro a solas permite expresar opciones, y explicar sentimientos.

Fase de acuerdo

En esta fase el objetivo es definir compromisos, beneficios, y satisfacción de las partes.

La fase se encamina a armar la estructura del acuerdo dando respuesta a las preguntas básicas de siempre: ¿Qué, cómo, cuándo, dónde, por qué y para qué se va a hacer esto o aquello para resolver el conflicto?

El acuerdo debe contener, de forma muy clara:

- ❖ Los compromisos asumidos por las partes
- ❖ Las actividades que cada cual deberá realizar
- ❖ Cómo, cuándo y dónde se llevarán a cabo las actividades

EJERCICIO
ABORDAJE POR FASES DEL CONFLICTO

Para cada uno de los casos siguientes, establezca las actividades que debería realizar como mediador, de acuerdo a las fases mencionadas en este capítulo.

Caso 1

Hace un mes se realizaron elecciones de Junta de Acción Comunal en el barrio Parabandocito. El anterior presidente, que llevaba 10 años en la Junta, fue derrotado de forma clara en las elecciones, pero no quiere entregar a los nuevos directivos la documentación, ni el dinero, ni los sellos, ni las llaves del Salón Comunal. Se escuda en razones como “no he tenido tiempo”, “la nueva directiva no me ha buscado”, “estoy enfermo”, “hay que esperar a que el Departamento de Acción Comunal legalice la elección”, etc. En realidad lo que le duele es haber sido derrotado y tener que dejar el poder. Los nuevos directivos han procurado hacer un acercamiento amistoso con el anterior Presidente y no generar enfrentamientos. Su consigna es “seamos diplomáticos, no generemos problemas”. Sin embargo el asunto se ha convertido en un rumor extendido entre los demás líderes del barrio y algunos hablan de tomar medidas radicales.

Caso 2

Una familia campesina tiene 3 vacas y 2 ovejas en la pequeña zona verde de su casa, y saca a pastar todos los días sus animales al parque del barrio, donde dañan los árboles recién sembrados. Alegan que “no pueden dejar morir a los animalitos” , y que “los animalitos son nuestra vida, pues dependemos económicamente de ellos”. El presidente de la Junta Comunal ha hablado personalmente con ellos y algunos vecinos los han agredido verbalmente a sus integrantes, pero todos los días siguen sacando sus animales.

Caso 3

Sobre los andenes de la vía principal del barrio, recuperados hace 3 meses, un vecino parquea su carro todos los días durante varias horas, obstruyendo el flujo peatonal. Dejarlo sobre la vía principal, durante varias horas, afectaría la circulación vehicular. Alega que si lo deja en la calle lateral, se lo pueden robar y que su negocio, el cual carece de garaje, queda lejos de la esquina, y que pagar parqueadero le saldría muy caro. Los vecinos mascullan entre dientes cuando pasan frente al carro, pero nadie se atreve a decirle nada al infractor, pues tiene fama de ser muy violento.

Caso 4

Dos líderes presentan un proyecto a una entidad pública. El proyecto es seleccionado y le asignan 10 millones de pesos para su ejecución. Los líderes habían trabajado muy bien hasta ese momento, pero ahora que el proyecto ha sido aprobado, surge una fuerte discusión acerca de quién será el coordinador del proyecto, cargo que ambos desean. Ninguno está dispuesto a ceder, y el diálogo entre ellos ha llegado a un punto muerto. A duras penas se saludan.