

**PROCURADURÍA DE LA ADMINISTRACIÓN  
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

**Métodos Alternos de Resolución de Conflictos  
Procuraduría de la Administración  
de Panamá**

**III Encuentro Resolución Pacífica de Conflictos  
Viña del Mar.- Chile**

**Panamá, septiembre-2004**

# **MÉTODOS ALTERNOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS PROCURADURÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PANAMÁ**

## **I. GENERALIDADES**

### **1. Antecedentes de la Organización Institucional**

La Procuraduría de la Administración, nace con la Ley 135 de 1943, dentro de la Jurisdicción Contencioso Administrativa, con la denominación de Fiscal Contencioso.

Para el año 1947, se incorpora al Ministerio Público, sin embargo, no es hasta 1972, en que se le otorga la denominación de Procuraduría de la Administración, antes de esto recibió el nombre de Procurador Auxiliar.

Desde su constitución, la Procuraduría de la Administración ha tenido varias tareas a saber: Consejera Jurídica de la Administración Pública, Defensora de los Actos Administrativos, Vigilante de la conducta de los funcionarios en el ejercicio de sus funciones y fomentar el cumplimiento de las leyes asimismo, de las decisiones judiciales.

Desde 1987, adicional a las funciones señaladas, se le atribuyen las facultades de; tramitar las quejas contra los servidores públicos y dirimir o resolver los conflictos de interpretación legal que surgen entre instituciones públicas, como funciones generales del Ministerio Público.

A partir de 1995, la Procuraduría de la Administración inicia un proceso de reestructuración institucional, apuntado a fortalecer y modernizar el Estado, para lo que fue preciso adecuar sus funciones a la realidad y requerimientos de una sociedad en cambio, a la entrada de un nuevo milenio, cuyo fin esencial es la búsqueda de la agilidad y eficacia en los servicios que presta la administración pública.

Así la Procuraduría, asume la responsabilidad de proyectarse dentro de sus funciones con una nueva misión y visión institucional, concentrándose en convertirse en una institución modelo, que apoye a la Administración Pública, e inicia innovando en los servicios que son de su competencia.

## 2. Antecedentes de la implementación de los métodos de resolución de conflictos en la Administración Pública

La intervención de la Procuraduría de la Administración, pero con carácter resolutorio en los conflictos de la administración pública, nace en 1987, según disponía el Código Judicial, precisamente en materia de **interpretación legal o del procedimiento a seguir**. Como estadísticas de esta función ejercida, nos podemos referir con precisión a los años 1998 y 1999, en la cual se desarrolló un número de 12 dirimencias, algunas de ellas con más características de mediación.

En ese proceso de transformación institucional que inicia en 1995, en un trabajo realizado de investigación y análisis para determinar fallas y problemas administrativos, se identificó como uno de los elementos causantes de la deficiencia, los conflictos que surgen dentro de la administración pública, y que a su vez aparecen como problemas de los administrados, y la carencia de métodos que permitieran resolver los mismos.

Por esa orientación, se contempla la idea de establecer como uno de los cometidos de la Procuraduría, necesarios, para preservar y mejorar la calidad y eficacia de los servicios públicos, desarrollar un sistema de tratamiento, a los conflictos surgidos en la administración pública, que no sólo fuera preventivo de las fallas administrativas, sino también que funcionara para establecer mejores relaciones a lo interno de la administración pública, y también de esta con la sociedad en general.

A partir de 1998, se inicia como una de las primeras actividades sobre la temática, precisamente en el área de conflictos interinstitucionales, un programa de capacitación, con la colaboración de la Junta de Andalucía de España, como una forma de retomar las experiencias en el ámbito internacional, que han sido efectivas para enfrentar los fracasos y limitaciones de la administración pública, a través de las nuevas técnicas y métodos para resolver conflictos, programa que continua fortaleciéndose con el desarrollo de otras actividades.

En busca de fortalecer conocimientos en aquellas modalidades para resolver conflictos, y de conformar un cuerpo profesional en la Procuraduría de la Administración, para el año 1999, un grupo de funcionarios, obtuvieron formación especializada, a nivel de Curso de

Postgrado sobre los Métodos Alternos de Resolución de Conflictos, centrado en la Mediación, visualizados como una nueva corriente útil y aplicable en la sede administrativa, que permitirá atacar una de las debilidades de la administración pública, como lo son los conflictos.

Así, dentro de los programas de fortalecimiento de la Administración pública, se incluye el programa de capacitación en los métodos alternos de solución de conflictos, centrado en la mediación, involucrando sobre todo instituciones que en su función les corresponde resolver conflictos, a fin de que esta modalidad fuera aprovechada en aras de mejorar la calidad de los servicios e imponer una cultura de paz entre la administración y los administrados.

A partir de 1999, en Panamá a través del Decreto Ley 5 de 1999, se establece el régimen General de Arbitraje, de la Conciliación y de la Mediación, lo cual da una apertura para la utilización de éstos métodos no sólo en el ámbito público, sobre el cual ya se habían sentado bases, sino también en los asuntos privados, lo cual a nuestro juicio es una gran oportunidad de ir formando, en todos los niveles una cultura de paz.

Ahora bien, no fue sino con los cambios normativos incorporados requeridos para la reestructuración integral, en que se expanden las competencias de la Procuraduría de la Administración, a través la Ley 38 de 2000, en que ésta asume como responsabilidad legal desarrollar, fortalecer y promover los métodos de resolución de conflictos dentro de la administración pública.

Así, los métodos alternos de solución de conflictos son una esperanza para la Procuraduría de la Administración, para solucionar algunos de los problemas que aquejan de la administración pública, pretendiendo obtener resultados satisfactorios para los gobernados y gobernantes.

### 3. Breve exposición de la naturaleza de conflicto

El diccionario de la Real Academia de la Lengua española define el conflicto en su propia acepción como “combate lucha o pelea”. También en sentido figurado lleva el significado de apuro, situación desgracia y de difícil salida” o incluso problema, cuestión, materia de discusión.

No es extraño señalar que el conflicto nace con la vida en sociedad, residiendo en cada uno de nosotros y que forma parte de nuestras experiencias. Igualmente que se encuentra inserto en los grupos que integramos, creando un grado de tensión entre individuos, grupos o instituciones por la incompatibilidad de sus objetivos.

Esa peculiaridad del conflicto a la vida del ser humano y por ende en los grupos que conforma, y con los avances del día a día a que está sometida nuestra sociedad, por lo cual surgen diferencias más complejas, requerimos adoptar mecanismos de resolución, que nos permitan tratar conflictos en todos sus niveles, además que se imponga como cultura de paz, ya que sólo en esa medida se puede lograr un mejoramiento en todas las actividades que desarrollamos.

Para que tengamos una referencia, que tan connatural es el conflicto a la vida del ser humano, seguidamente mencionamos los distintos niveles o clases de conflictos :

1. Interpersonal, es propio del individuo.
2. Intrapersonal es aquel conflicto en cual participan que no incluyen un grupo particular.
3. Grupal o intragrupal que se presentan entre individuos que conforman un grupo.
4. Intergrupala, que enfrenta diversos grupos de individuos
5. Organizacional, también denominado intraorganizacional, conflicto que surge en una misma empresa o institución.
6. Interorganizacional o insterinstitutional, planteado entre organizaciones con una condición de independencia.

Cada una de estas clases de conflictos, pueden llegar a crear situaciones muy complejas, ya que particularmente nos conducen a situaciones de límites, cuando estos no son resueltos, y comprometen patrimonios, grupos

e instituciones impidiendo la prestación de servicios y recursos de forma correcta y eficiente.

En nuestro caso particular, nos corresponde dar tratamiento a los conflictos interinstitucionales o interorganizativos, sin embargo, no podemos olvidar que se desarrollan a partir de interacciones individuales y grupales, lo cual hace el asunto más complejo, aunado a las causas que lo motivan, entre las que se mencionan como más comunes:

- a) la competencia sobre el control de los recursos limitados,
- b) ideas y valores diferentes sobre lo que es correcto e incorrecto,
- c) las responsabilidades mal definidas,
- d) las modificaciones o cambios a debe ser sometida una institución o organización,
- d) los impulsos humanos hacia el éxito, el poder y el reconocimiento
- f) actitudes y comportamientos diferentes
- g) metas y objetivos diferentes

Ante la diversidad de causas que pueden motivar un conflicto interinstitucional, que estimamos pueden ser una o varias, se hace necesario realizar un diagnóstico para determinar las causas reales, y así trabajar sobre las mismas, ya que es la única forma de que se puedan superar las diferencias respectivas.

#### 4. Tratamiento de los conflictos

Ha sido motivo de preocupación en nuestras sociedades el número de conflictos considerables no resueltos por el servicio público de justicia, como mecanismo tradicional, pese ha que se ha dotado de recursos humanos, materiales o tecnologías, reasignación entre los órganos jurisdiccionales, reformas a las normas de procedimiento, creación de juzgados, mejoras en la infraestructura, formación y capacitación de los funcionarios entre otras particularidades de nuestro sistema, a fin de lograr el servicio judicial sea más efectivo, todo esto no ha sido suficiente para aumentar el nivel de insatisfacción general, por distintas causas, como por ejemplo; dinero, tiempo, esfuerzos, trámites y decisiones insatisfactorias por la divergencia de intereses.

Lo anterior, ha sido así puesto que la cultura moderna ha encausado a que los conflictos sean sesgados por la vía jurisdiccional, es decir, hemos sido formado en la cultura del litigio, pero en estas últimas décadas se han observado una modificación a esa cultura.

En el caso de los conflictos interinstitucionales u organizacionales, pueden surgir otras maneras de encausarlo, por ejemplo en el de una organización se observa acudiendo a la supervisión directa del superior, como mecanismo coordinador, sin embargo podemos señalar, que este tratamiento en muchas ocasiones, no obtiene los mejores resultados, toda vez que, que el conflicto se mantiene oculto y latente, pudiendo resurgir en cualquier instante, manteniéndose como un impedimento de la organización para funcionar de forma debida.

Por los motivos señalados, es decir por las insatisfacciones de los mecanismos existentes de resolver los conflictos, ya hace desde dos o tres décadas, en países como Estados Unidos se empieza a reflexionar en torno al conflicto y su resolución, iniciando sobre los medios alternativos de solución de conflictos, con miras a aumentar la satisfacción de las partes involucradas.

## **II. CONSIDERACIONES GENERALES DE LAS NUEVAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

### **1. Negociación**

La negociación, inicialmente aparece como parte de este sistema de solución de conflictos, conformada por el conjunto de reglas y técnicas, sin embargo, se incorporan otros estilos, a fin de que en caso de fracasar la negociación, se pudiera pensar en otras modalidades que permitieran resolver la contienda. La solución de esa alternativa de solucionar un conflicto sería, de tal forma la adopción aceptada por las partes, de una decisión que se tiene como conjunta.

Es una técnica aplicable en todos los ámbitos de nuestra vida, en la política, social, negocios y en nuestras relaciones sociales, por lo cual puede adoptar distintas apariencias de conformidad a las culturas.

Podemos perfilar el concepto de negociación como una forma de solucionar diferencias de diversas naturalezas, entre las propias partes involucrados, propiciando un grado de cooperación.

La negociación ha sido empleada, como cuestión cotidiana en los agentes privados y públicos, apara atender distintos asuntos, relaciones laborales, contratos privados y públicos, lo cual ha sido indispensable para la ejecución de éstos actos, como forma de advenimiento, pues la relación que surge entre las partes en el proceso de negociación es interdependiente y

los resultados dependen mucho del poder de las partes, puesto que de no ser similares, es posible que no se obtengan resultados o a un acuerdo.

Desde este momento nos centraremos a la mediación y conciliación, por ser los que se aplican en la función de la Procuraduría de la Administración.

## 2. Mediación y Conciliación

El Decreto Ley 5 de 8 de julio de 1999, establece en Panamá por vez primera el régimen General de Arbitraje, de la Conciliación y de la Mediación, como procedimientos para solucionar conflictos, con lo cual se da oportunidad, a quienes estén involucrados en una disputa a solucionarla, según sus intereses y necesidades.

La mediación y la conciliación son términos muy similares, y en algunas ocasiones son utilizados como sinónimos, pues ambos son sistemas creados para atacar los conflictos con la intervención de un tercero que ayuda a las partes a satisfacer sus intereses.

La Mediación es un proceso pacífico y cooperativo de resolución de conflictos, en el cual una persona neutral (el mediador) aceptado por las partes, bajo las condiciones de la confidencialidad, facilita el diálogo a fin de hacer posible un acuerdo convenido por las propias partes.

Esta tiene, como elementos fundamentales los siguientes:

1. Actuación de un tercero aceptado
2. La confidencialidad
3. La voluntariedad.
4. la flexibilidad
5. Acuerdos satisfactorios

La Conciliación, es un método de solución pacífica de conflictos a través de la cual las partes gestionan la solución de sus propios conflictos con la intervención de un facilitador imparcial llamado conciliador. Esta conformada por los mismos elementos de la mediación.

Consideramos que no existe diferencia sustancial entre los términos, ahora bien más haya de la resolución de conflictos, consideramos que sobre estos métodos se mantiene una actitud colaborativa, para la satisfacción de los intereses.



En consecuencia la mediación y la conciliación son una secuencia de actos de comunicación entre el mediador o conciliador y las partes, que permite explorar soluciones escogidas por las propias partes para solucionar la disputa, que siendo así permite lograr acuerdos satisfactorios.

### **III. LOS METODOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

La implementación de esos nuevos métodos de resolución de conflictos en los asuntos privados, y el uso de la negociación como cuestión cotidiana en las administraciones públicas contemporáneas, y los resultados logrados, ha sido una oportunidad, para formalizar dentro de la administración pública otros sistemas, como lo son la mediación y la conciliación, ya que permite la posibilidad de un avenimiento convenido, antes de llegar a una resolución administrativa tradicional impuesta.

En la transformación de la Administración Pública, nos hemos centrado en aspectos de la eficacia, en el logro de objetivos y en la satisfacción de los intereses de la sociedad en general, y con lo cual también se pueda lograr mayor accesibilidad del Estado, siendo necesaria la implementación de mecanismos consensuados, que resultaran económicos, breves y eficaces.

Los mecanismos de resolución de conflictos en la administración pública, fundamentalmente son una apertura a la participación de las autoridades para la decisión de los conflictos de interés público, y la tendencia de incluirse ese sistema en la sede administrativa, es un comienzo para que la ciudadanía tenga participación en las decisiones administrativas.

La implementación de los métodos de Resolución de Conflictos establecidos en el sistema jurídico panameño, no es solamente para que se aplique en los asuntos internos de la Administración Pública, sino también, para que sean funcionales en los conflictos que surjan entre la administración y los particulares, y asimismo, para los que a la administración le corresponda adoptar una decisión.

En ese sentido se pueden obtener dos denominaciones, métodos de resolución de conflictos a lo interno de la administración pública, y mediación en la sede administrativa, en ambos la Procuraduría asume roles diferentes, esto lo explicaremos más adelante.

En esencia el sistema de resolución de conflictos, se revela como una forma novedosa y estratégica que implica una nueva concepción del poder público y del derecho administrativo, de la imposición al consenso, pero

como un nuevo procedimiento, inculcada a la eficacia de la administración pública y la participación, pensando que estos métodos son viables a utilizar en todos los niveles de conflictos que surjan en la Administración Pública, toda vez que, con éstos podemos atacar una de las debilidades del servicio público, como lo es el conflicto y que como lo hemos señalado, van estar inherentes.

Ahora bien, esas modalidades de resolver conflictos en la sede administrativa, deben considerar dos elementos fundamentales; el interés público y el principio de legalidad, que podemos decir, son factores restrictivos del proceso alterno.

La Procuraduría de la Administración, reconoce los métodos alternos de solución de conflictos, como un procedimiento válido y útil, para la construcción de un nuevo modelo de la administración pública, ya que como toda estructura o sistema laboral, cuenta con redes de interrelaciones, con lo cual se generan conflictos de distintos niveles

En resumen, es una expresión de modernización del derecho administrativo, implementar estos métodos para resolver asuntos de interés público, de manera sumaria e informal, tratando de encontrar entre las posiciones elementos de encuentro. Además de verse, como una oportunidad de acercamiento entre administrador y administrados, ya que esta mejora las relaciones, tiene la perspectiva de satisfacer intereses y resuelve sumariamente.

1. Las nuevas modalidades de resolver conflictos una función de la Procuraduría de la Administración.

Mediante la Ley 38 de 2000, que establece el Estatuto Orgánico de la Procuraduría de la Administración, y el Procedimiento Administrativo General, de acuerdo con sus artículos 3 y 9, se establece el sistema de los métodos alternos de solución de conflictos en la sede administrativa.

De acuerdo con el artículo 3 del cuerpo legal en mención, la Procuraduría de la Administración, tiene dentro de sus misiones la de, **“desarrollar medios alternos de solución de conflictos que surjan a lo interno de la Administración Pública”**.

Dentro del contexto de esa misión la Procuraduría, queda plenamente facultada para desarrollar cualquiera de los métodos alternos de solución de conflictos, reconocidos como tales en mi sistema jurídico, sin

Embargo, no todos son aplicables, por características propias y la función respectiva. En esto es oportuno, referirnos también al concepto de Administración Pública.

## 2. Concepto de Administración Pública

La Administración Pública, debe entenderse a partir de su verbo rector, que es “administrar”, a la cual se le atribuyen los conceptos de servir, gestionar, dirigir, cuidar y gestionar bienes e intereses. En este caso, estas acciones o actividades tienen cometidos estatales.

De acuerdo con la doctrina actualmente predominante, expone sobre la concepción de Administración Pública: “ consiste en un complejo orgánico y una serie de entes- los entes públicos menores, encuadrados en el poder Ejecutivo; Derecho Administrativo...”

Ese dinamismo que comprende la administración pública involucra el compromiso de las instituciones, autoridades, servidores públicos de ejecutar las funciones y atribuciones de su competencia, para satisfacer los intereses colectivos.

Entendido esto, ese cometido de la Procuraduría para desarrollar los métodos de resolución de conflictos, en la Administración Pública, es para aquellas diferencias que surjan a lo interno de la actividad del Estado, a través de sus órganos administrativos, legislativos y judiciales, es decir, entre instituciones públicas, con lo cual se desarrolla lo que la doctrina ha denominado mediación institucional o organizacional.

## 2. Mediación Institucional u Organizacional

Sobre este contexto debemos partir, señalando que la aplicación de los métodos alternos de conflictos en la sede administrativa, es contemplada con todos los elementos que caracterizan a los mismos, ya que son los que contienen la clave del éxito, ellos son: la voluntariedad, la confidencialidad, la flexibilidad y los acuerdos sean satisfactorios, con las variantes que estamos ante asuntos de interés general y que respetar el principio de legalidad.

Pablo Bodmar, en su artículo denominado mediación institucional y organizacional, define en sentido amplio y restringido la mediación institucional, y dispone:

“Concepto Amplio: La mediación institucional hace referencia a toda institución a toda institución , establecimiento, corporación, fundación u organización, creado con el objeto de desenvolverse en alguna actividad, con un fin preciso y determinado, que posee ordenada estructura, constituida generalmente sin ánimo de lucro, y constituye el núcleo de la integración.

Concepto restringido: La mediación institucional comprende a la entidad como institución interna intermedia entre el estado y los ciudadanos, con una finalidad de carácter de bien público, que nuclea a personas unidas por el ejercicio de una actividad o profesión, sobre la defensa de los intereses colectivos, y destinada a brindar servicios o beneficios para sus asociados o la propia comunidad que la integra.”

La denominación mediación institucional, específicamente trata de aquellos procesos, en que en los conflictos suscitados participan organizaciones, instituciones, corporaciones, a lo interno o externo, es decir, que refiriéndonos, a la mediación institucional, en la sede administrativa comprende no solo los conflictos de institución a institución, sino también entre Estado y ciudadanos.

Ahora bien, en la Mediación institucional u organizacional, que comprende tanto los conflictos suscitados a lo interno como externo de una institución, la doctrina hace dos denominaciones: la mediación intrainstitucional (interna) y la mediación interinstitucional (externa)

Los conflictos que debe tratar la mediación intrainstitucional, se refieren precisamente, a aquellos que surgen dentro de la misma institución, es decir, esta con sus dependencias o colaboradores, pues, en este contexto no entran los conflictos de una institución con otra institución.

Por su parte, la mediación interinstitucional comprende los conflictos suscitados, entre una institución con otras vinculadas por la misma actividad, una institución nacional con una Provincial o Municipal, una institución pública con una privada y otros conflictos derivados de otras relaciones que puedan surgir dentro de los estamentos del Estado.

Sobre la mediación interinstitucional, centraremos nuestros comentarios, en razón de que es la que se aplica, en la Procuraduría de la Administración cuando ha asumido el rol de mediadora, que pese a que la visión es a lo interno de la Administración Pública, tratamos conflictos que surgen entre dos instituciones u organizaciones independientes.

Sin embargo, no podemos descartar que nuestro rol de mediadora, pueda también asumirse en los conflictos intrainstitucionales, es decir los suscitados entre una institución, y una o más de sus dependencias o con sus colaboradores, puesto que también califican como asuntos internos de la Administración Pública.

Sobre esto, cabe referirnos a la función de la Procuraduría de la Administración, de fortalecer y promover la mediación en la sede administrativa, cuyo objetivo es expandir el tema a las instituciones, para que por si mismas puedan aplicar un proceso de mediación intrainstitucional, en aras de obtener mejores logros positivos para el servicio público general y de forma más rápida.

### 3. Concepto de Mediación en la Administración Pública

Es un procedimiento por el cual dos o más instituciones públicas involucradas en un conflicto, deciden ser asistidas por la Procuraduría de la Administración para solucionar sus diferencias, a través de la intervención de uno o más funcionarios imparciales denominados mediadores, quienes desempeñan el rol de facilitadores de la resolución de la Administración Pública.

### 4. El mediador

Es el funcionario de la Procuraduría de la Administración que de manera imparcial asiste las instituciones en conflicto y que encamina sus esfuerzos a lograr un acuerdo en el que se considere principalmente los intereses públicos y sea satisfactorio para las partes en conflicto.

Habitualmente en la Procuraduría de la Administración, se hace uso de la co mediación, puesto que participan dos o más mediadores.

### 5. Características de la Mediación en la Administración Pública

1. **La existencia de una disputa** entre dos o más instituciones.
2. **Voluntariedad del Procedimiento**, en todo el procedimiento se requiere la voluntad de las instituciones.
3. **La representación de las instituciones debe ser la máxima autoridad.** En caso de asistir uno de menor jerarquía debe estar formalmente designado por el superior.
4. Los funcionarios deben tener capacidad para decidir.
5. El Mediador, la Procuraduría de la Administración es imparcial y neutral, con relación a las instituciones en conflicto.

6. Facilita el diálogo y la colaboración, es la principal tarea de la Procuraduría en su rol de Mediador, puesto esto permitirá arribar un acuerdo satisfactorio.
7. Es Confidencial, los asuntos tratados en la mediación por las autoridades o instituciones no serán divulgadas hasta que el proceso termine, pues en este caso por la particularidad son asuntos públicos deben ser divulgados.
8. Es informal, en el sentido que no está pautado en un Código de procedimiento, esto es sin restarle seriedad.
9. El acuerdo arribado es producto del trabajo conjunto de las instituciones, debe ser jurídicamente viable y considerando los intereses públicos.

## 6. Proceso de mediación en la Administración Pública

Cada proceso de Mediación en la administración pública, es un caso particular, pero de forma general podemos decir que es el conjunto de secuencias entre el mediador (Procuraduría de la Administración) y las instituciones en conflictos u otro participante en el proceso que el mediador conduce más o menos activamente.

El Procedimiento es el siguiente:

1. Solicitud de una institución a la Procuraduría de la Administración, de la Mediación.
2. Admisión de la solicitud de la Mediación, por la otra institución involucrada en la disputa.
3. Exposición introductoria del mediador, este da el discurso de presentación, explicando el objetivo de la mediación.
4. Reunión conjunta con las máximas autoridades de las instituciones involucradas, donde se hacen exposiciones iniciales de los hechos, cuya finalidad es recoger información para identificar el problema, asimismo que las posiciones (intereses y necesidades)
5. Decisión sobre sesiones privadas, cuando es necesario recoger más información sobre cada una de las instituciones, a fin d poder establecer los intereses y necesidades, que se encuentran detrás de la disputa.
6. El acuerdo, debe ser satisfactoria para las instituciones en conflicto, jurídicamente viable, y que se considere el interés público. En caso de que no se logre un acuerdo la Procuraduría de la Administración dirime, es decir, resuelve el conflicto, de acuerdo al artículo 6 numeral 3 de la Ley 38 de 2000. La decisión que adopte la procuraduría tiene efecto vinculante.

## 7. Efectos del acuerdo de la mediación en la Administración Pública

El acuerdo a que se llegue en el Proceso de Mediación tiene fuerza de contrato para las instituciones públicas en conflicto, y por tanto desde su perfeccionamiento, obliga a lo pactado.

## 8. Experiencias y Resultados de casos de mediación atendidos por la Procuraduría de la Administración

En los últimos años, en especial desde la implementación de la Ley 38 de 2000, la Procuraduría de la Administración asume la responsabilidad de actuar como mediadora y dirime en los conflictos surgidos a lo interno de la Administración Pública.

Hemos tenido experiencias exitosas en las que la Procuraduría, en lugar de imponer sus criterios, ha logrado consensos y acuerdos entre instituciones públicas, como por ejemplo:

1. convenio alcanzado entre la Dirección de Valorización del Ministerio de Obras Públicas y la Dirección General de Ingresos de l ministerio de Economía y Finanzas (sobre el pago de tasa de valorización previa a la expedición del paz y salvo de inmueble)
2. acuerdo entre el Municipio de Panamá y la Dirección General de Ingresos (cobro de impuestos a las casas de alojamiento ocasional)
3. Acuerdo entre el Municipio de Panamá y Instituto Nacional de Cultura, (permisos de actividades públicas en sitios de patrimonio histórico.

Entre otras mediaciones que se han realizado, que si bien no se ha logrado la firma de un acuerdo, la colaboración y el dialogo, han mejorado las relaciones de las instituciones, dándole un trámite distinto a la disputa, permitiendo que cada una continúe prestando los servicios, según corresponda legalmente.

Como estadísticas de los servicios de dirimencias y mediaciones en esta Procuraduría desde los años 1998 hasta el 2004, son 18 casos, entres los que 5 procesos de mediación de estos son del 2004, es decir, que las autoridades públicas están procurando resolver los conflictos a través de la mediación.

#### **IV. PROMOCION Y FORTALECIMIENTO DE LA MEDIACIÓN, EN LOS CONFLICTOS QUE SURJAN EN LA SEDE ADMINISTRATIVA.**

De acuerdo con la Ley 38 de 2000, en su artículo 9, la Procuraduría, además de desarrollar métodos para resolver los conflictos, tiene la función de promover y fortalecer la mediación, para resolver los conflictos que surjan, en la sede administrativa con la finalidad de reducir la litigiosidad.

En ese contexto, la aplicación de la mediación en la administración pública, queda abierta, para que también sea de utilidad en aquellos conflictos que puedan surgir entre el Estado y la ciudadanía en general, e igualmente de particular a particular, en la cual una entidad deba adoptar una decisión, ello es una forma de complementar el sistema jurisdiccional, y además procurar la eficacia del servicio respectivo.

Ahora bien, esa tarea de fortalecer y promover la Mediación en sede administrativa, se ejerce con el desarrollo del programa de Fortalecimiento Institucional, que se ejecuta a través de acciones de capacitaciones (cursos y seminarios), contando con la participación de instructores expertos en la materia, tanto internos como externos, cuyo propósito es de, suministrarle a los funcionarios las herramientas y técnicas, (teórica y práctica), de este sistema innovador estratégico, que permite lograr resultados de una forma más rápida, y por ende eficiente.

En ese Programa de capacitación, han tenido participación principalmente aquellas instituciones que por su naturaleza deben resolver conflictos, incluyendo principalmente los Gobiernos Locales, todo esto en aras de evitar en la sede administrativa incurrir en la morosidad, lo que va en desmedro de la eficacia del servicio, desmejorando las relaciones entre gobernantes y gobernados.

Para finalizar, debemos señalar que con la implementación de los mecanismos de resolución de conflictos, tanto a lo interno de la administración pública de forma particular y en la sede administrativa más general, no se pretende excluir los procedimientos legales, sino mejorar el desempeño de la administración pública, respondiendo a los problemas que esta enfrenta cotidianamente.