

*Resolución Pacífica*  
**DE CONFLICTOS**

**Módulo**  
**3**

**IIDH**

Instituto Interamericano  
de Derecho Humanos

Primera Edición con el apoyo de  
Gobierno de Dinamarca / PRODECA  
Gobierno de Suecia / ASDI

**Visión Mundial**



Primera Edición-1997  
Derechos Reservados

Segunda Edición-2002  
Actualizada y Corregida

Prohibida la reproducción total o parcial,  
por cualquier medio, sin la autorización  
escrita del IIDH.

Instituto Interamericano de Derechos Humanos.

341.52

I-59r Instituto Interamericano de Derechos Humanos  
Resolución pacífica de conflictos.--San José, C.R.:  
Instituto Interamericano de Derechos Humanos. 1997.  
48p.; 81/2x11". --(Serie: Módulos Educativos, Módulo 3)

ISBN 9968-778-04-4

1. DERECHOS HUMANOS-PROTECCIÓN. 2. RESOLUCIÓN  
ALTERNATIVA DE CONFLICTOS. 3. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS. 4.  
CONCILIACIÓN. 5. MEDIACIÓN. I. Título. II. Serie

#### **PRIMERA EDICIÓN**

Coordinación Académica:  
Laura Guzmán

Contenido:  
Milagros Maraví  
Laura Guzmán

Traducción pedagógica, diseño,  
diagramación y artes finales:  
Comunica, Honduras

Producción:  
Área de Sociedad Civil en  
coordinación con el Centro de  
Recursos Educativos (CRE), IIDH

#### **SEGUNDA EDICIÓN**

Supervisión:  
Isabel Torres G.

Actualización:  
Vera Aguilar Cruz

Edición:  
Linda Berrón

Publicación coordinada por la Unidad de Información  
y Servido Editorial del IIDH

### **Instituto Interamericano de Derechos Humanos**

Apartado postal 10.081-1000 San José, Costa Rica  
Teléfono (506) 234-0404 Fax (506) 234-0955  
e-mail: [uinformacion@iidh.ed.cr](mailto:uinformacion@iidh.ed.cr)

## PRESENTACIÓN A LA SEGUNDA EDICIÓN

El Instituto Interamericano de Derechos Humanos y Visión Mundial, unieron sus esfuerzos para poner nuevamente a disposición este material pedagógico, considerando la utilidad que muchas organizaciones de la sociedad civil han reportado en su uso. Puesto que la primera edición se realizó hace cinco años y con ejemplos referidos a los países centroamericanos, consideramos importante actualizar alguna información y presentar ejemplos de todos los países de América Latina. Por lo tanto, usted contara con una versión actualizada de la *Guía para la Promoción de los Derechos Humanos* y de los módulos *Protección de los Derechos Humanos (1)*, *Participación Ciudadana (2)* y *Resolución Pacífica de Conflictos (3)*.

También quisimos aprovechar esta oportunidad, para crear un nuevo módulo que brindara un recurso pedagógico y de acompañamiento a personas que trabajan en la promoción de los derechos humanos, para el reconocimiento y ejercicio pleno de los derechos de las personas que viven con VIH/SIDA.

El informe de ONUSIDA del 2001, revela que al finalizar ese año, en todo el planeta había 40 millones de personas viviendo con el VIH y que una tercera parte de ellas, tienen entre 15 y 24 años de edad. Dicho informe también señala que la mayoría de nuevas infecciones, se producen en personas adultas jóvenes, siendo particularmente vulnerables las mujeres. Las situaciones de exclusión, discriminación y carencias que viven las personas con VIH/SIDA, motiva un cuarto módulo: *Promoción y Defensa del Derecho a la Igualdad, Justicia, Desarrollo y Respeto para las Personas que Viven con VIH/SIDA*. Esperamos que su uso contribuya a avanzar en el camino de la tolerancia y la inclusión.

Con estos materiales pedagógicos, el IIDH y Visión Mundial esperan contribuir modestamente, a la construcción de sociedades y relaciones mas igualitarias, solidarias y respetuosas de los derechos humanos.

Roberto Cuéllar  
Director Ejecutivo  
IIDH

Manfred Grellert  
Vicepresidente Regional América Latina  
y el Caribe  
Visión Mundial

San José, Costa Rica  
Agosto 2002

## PRESENTACIÓN

Un objetivo impostergable para todas las sociedades centroamericanas es el fortalecimiento de las condiciones que hacen posible la vida en paz y democracia. En este esfuerzo cobran particular importancia la apertura y mantenimiento de espacios donde los diversos actores y actrices de la sociedad civil participen en la solución de los conflictos y en los procesos de toma de decisiones en todos los ámbitos de la vida social. Sólo su involucramiento activo será garantía para la condición de paz, la democracia, la justicia y la igualdad.

En 1995, el Área de Sociedad Civil del Instituto Interamericano de Derechos Humanos inició la ejecución del Proyecto Educación para la Vida en Democracia. Este proyecto se ha propuesto desarrollar y validar un modelo pedagógico que tiene como eje articulador las experiencias que llevan a cabo organizaciones de la sociedad civil y entidades nacionales de protección de los derechos humanos en los siete países de Centroamérica. Como parte de este proceso, en el que participan cerca de 50 organismos del nivel comunitario, se han venido impulsando diversas acciones que potencian su capacidad para formar promotoras y promotores de base en derechos humanos, así como para orientar procesos de solución pacífica de los conflictos en el ámbito comunal y el fortalecimiento de la participación ciudadana en la descentralización del poder local.

Un componente central en el desarrollo y validación de este modelo pedagógico, son los tres módulos educativos producidos como un recurso didáctico para acompañar el trabajo educativo que realizan en las comunidades, promotores y promotoras en derechos humanos y dirigentes locales. Estos módulos se centran en tres temas, identificados como prioritarios por las organizaciones participantes: Protección de los Derechos Humanos, Participación Ciudadana y Resolución Pacífica de Conflictos.

El proceso de definición del contenido y desarrollo pedagógico de cada uno de los módulos se apoyó en diversas experiencias en ejecución en los países que cubren el Proyecto. En una primera fase, se participó en el II Congreso de Paz organizado por CEPAD<sup>1</sup> en el Municipio de Nueva Guinea y que reunió cerca de 120 Comisiones de Paz; el Foro Cantonal de Desarrollo Local y Derechos de los Habitantes promovido por la Defensoría de los Habitantes de Costa Rica en el Cantón de San Carlos; los talleres de formación de multiplicadores y multiplicadoras que realizan los comités locales de Chalatenango, Morazán y Cuzcatlán de la Procuraduría de los Derechos Humanos de El Salvador; los talleres de formación de promotores y promotoras en derechos humanos de la Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala; y el programa de formación de promotoras comunitarias de San Pedro Sula del Comisionado de los Derechos Humanos de Honduras.

---

<sup>1</sup> Consejo de Iglesias Evangélicas Pro Alianza Denominacional de Nicaragua.

Durante la segunda fase, se promovió un proceso de intercambio y sistematización de las experiencias de otros organismos que trabajan en el campo. Este ejercicio resultó en conceptos, estrategias, ejercicios y casos que fueron incorporados a los módulos que hoy se presentan. En el Seminario Regional realizado del 16 al 18 de enero de 1997 en Managua, Nicaragua, una versión final de los módulos fue evaluada por los organismos afiliados al proyecto, quienes aportaron valiosísimas sugerencias por su vasta experiencia. Este proceso hace de estos módulos un producto colectivo, el que se ampliará en el próximo año con la validación sistemática de los mismos por las organizaciones comprometidas en su aplicación.

Quisiéramos dejar constancia de nuestro agradecimiento, en nombre del IIDH, a todas aquellas personas que han hecho posible la producción y publicación de este módulo. De manera particular a Milagros Maraví, consultora externa del IIDH, quien compiló y ordenó el material que dio origen al contenido central del módulo Resolución Pacífica de Conflictos, el que luego fue ampliado en algunos de sus acápites y complementado con casos y ejercicios por Laura Guzmán, coordinadora del Proyecto Educación para la Vida en Democracia; al Programa Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil, por la revisión del contenido y sus oportunas recomendaciones; a las y los colegas del Área de Sociedad Civil por sus oportunos aportes dirigidos a lograr modalidades alternativas de educación en derechos humanos; a COMUNICA por su dedicación y compromiso en hacer de los módulos instrumentos para el cambio; y de manera especial al Programa de Dinamarca Pro-Derechos Humanos para Centroamérica (PRODECA), que financio la totalidad de las actividades del proyecto y a la Autoridad Sueca para el Desarrollo Internacional (ASDI) por su coauspicio en la publicación de los módulos.

Por encima de todos, agradecemos al grupo de organizaciones de la sociedad civil y entidades nacionales encargadas de la protección de los derechos humanos que participan en el proyecto, cuyas experiencias metodológicas, materiales educativos, evaluaciones y juicios críticos enriquecieron y fueron el sustento de esta publicación. El IIDH espera retribuir en una modesta parte, al importante trabajo que realizan en la construcción de comunidades mas solidarias, participativas y respetuosas de los derechos humanos.

Juan E. Méndez  
Director Ejecutivo  
San José, Costa Rica  
31 de agosto de 1997

## Contenido

<b>1. Los conflictos en una sociedad .....</b>	<b>9</b>
¿Por qué surgen los conflictos? .....	9
Los efectos de la violencia como forma de solucionar conflictos .....	12
<b>2. La solución pacífica de conflictos .....</b>	<b>14</b>
- ¿Cómo solucionar conflictos? .....	15
a) Los procesos de "informatización" de la justicia.....	16
b) Los procesos de "negociación social".....	16
<b>3. Formas alternativas de solución de conflictos.....</b>	<b>17</b>
La negociación.....	17
- Las alternativas .....	18
- Los intereses.....	19
- Las opciones.....	24
- La legitimidad .....	25
- El compromiso .....	26
- La comunicación.....	27
- La relación.....	28
- Procedimiento para trabajar los casos .....	31
La conciliación .....	31
- ¿Cuales otras características de la conciliación es conveniente conocer o recordar?.....	32
- La conciliación y los conflictos familiares .....	33
-Ahora, algunas ideas para el conciliador o la conciliadora.....	35
- ¿Cómo llevar adelante una conciliación?.....	36
- Cuando la conciliación se realiza con las partes por separado ...	39
- Peligros de la conciliación .....	39
El arbitraje.....	40
La justicia de paz.....	41
- ¿Qué condiciones son importantes para el buen funcionamiento de la justicia de paz? .....	41
Comisiones de paz .....	42
Instancias populares de solución de conflictos.....	42
<b>4. El papel del Estado en la solución de conflictos.....</b>	<b>45</b>
Los derechos humanos.....	45
Los delitos .....	46
<b>Bibliografía .....</b>	<b>48</b>

# 1

## LOS CONFLICTOS EN UNA SOCIEDAD

Los conflictos, problemas o contradicciones son parte de la vida en sociedad. Esto quiere decir que es normal que en una sociedad haya conflictos. Por ejemplo, todos los días nos damos cuenta de que tenemos opiniones diferentes a las de otras personas sobre diversos temas, debido a que tenemos ideas y creencias distintas.

Cuando hablamos de conflictos, no solo estamos hablando de guerras o enfrentamientos armados. Un conflicto es también un problema, un pleito, un lío, un enredo. En fin, son todos esos obstáculos y tropiezos con que nos enfrentamos en la vida diaria y que nos son tan familiares.

### ¿Por que surgen los conflictos?

Una de las principales causas de la existencia de conflictos, es que hombres y mujeres vivimos en un mundo en el cual los bienes son limitados. Por lo tanto, no podemos disponer de ellos a nuestro antojo.

Por eso muchas veces nos encontramos en pugna, en pleito, por cosas que nosotros mismos y las demás personas queremos.



También ocurre que no siempre estamos de acuerdo con otras personas sobre lo que es justo, bueno o mejor. Al tener ideas distintas, se intenta convencer a otros y, en ultimo caso, el mas fuerte trata de imponer su voluntad. Es así como se dan relaciones de poder, a través de las cuales se pretende lograr de las personas o instituciones, el resultado deseado.

Sin embargo, no toda diferencia de opinión nos lleva a un conflicto. Ello solo ocurre cuando la situación coloca a personas, parejas o grupos, en contradicción, en pugna.

Estamos ante un conflicto cuando, en un asunto de interés común, las posiciones son claramente contradictorias u opuestas y las partes tratan de imponer su parecer o puntos de vista.

Ejemplos de esto los vemos en todos los espacios y momentos:

- Cuando las personas que habitan en una comunidad tienen opiniones divididas.
- Cuando un vecino no está de acuerdo con los límites que el otro quiere poner para cercar su propiedad.
- Cuando un arrendador no quiere que su inquilino comparta la habitación con otros compañeros para cubrir los costos del alquiler.
- Cuando el Estado desconoce los derechos de los jubilados y no actualiza sus pensiones conforme a ley
- Cuando un padre no quiere que su hija siga estudiando, sino que se case para asegurar su futuro, pese a que ella piensa hacer otra cosa.
- Cuando las autoridades universitarias y la organización estudiantil no se ponen de acuerdo sobre el aumento en la matrícula o cuotas.

Los conflictos surgirán de manera menos violenta y explosiva en una sociedad democrática, en la que cada persona pueda expresarse libremente y hacer valer sus derechos. Es necesario que se respete la diversidad, ya que cuando se reprimen las distintas opciones, los conflictos estallan violentamente.

La diversidad es un elemento muy importante que no debemos tratar de eliminar una vez resuelto el conflicto. El conflicto mas bien debemos verlo como una oportunidad, un espacio, donde todos y todas podemos acercarnos, aprender y crecer.



No debemos tenerle miedo al conflicto. Más bien debemos aprender a vivir con la idea de que son comunes en la vida de una sociedad. Están desde los más simples, que se dan en nuestra vida cotidiana, hasta los más graves, que pueden llevarnos a las guerras y enfrentamientos armados.

Ya hemos dicho que debemos reconocer que los conflictos no se pueden evitar. También hemos dicho que tienen razón de ser en una sociedad democrática, en la que se respete la diversidad. Sin embargo, las actitudes más comunes que se dan frente a los conflictos, indican lo contrario.

En nuestros países, por ejemplo, hemos visto como se han reprimido reuniones públicas y huelgas de trabajadores y trabajadoras, con el pretexto de que la expresión de las demandas populares tenía propósitos subversivos.

Así, estos conflictos sociales buscaron otras formas de expresión, muchas veces fuera del marco institucional, con lo que éste perdió su capacidad para regularlos y solucionarlos.

De forma parecida, puede decirse que una de las grandes dificultades para resolver los conflictos internos derivados de las luchas guerrilleras, ha sido la incapacidad de reconocer que éstas son el resultado de la marginación política y la injusticia social. Si la paz se ha podido lograr en El Salvador, por ejemplo, es justamente porque se han reconocido las raíces sociales de la rebelión guerrillera.

Es fundamental entonces cambiar esas actitudes no solo en los niveles políticos y sociales de la vida nacional, sino en nuestra vida cotidiana. Debemos construir espacios en los que los conflictos puedan expresarse y desarrollarse, sin que la oposición de una persona lleve a la eliminación de la otra, matándola, reduciéndola a la impotencia o silenciándola.

Más allá de una solución pacífica que no aniquile a unos y otras, hay que proponer también una solución democrática de los conflictos que involucre nuestra participación. Sin duda, la participación mejora la calidad de las decisiones y ayuda a garantizar su aplicación efectiva. En la tarea de solucionar conflictos, todas y todos somos protagonistas.



A fines de este siglo ha cobrado gran importancia la negociación como forma de solución de conflictos. Esto se debe a los altísimos costos de la guerra y la violencia, y a que la humanidad entera se encuentra en peligro por el perfeccionamiento de los medios de destrucción.

Así, cada vez se observa más una tendencia hacia las soluciones negociadas no violentas a los conflictos. Cuando se firmaron los acuerdos de paz entre el gobierno salvadoreño y el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional, en enero de 1992, el presidente de El Salvador, Alfredo Cristiani dijo:

... Mediante negociaciones se resolvieron las confrontaciones que había entre Estado y organizaciones guerrilleras en El Salvador, entre judíos y palestinos en Israel, entre blancos y negros en Sudáfrica. Al mismo tiempo, se ha afirmado la idea según la cual la paz no implica ausencia de conflictos....

### **Los efectos de la violencia como forma de solucionar conflictos**

La frase *la violencia sólo trae violencia*, puede sonar como muy repetida. Sin embargo, es absolutamente cierta. Esto se puede comprobar en todos los espacios y momentos en los que se ha recurrido a ella para solucionar conflictos.

Uno de los efectos más visibles del uso de la violencia, es la agudización del conflicto. El conflicto aumenta y se agrava con el enfrentamiento violento. Además, la violencia tiene un costo muy alto: puede eliminar el conflicto, pero también puede acabar con nuestras vidas, física y emocionalmente.

Sin embargo, podemos dar marcha atrás en el camino de la violencia. Aun cuando la hayamos utilizado, podemos salirnos de ella y cambiar el rumbo.



### **Reflexionemos**

Todas y todos los participantes deben ofrecer un ejemplo de cómo se aplica la frase *la violencia trae mas violencia* en su país, en su comunidad, en el trabajo o cualquier otro espacio cercano.

También es importante reflexionar y discutir sobre las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué creemos que nuestras sociedades son tan violentas?
2. ¿Por qué se utiliza la violencia a diario para resolver las diferencias entre las personas?

### **Ejercicio**

En pequeños grupos integrados por mujeres y hombres de distintas edades, realizar las siguientes tareas:

1. Hacer una lista de conflictos que hemos observado durante el último mes en la comunidad, barrio, poblado, municipio o comarca, en la escuela o colegio y en la casa.
2. Revisar periódicos y noticieros de televisión, de una semana. Recortar aquellas noticias nacionales e internacionales que informan sobre conflictos entre personas. Hacer una lista de los conflictos que informan los noticieros.
3. Seleccionar los conflictos que le parecen mas interesantes al grupo y discutir:
  - ¿Cuál es el conflicto?
  - ¿Quiénes son las partes en este conflicto?
  - ¿Cómo lo resuelven?
  - Si no lo solucionan ¿a qué se debe?

Al terminar la discusión, cada grupo presenta sus conclusiones en la plenaria. El promotor o la promotora hace una síntesis y facilita una discusión amplia sobre el tema, invitando a que se propongan formas alternativas de resolver esos conflictos.

# 2

## LA SOLUCIÓN PACÍFICA DE CONFLICTOS

Tal vez en el momento sea difícil tratar de solucionar un conflicto de manera pacífica, pero a la larga, el resultado será más provechoso.

Las alternativas de solución de conflictos tratan de encontrar maneras creativas y participativas de resolverlos sin recurrir a la violencia. Se acude al Poder Judicial cuando el conflicto no se resuelve por la vía alternativa o se está ante un posible delito penado por la ley.

Sin embargo, aún los procesos ante este poder del Estado están cambiando. Ahora están utilizando formas y procedimientos propios de las vías alternativas como la negociación, las audiencias de conciliación y otras. Todas ellas representan formas participativas de solución de los conflictos.

La solución pacífica y participativa de los conflictos supone una opción por la no violencia. Todos y todas podemos transformar situaciones violentas y destructivas en experiencias constructivas. En otras palabras, transformar la violencia en no violencia.

Todo lo anterior supone:

- Rechazar las ideas, tradiciones y costumbres que hacen creer que la violencia es la única respuesta.
- Creer firmemente que, mediante la no violencia, podemos encontrar soluciones que nos beneficien a todos y a todas.
- Escoger, elegir conscientemente la vía de la no violencia.

Recordemos que la no violencia no es pasividad, sino una búsqueda mucho más comprometida y activa de soluciones.

Es una equivocación pensar que la persona no violenta es alguien que permite que se aprovechen de ella o de quienes defiende.

La persona no violenta no es una mártir, no busca el sufrimiento, pero sí entiende que el sufrimiento puede ser consecuencia de elegir respuestas y opciones violentas.

## ¿Cómo solucionar conflictos?

A muchas y muchos de nosotros nos ha tocado vivir conflictos terribles. Por eso es importante aclarar que la intención de estas líneas no es quitarle importancia a los conflictos o hacer creer que no son tan graves o complicados. Sabemos que, en muchos conflictos, no hay "buenos" contra "malos". Muchas veces todas las personas tienen justo derecho a algo y es por eso que se presentan los conflictos.

Las sencillas ideas que se exponen a continuación sólo nos van a ayudar a descubrir, reconocer y ordenar maneras de solucionar los conflictos. No debemos olvidar que esta tarea de resolución de conflictos está en estrecha relación con la actividad de prevenir y proteger los derechos humanos.

Como podremos apreciar, en la realidad no existen formas puras y únicas de solución de conflictos. Sin embargo, podemos precisar algunos conceptos e ideas.

Hay varias formas o vías para resolver conflictos entre las personas o entre estas y las instituciones. Una de ellas es la **judicial** y la otra es la que llamaremos **alternativa**. Se le llama así porque usa mecanismos alternativos o diferentes al poder judicial para solucionar conflictos y proteger los derechos humanos.

Muchas veces los problemas pueden resolverse sin tener que acudir ante un juez. A veces también ocurre que en la ley no se establecen normas para atender ese tipo de problemas, o el sistema judicial funciona mal, es muy lento o tiene problemas de corrupción, por lo que la gente le tiene desconfianza.



Hay dos tipos de vías o formas alternativas de solución de conflictos:

#### **a. Los procesos de "informatización" de la justicia**

Son formas de administrar justicia que recurren a mecanismos diferentes a los que establecen las leyes. Para resolver conflictos, muchas veces se emplean normas y costumbres que no están incluidas en la Constitución y las leyes de un país. A través de estas formas se reconoce la diversidad jurídica, como producto de la diversidad cultural que existe en nuestras sociedades. Estas formas también permiten que, a veces, un problema se pueda solucionar más rápidamente. Quienes más utilizan las vías alternativas son por lo general, los organizadores de la sociedad civil. En algunos países como Costa Rica, el poder judicial recurre a estas formas, principalmente la resolución alternativa de conflictos, como un medio para descongestionar el sistema. Particularmente promueve arreglos negociados entre las partes y media en casos de conflicto de intereses.

#### **b. Los procesos de "negociación social"**

Mediante estos procesos se recurre a la participación social y comunitaria. Así, personas integrantes de las organizaciones de la sociedad civil usan la negociación para lograr sus objetivos.

Este módulo se centra en la resolución alternativa de conflictos y, de manera particular, desarrolla los procesos de negociación social.

# 3

## FORMAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

### ■ La negociación

Las dos o más partes pueden intentar solucionar el conflicto dialogando directamente y sin la intervención de otra persona. Si reflexionamos un poco, veremos que nosotros negociamos todos los días: en la familia, en nuestro trabajo, con nuestros amigos.

Para tomar decisiones que incluyen a más de una persona y hacer valer nuestra opinión o lograr que tomen en cuenta nuestra decisión, negociamos. Por ejemplo, en nuestro barrio, cuando se decide como dividir las tareas para realizar una obra comunal; en nuestra misma familia, cuando vamos a decidir en que se gastaran los ahorros o, en nuestra comunidad, cuando se decide si se va a negociar o usar la fuerza con los vecinos ante un problema de limites de tierras.

En otras palabras, la negociación es una comunicación de doble vía que permite llegar a un acuerdo entre usted y otra persona cuando comparten algunos intereses, pero que también tienen algunos intereses opuestos.



Debemos saber que, para cada uno de los casos, hay una serie de ideas y prácticas que nos pueden ayudar a negociar de manera inteligente y efectiva un conflicto.

El Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard ha elaborado una guía para la negociación que se basa en el desarrollo de siete ideas. Estas deben aplicarse en la resolución de cada conflicto en el cual haya que negociar.

Estas ideas nos servirán para mejorar nuestra apreciación de los problemas, así como de las negociaciones para su solución. De repente no encontraremos ideas realmente nuevas. Lo mas probable es que muchas de ellas ya las conocíamos o ya las hemos utilizado.

Revisemos entonces cada una de estas siete ideas:

- LAS ALTERNATIVAS
- LOS INTERESES
- LAS OPCIONES
- LA LEGITIMIDAD
- LACOMUNICACION
- ELCOMPROMISO
- LA RELACIÓN

### **Las Alternativas**

Antes de empezar a negociar, uno debe pensar en **por qué vamos a la negociación**. Eso supone, también, pensar en las alternativas que ofrece la negociación.

Si negociamos, será porque es mejor lo que lograremos con la negociación que sin ella. Es por eso que, en esta etapa, buscamos la mejor alternativa a la que podemos llegar en un acuerdo negociado con otra persona.

Así, frente a un caso concreto, pregúntese:

*¿Qué haré si no llegamos a un acuerdo?*

Tenerlo presente le ayudará a saber si su acuerdo negociado será lo mejor.

También debemos pensar en las alternativas que tiene la otra parte. Cuando logramos reconocer las alternativas que tiene la otra persona, es mas fácil negociar con ella.

Esta búsqueda puede ayudarle a decidir retardar la negociación, para buscar con calma la mejor alternativa.

## **Ejercido**

Encontrando la mejor alternativa a un acuerdo negociado

Joaquín, un adolescente de 16 años, informa a sus padres que quiere asistir al baile del pueblo, ya que hay fiestas. Como está en periodo de exámenes en el colegio y sus calificaciones han bajado, tanto su papá como su mamá no quieren que vaya al baile del domingo porque regresara tarde y tiene un examen el lunes a primera hora.

Joaquín alega que lo tratan como si fuera un niño, que no lo dejan decidir, que el sabe lo que le conviene y lo que puede hacer con su vida. Sale furioso de la cocina y se encierra en su cuarto. Marta y Pedro, sus padres, están muy angustiados con la situación, pero deciden sentarse a negociar con su hijo. Antes de llamarlo, analizan el conflicto y tratan de identificar las alternativas que tiene Joaquín y las que tienen ellos.

Una vez leído este caso, el promotor o la promotora pide voluntarios y voluntarias para que representen la negociación ante el grupo. Cuando ya se han repartido los papeles, Marta y Pedro comienzan a identificar las alternativas que tienen las partes y valoran las que podrían negociar.

Una vez que han cumplido con esta fase del proceso, llaman a Joaquín y le piden que se siente a negociar una salida al conflicto que sea aceptable para las dos partes y que contribuya a su bienestar.

Desarrollan el proceso de negociación durante 15 minutos. Una vez terminado, se realiza una discusión sobre como manejaron los padres la identificación de alternativas y como esta influyo en la negociación con el muchacho.

## **Los Intereses**

Debemos entender que el conflicto real que existe entre las partes se debe a que tienen intereses diferentes. Generalmente el conflicto no es entre las posiciones de las personas, sino entre las razones que cada una tiene de acuerdo a sus intereses.

Entrar a la negociación defendiendo posiciones, es asumir que la negociación es un simple regateo, en el que cada uno presenta y defiende su posición, casi siempre exagerada. Así, es difícil que una de las partes pueda ceder; o, como se dice comúnmente, "de su brazo a torcer".

Además, aunque se llegue a un acuerdo en ese "estira y encoge", una parte siempre se sentirá ganadora y la otra perdedora. Este tipo de negociación más bien puede deteriorar la relación entre las personas.

En una negociación de este tipo, es normal que tratemos de adivinar qué es lo que nos propondrá la otra parte.

Pero en vez de adelantarse a pensar en lo que propondrá la otra parte, es mejor preguntarse lo siguiente:

*¿Qué le preocupa a ella? ¿Cuáles son sus necesidades, inquietudes, deseos, esperanzas con respecto al tema?*

Para encontrar los intereses debemos, ante un conflicto concreto, preguntarnos *¿por qué sí? ¿por qué no?*

Por ejemplo, cuando el dueño de una casa decide aumentarle al alquiler una cantidad que al inquilino le parece exagerada, valdría la pena que, antes de hacer una propuesta, el inquilino se pregunte:

*¿Por qué quiere un aumento de 200? ¿Qué cree obtener con ese aumento? ¿Por qué no aceptara 100?*

Por otro lado, debemos saber que en una negociación, siempre podemos encontrar intereses comunes.

En el caso en el que se discute por el aumento de la renta, hay intereses contrapuestos:

*Una parte quiere cobrar más, la otra quiere pagar menos.  
Una quiere gastar poco en arreglos del departamento, la otra quiere tener el departamento bien mantenido, etc..*

Pero también se pueden encontrar intereses comunes:

*Las dos partes quieren estabilidad,  
una casa en buen estado,  
tener una buena relación.*

Poner atención a los intereses nos ayuda a:

- Ponernos en el lugar de la otra persona. Pero para ponernos en su lugar, tenemos que separar o diferenciar el problema que tenemos de las personas involucradas en esto. Cuando estamos ante un problema sentimos la tentación de confundir el problema con las personas que representan las partes en conflicto.

Así por ejemplo, nos vemos en la tentación de atacar a los funcionarios municipales que deberán decidir si mantienen en el barrio un parque, cuyas áreas verdes son necesarias frente a la creciente contaminación, o de cerrarlo para construir allí una estación de policía.

Es fundamental ponerse en los zapatos de la otra persona y ver sus intereses. Así podremos ver aspectos que no notábamos desde nuestra posición y llegar a una solución.

- Reconocer los obstáculos que impiden ponernos de acuerdo.

- Inventar, crear opciones o alternativas de mutuo beneficio. La negociación hay que entenderla como beneficio para todas las partes.

Muchas veces creemos que, al negociar, estamos partiendo un pastel y que debemos luchar por el pedazo más grande. Sin embargo, muchas veces el pastel no es suficiente para que todos se lleven una gran tajada. Inventar opciones de múltiples beneficios nos permiten agrandar el pastel.

Un ejemplo de lo anterior es el siguiente:

Un municipio decide trasladar el basurero municipal a un lugar lejano para proteger la salud de los habitantes de la zona. Sin embargo, existe un grupo de personas cuyo trabajo es recolectar la basura para reciclarla.

Con el traslado del basurero, estas personas pierden su fuente de ingresos.

¿Cómo conciliar ambos intereses?

Sin embargo, se llegó a una solución: los carros recolectores, antes de partir, harían una parada para que los recicladores hicieran su trabajo.

Se logró llegar a esta solución, al salir del enfrentamiento de posiciones: el Municipio que quería mudar el basurero y los recicladores que se oponían a la medida.

Como se puede ver, los intereses si se podían conciliar: la salud y el trabajo. Así, encontraron una salida de beneficio para las dos partes.

A veces es más fácil encontrar soluciones de mutuo beneficio consultando a otras personas que no participan en el conflicto y que tienen diversas ocupaciones, profesiones e intereses.

Las opciones de mutuo beneficio ayudan a que nos pongamos de acuerdo.

Así como es importante que usted conozca los intereses de la otra u otras personas, es conveniente que ellas también conozcan los suyos. Por eso comunique sus intereses de manera clara y concreta. No sea teórico, no de muchas vueltas.

No diga:

*Me preocupa la seguridad*

Explique las causas de esa preocupación. Ilustre:

*Han asaltado a tres vecinos durante este mes*

Si usted representa a una asociación de maestros en huelga que va a negociar con la junta escolar sobre un aumento de salarios y la reducción de personal, plantee sus intereses de tal manera que sean evidentes a la otra u otras partes. Pregúnteles lo que harían si ellos estuvieran en su lugar: *Si sus empleos estuvieran en peligro, ¿qué harían ustedes?*

Explique cómo se sienten los maestros y las consecuencias de ello:

*Los maestros se sienten tan frustrados por lo bajo de sus sueldos y por la inseguridad de su trabajo, que están pensando en llamar a un sindicato beligerante para que los represente. Si ustedes fueran dirigentes de esta asociación, ¿qué harían?*

Así logrará que también afronten su parte del problema. Es posible que, al hacerlo, logren llegar a una solución que satisfaga sus intereses. Si la otra parte insiste en posiciones, vaya a las razones de esas posiciones.

Por ejemplo, en este caso de la huelga de maestros, si la junta escolar ha propuesto un aumento general de 2,000 y se reserva el derecho de decidir, por su cuenta, quien puede ser despedido, no ataque la posición.

Piense en las razones de dicha opción y busque la manera de mejorarla:

*¿Cuáles son exactamente los cambios de presupuestos que habría que hacer si se aumentan los salarios a más de 2,000? ¿Por qué creen necesario mantener un control total sobre los despidos?*

Pregunte a la junta:

*¿De qué manera creen ustedes que un aumento general de 2,000 mantiene la competitividad de nuestros salarios comparados con otros en la misma área, asegurando que los estudiantes tengan maestros de alta calidad?*

*¿Cómo podrán ustedes asegurar a los maestros que los procedimientos de evaluación para los despidos serán justos?*

*¿Cómo podemos dejar nuestro bienestar y el de nuestras familias a merced de una decisión que puede ser arbitraria?*

Identifique y discuta los principios que están detrás de las posiciones de la otra parte:

*¿En qué se basan para creer que 2,000 es un aumento salarial justo? ¿Se basan en lo que pagan otras escuelas, o en lo que otros hacen con calificación similar a la nuestra?*

*¿Les parece que debería despedirse primero a los maestros con menos experiencia o a los maestros con mas experiencia quienes, por supuesto, tienen salarios mas altos?*

Después de las respuestas, espere un momento. Si usted hace una pregunta honesta, a la cual no le han respondido en forma suficiente, espere.

Por lo general, las personas se sienten incomodas con el silencio, especialmente si tienen dudas sobre los meritos de lo que han dicho.

Por ejemplo, si el representante de los maestros pregunta: *¿Por qué razón no deben participar los maestros en la definición de una política sobre despidos?* es posible que el presidente de la junta escolar no sepa que responder y podrá decir:

*Los despidos son un asunto puramente administrativo... Por supuesto, a los maestros les interesa la política de despidos, pero en realidad no son ellos los mejor calificados para saber quien es un buen maestro... Bueno, lo que quiero decir es.....*

Muchas veces el silencio da la impresión de que se ha llegado a un empate, que la otra parte puede sentirse obligada a romper. Entonces es cuando esta puede seguir respondiendo a su pregunta o haciendo otra sugerencia.

En resumen, negociar sobre la base de intereses y no de posiciones ayuda a que se formulen salidas de mutuo beneficio y que no existan personas perdedoras ni ganadoras.



Ejemplo de este tipo de negociaciones pueden ser los convenios entre empresarios y sindicatos. Sobre la base de un aumento de la productividad de la empresa, unos obtienen mayores ganancias y los otros mejores salarios y prestaciones.

Es necesario destacar que muchas veces, en los procesos de negociación, intervienen "intereses universales" que están mas allá de los intereses de las partes. Los intereses universales tienen que ver, por ejemplo, con la exigencia de proteger los intereses de personas afectadas por el conflicto entre actores y actoras que persiguen fines distintos.

Se pueden encontrar casos como los de los movimientos ecologistas que han logrado, en sus negociaciones, que los gobiernos y las industrias consideren mas seriamente la protección del medio ambiente.

### ***Ejercicio***

Las y los participantes se dividen en dos grupos. Se les pide que escojan un conflicto que haya sucedido o este sucediendo en la comunidad, barrio, escuela, colegio o cualquier otro lugar que conozcan.

Cada grupo representará una de las partes en conflicto.

En un primer momento, harán la negociación a partir de posiciones. En el momento que lo consideren adecuado, harán la negociación a partir de intereses.

Una vez terminado el ejercicio, el o la coordinadora ayudara a la reflexión haciendo preguntas como:

- ¿Qué resultados hubo cuando negociamos a partir de posiciones?
- ¿Qué aspectos tomamos en cuenta para negociar a partir de intereses?
- ¿Qué resultados dio la negociación a partir de intereses?

## Las Opciones

Al conocer los intereses, podremos conocer las distintas opciones o soluciones validas para las dos partes. Por eso es bueno poner en claro cuáles son las posibles soluciones que se están discutiendo.

A veces pensamos en opciones muy radicales y exageradas lo cual, en la mayoría de los casos, no resulta. Tomar una posición así nos lleva, en muchas ocasiones, a desperdiciar recursos.

Veamos un ejemplo: Marcelino y Cirilo tienen un problema viejo por los límites de sus tierras. Marcelino necesita que su ganado pascie y, Cirilo, la propiedad de la tierra. Si al final Cirilo se queda con la propiedad y el acceso a la tierra, puede ser que se desperdicie el pasto que necesitaba Marcelino.

Así, no lo tiene el primero, ni lo necesita el segundo.

Siguiendo con este ejemplo, podremos observar la variedad de posibilidades que se podrían dar:

Al estar en discusión los límites de dos terrenos vecinos, podríamos decidir que el terreno en disputa se quedara para Marcelino o para Cirilo.

Sin embargo, también pueden existir otras opciones:

Aunque el terreno quede en manos de uno de ellos, se le puede dar derecho de paso al otro.

También esa opción se podría combinar dándole el derecho de pastoreo a Marcelino. Así, de manera creativa, se podrían buscar varias soluciones.

Para poder tener mas variedad de opciones es importante, tanto antes como durante la negociación. separar el momento de aporte de ideas, del momento en que se hacen los compromisos.

Es conveniente que las partes, en una negociación, se pongan de acuerdo en que momento darán ideas encaminadas a solucionar el problema. Hay que tener claro que dar ideas no significa para las partes establecer ningún compromiso.

### ***Ejercicio***

Continuemos con el ejercicio que hicimos en la pagina 23. Se forman los mismos grupos, para seguir trabajando con el conflicto que escogieron para negociar en base a posiciones e intereses.

Ahora, y a partir de los intereses, harán propuestas de soluciones que sean validas para las dos partes.

Sin establecer ningún compromiso, en un primer momento las partes se dedicarán a proponer opciones. Para esta parte del ejercicio, bien se puede utilizar la técnica de "lluvia de ideas por tarjeta".

Cada persona lee y anota su propuesta en una tarjeta o en un pedazo de papel. El facilitador o la facilitadora va pegando las soluciones en dos columnas, de acuerdo a como las van presentando los grupos. Luego, invitará a la reflexión, haciendo algunas preguntas como:

- ¿Qué ventajas tiene hacer primero las propuestas?
- ¿Qué propuesta nos parece más válida para las dos partes? ¿por qué?
- ¿Creen que se puede llegar a un acuerdo a "partir de las soluciones presentadas?"

## **La Legitimidad**

Las partes de un conflicto casi siempre creen que es justo lo que quieren lograr de una negociación.

Esa justicia se relaciona con ejemplos que ayuden a convencer a la otra parte.

Así, se acude a ideas como: lo que es costumbre en la comunidad, el justo medio, el valor de mercado, la ley.

Y las otras partes piensan parecido. Por eso es necesario preguntarnos las razones que asisten a la otra u otras partes.

Si las soluciones u opciones no parten de criterios objetivos, razonables o justos, serán rechazadas.

Por ejemplo: si le pido a alguien que se salga de una reunión a la que ha sido convocado, sin ningún motivo justificado, ¿Cuáles serán las reacciones?

Lo más seguro es que esa persona y todas las demás se preguntaran *pero, ¿por qué?*

Si las soluciones u opciones no se basan en criterios razonables, en hechos que se puedan explicar y comprender, las rechazaremos.

Esas referencias, a las que llamaremos criterios objetivos, también pueden ayudarnos en la negociación.

Debemos imaginar criterios objetivos, justos y persuasivos. Es decir, que puedan convencer a la otra u otras partes.

Esos criterios objetivos pueden depender de muchos factores. Por ejemplo, cuando un grupo de trabajadores negocia un aumento de sueldos, algunos criterios para establecer la cantidad del aumento pueden ser:

- Una comparación con los aumentos que otras empresas han hecho a sus empleados.
- El porcentaje de aumento en el costo de la vida.

- La productividad. Por ejemplo: cuántas piezas más están produciendo por hora y con la misma calidad que hace seis meses.

Un criterio objetivo hace parecer las exigencias más razonables.

Además, saber que hay criterios objetivos nos recuerda que no debemos ceder ante la presión, sino ante criterios objetivos razonables.

### **Ejercicio**

Siguiendo con el ejercicio anterior, y una vez que todas las propuestas han sido hechas, el facilitador o al facilitadora pueden preguntar a los dos grupos:

- ¿Cuál es el criterio razonable en que se basan sus propuestas?
- ¿Qué piensa el otro grupo de ese criterio razonable?

El facilitador anota las respuestas en la pizarra o en un papelógrafo y se continúa.

### **El Compromiso**

Generalmente una persona o un grupo entra a la negociación buscando que la otra parte se comprometa. Siempre se espera que la o las otras partes digan lo que harán o lo que no harán.

En el caso de la negociación de salarios, es probable que los trabajadores estén ansiosos por escuchar a los miembros de la junta directiva de la empresa decir que podrán considerar un aumento de 2,000. Inmediatamente, querrán que se firme un compromiso.

Sin embargo, recuerde:

Si busca compromisos apresurados, puede encontrar promesas pobres.

Hay dos ideas muy importantes:

- Las promesas que se formulen deben ser fáciles de comprender.
- Es conveniente dejar para el final los compromisos. Así estarán todos los intereses identificados y habrá muchas opciones sobre la mesa.

Por eso es muy importante separar el momento de dar las ideas, del momento de tomar las decisiones. Desde que comience la negociación, las partes deben ponerse de acuerdo en que habrá una etapa en la que todos aportarán ideas **sin compromisos**.

Sin embargo, para no seguir discutiendo sobre los mismos puntos, bien puede irse haciendo un borrador de convenio, dejando en blanco las partes en que falta ponerse de acuerdo. Al final solo se trabajará sobre los puntos en blanco.

Un último aspecto sobre los compromisos: no basta llegar a acuerdos para solucionar un problema. Es importante también que en el compromiso se establezca cómo se ejecutarán estos acuerdos y las personas responsables de cumplirlos.

## La Comunicación

Que exista una buena comunicación entre las partes es fundamental para negociar. El simple hecho de sentarse a negociar ya significa un esfuerzo por comunicarse con la otra u otras partes. Más de alguna vez nos habrá pasado lo siguiente:

- Estar negociando con quien creemos que ya conocemos. Por lo tanto, creemos que no tenemos nada nuevo que escuchar de esa persona. Pensamos: *Ya sé lo que piensa, seguro va a decir que... seguro nos va a ofrecer...*

Una vez más, en estos casos, es importante recordar las ventajas que tiene **separar a la persona de los problemas**.

- Estar en medio de un conflicto que cada vez se vuelve más y más intenso. Hablamos y hablamos y cada vez vemos y escuchamos menos a la otra u otras partes. Eso dificulta la comunicación.
- Descubrir que, a lo largo de la negociación, han existido una serie de malentendidos.

Por eso es importante tener presente algunas ideas respecto a la comunicación:

1. No puede haber comunicación si queremos imponer nuestras ideas

Puede ser que tengamos las mejores ideas, formuladas tomando en cuenta los intereses de las partes. Sin embargo, es fundamental recordar que a los demás les gusta que se les consulte para tomar decisiones.

Además, escuchar a la otra parte puede ser muy enriquecedor y puede ayudarnos a comprender mejor todas las dimensiones de un conflicto.

Bien conocida es la historia de un grupo de ciegos que, por primera vez, se encuentra con un elefante. Tomándolo por la cola, uno de ellos dice:

- Un elefante es como una cuerda.

Tomándolo por la oreja, otro ciego exclama:

- Qué va, parece cartón grueso.

Otro más, abrazándolo por la pierna, explica:

- A mí me parece más bien como un tronco de árbol.

Pero otro más, apretándole la trompa, dice:

- Yo diría, más bien, que es como una serpiente.

Como ninguno de ellos lo percibía en su totalidad, cada uno tenía una idea parcial de lo que era; solo lo percibía desde la perspectiva que da el tacto. Si bien lo que cada uno percibió es cierto, tal percepción no es más que una parte de la totalidad del elefante. (Ejemplo tomado del libro *Enredos, Pleitos y Problemas*. p. 59).

Una buena forma de propiciar la comunicación entre las partes y permitir que todos se sientan consultados, es llevar las ideas como "en borrador". No es conveniente plantearlas desde un inicio como propuesta.

2. Trate de exponer sus ideas e intereses con mucha claridad.

Si no nos entienden, más difícil será que nos den opciones válidas para nosotros.

3. Preocúpese por mantener una comunicación fluida.

Escuche con atención y demuestre que escucha. Para estar seguro o segura de que entendió repita a la otra parte, con sus palabras, lo que le han dicho. Así revisará sus ideas y las de las otras personas.

Por ejemplo, en el caso de la negociación entre profesores y la junta del Colegio, bien se puede decir:

-Si entiendo bien, usted dice que no es posible darle un aumento salarial de más de dos mil a 750 maestros ¿Qué sucedería si nosotros aceptamos eso, con la condición de que cualquier cantidad que se ahorre si se contratan menos de 750 maestros a tiempo completo, se distribuirá como una bonificación mensual entre los maestros que estén trabajando?

## **La Relación**

Casi siempre negociamos con personas e instituciones con las cuales hemos tenido, tenemos y tendremos relaciones.

La negociación en la que las partes atacan el problema y no a las personas, parten de los intereses de ambas partes y se formulan soluciones de mutuo beneficio, ayudan a mantener y mejorar las relaciones.

Recordemos: una negociación de ataques mutuos, de "estira y encoge", puede deteriorar una relación humana.

Todas estas normas o reglas que hemos visto pueden sernos útiles al negociar. Sin embargo, debemos recordar que la mejor manera de aprender a negociar es practicando.

De la misma manera que leer un manual de fútbol escrito por Pele no nos hará automáticamente dominar la pelota, ni un manual de cocina nos hará expertas cocineras en un día, tampoco con leer estos principios de negociación nos volveremos grandes negociadores o negociadoras. Esto sólo se logrará practicando, aplicando en la vida diaria, las reglas aprendidas.

Finalmente, debemos recordar que no necesitamos una ley para negociar. La negociación siempre ha estado permitida. Es necesario usarla y fomentarla y dejar de pensar que todos los conflictos tienen que ser resueltos por la vía judicial.

Ahora leamos los siguientes casos y veamos como se pueden aplicar esas siete ideas para la negociación.

## **Ejercicios**

### **Caso 1**

Dos comunidades de diferentes pueblos indígenas desean habitar en un terreno que es de propiedad municipal. Las dos comunidades viven de cultivar la tierra. Por lo tanto, para ellas es una necesidad vital.

A raíz del conflicto armado que se ha vivido en ese país durante tantos años, miles de personas, originarias de esas tierras, tuvieron que trasladarse a países vecinos en calidad de refugiados, o se desplazaron hacia tierras del interior del país.

Otras personas se refugiaron en las montañas donde, después de diez años de un trabajo tesoero, lograron hacer producir esas tierras abandonadas. Como ya se dijo, esas tierras pertenecen al municipio de la zona, que no tiene ningún interés en desalojar a la población desplazada, que abarca unas diez mil personas.

Sin embargo, la cosa no es tan fácil. Ahora han regresado y también quieren ocupar esas tierras unas 50 mil personas que antes las habitaron y que las trabajaban para la municipalidad.

Los dos grupos son víctimas de la violencia. Unos están trabajando las tierras en este momento, pero los otros las trabajaron antes y están pidiendo retornar a su lugar de origen.

Para complicar el asunto, en la zona no hay mas tierras disponibles con las características que ambos grupos necesitan.

*(Este caso fue presentado por el grupo de Guatemala, a través de su representante, el Sr. Ronald Ochaeta, en el Taller de Solución de Conflictos realizado por el IIDH en El Salvador, en octubre de 1995).*

### **Caso 2**

En El Zetillal existen unos terrenos baldíos que el Estado adquirió hace 20 años para construir viviendas de interés social. El martes 25 de octubre, un grupo de 350 familias decidió invadir los terrenos, ya que tienen cerca de cinco años de estar esperando que se les tome en cuenta en programas estatales de vivienda.

Las familias entraron a los terrenos en la madrugada y construyeron ranchos muy precarios que les servirán de viviendas. Como a eso de las 8 de la mañana se corrió la voz en los poblados vecinos que los terrenos han sido invadidos.

El alcalde o regidor municipal llegó al lugar a media mañana, acompañado del abogado de la alcaldía o municipalidad y otros funcionarios. Todos ellos se sientan a negociar con el comité de vigilancia la salida de las familias.

El Comité les informa que no tienen intenciones de desalojar los terrenos porque consideran que tienen derecho a ellos. Los representantes del gobierno municipal argumentan que esos son terrenos estatales y que no los pueden tomar así nomás.

El presidente del comité argumenta que si no se han ocupado durante 20 años, es porque no los necesitan, así que ellos han decidido darles buen uso. Dice:

*La verdad es que a nosotros no nos han resuelto el problema de vivienda porque supuestamente no tienen dinero para comprar terreno, pero no han sido capaces de utilizar el que las 350 familias ocupamos ahora.*

La reunión se pone tensa y surgen amenazas. El alcalde o regidor decide que deben irse. El abogado levanta un acta sobre los hechos.

A las tres de la tarde llega un destacamento de la policía con equipos antimotines. Le pide a las familias que desalojen o se verán obligados a sacarles por la fuerza, ya que lo que han hecho es ilegal.

Las mujeres y los niños se sientan pacíficamente, en silencio, frente a la policía. Los policías insisten en la conveniencia de desalojar. Las mujeres no se mueven. Los hombres están atrás de ellas. El ambiente es tenso.

De un momento a otro se da la orden de desalojo. Varios policías lanzan bombas de gas lacrimógeno. Hombres y mujeres se resisten; los niños lloran y gritan, asustados por los gases. La gente empieza a sentirse mal. Unos y otros corren. La policía comienza a detener personas y llevarlas a unos camiones. Se llevan a hombres, mujeres y niños ante el juez. La personas adultas están acusadas de usurpación de tierras y desacato a la autoridad. Todas quedan detenidas.

Una periodista se entera de lo ocurrido y hace una serie de reportajes sobre lo sucedido y las condiciones en que se encuentran las mujeres y sus hijos en la cárcel. Una organización de derechos humanos decide promover una negociación entre las partes involucradas en el conflicto.

## Procedimiento para trabajar los casos

Estos casos son para trabajarlos por separado. Los pasos que se detallan a continuación son validos para ambos.

- Después de leer con detenimiento cada uno de estos casos, hagamos en plenaria un diagnóstico del problema, a partir de las siguientes preguntas:

- *¿Cuál es la situación?*

- *¿Cómo se originó?*

- *¿Cuáles son los problemas a resolver?*

- *¿Cuáles son las posibles partes en este conflicto?*

- *¿Cuáles son los derechos o disposiciones legales que obligatoriamente hay que cumplir y que por lo tanto no puedo negociar?*

- Una vez señalados los problemas a resolver y las partes del conflicto, los participantes se dividen en grupos de acuerdo a las partes identificadas.

- Cada grupo asume el papel de cada una de las partes. Aplicando las siete ideas para la negociación, los grupos, por separado discutirán sobre:

- *El problema o problemas que se observan en este conflicto.*

- *¿Cómo funcionarían los mecanismos judiciales o estatales para resolver este caso?*

- *¿Cuál sería la mejor salida al problema o problemas?*

Después del trabajo de grupos, se realizara la plenaria para compartir los resultados. Se dará tiempo para el debate.

Luego, el o la coordinadora profundizara en la explicación sobre el caso que se este trabajando y como se podría negociar, tratando de ordenar y sintetizar todo lo que han dicho los grupos.

## ■ La conciliación

Puede ser que las partes deseen o necesiten de la participación de otra persona para solucionar sus conflictos. La negociación también puede incluir la participación de otra persona que no tiene nada que ver con las partes.

Así, la figura de **la conciliación** es una manera de resolver los conflictos que surgen de una negociación entre las partes, pero apoyadas por una tercera persona.



Esa persona que interviene puede cumplir varios papeles:

- Colaborar con las partes en la negociación para llegar a un acuerdo, pero sin proponer soluciones. En este caso, sólo hace ver los inconvenientes de no solucionar el conflicto y ayuda a que las partes lleguen por sí mismas a resolverlo.
- Ir más allá, diseñando y ofreciendo propuestas de solución del conflicto. En este caso, tiene un papel más activo ya que, además de colaborar en la negociación, propone soluciones.

Esa persona también puede cumplir otros papeles. Por ejemplo, si la relación es muy tensa entre las partes, puede interponer sus buenos oficios, reuniéndose por separado con cada una de ellas.

También puede participar como ajustadora de reglas. Es decir, tratando de que primero se pongan de acuerdo en cuáles serán las reglas para negociar o para ejecutar los acuerdos.

### **¿Cuáles otras características de la conciliación es conveniente conocer o recordar?**

**1.** La conciliación es un proceso de solución de conflictos al que normalmente se acude voluntariamente.

Las partes en la conciliación son libres de retirarse en cualquier momento, y no están obligadas a aceptar la solución que propone la persona conciliadora. Pueden aceptarla, rechazarla o modificarla.

**2.** La persona conciliadora puede ayudar a las partes a negociar; por ejemplo, manejando las comunicaciones, buscando lecciones en otros casos que ayuden a resolver el problema y averiguando los intereses de ambas partes.

**3.** Aún cuando interviene otra persona, las partes participan en el diseño de la decisión o solución. Esto las satisface más y ayuda a que acepten mejor la decisión.

**4.** La participación de otra persona como conciliadora contribuye a que las partes desarrollen una mejor manera de negociar entre ellas. Después es posible que puedan negociar entre ellas sin la intervención de un tercero.

En otras palabras, participando en un proceso de conciliación una persona aprende a negociar.

**5.** La conciliación es un proceso de negociación en el que la tercera persona es imparcial. Es decir, no favorece a ninguna de las partes. Es posible que el o la conciliadora se reúna en privado con una de las partes. Ello no significa que este a favor de esa parte. Puede ser que deba persuadirla sobre alguna cuestión relativa a su posición, o que quiera discutir aspectos del conflicto que no podrían ser tratados en presencia de la otra parte.

Ser imparcial significa no ser parte ni estar a favor de una de ellas. Sin embargo, una conciliadora imparcial tiene el deber de tomar en cuenta la situación de las partes para cumplir un buen papel.

Aunque no debe estar a favor o en contra de las partes, si debe tener en cuenta, por ejemplo, la debilidad de una parte frente a la otra, sus menores conocimientos sobre un determinado tema, o su capacidad o limitación para probar determinados hechos.

**6.** La solución a la que se llegue por la vía de la conciliación, tiene la fuerza de un contrato. Por ello, el documento o resolución que contenga las decisiones de la conciliación tiene que hacerse valer como un contrato ante una autoridad judicial, a menos que la ley le de otro valor.

### **La conciliación y los conflictos familiares**

Uno de los espacios en los que se podría impulsar el desarrollo de la conciliación es el de las relaciones familiares.

No olvidemos que gran parte de los procesos que se inician ante el Poder Judicial corresponden a casos de alimentos, separaciones y divorcios, que bien podrían resolverse a través de vías en las que no hay enfrentamiento entre las partes. Así, se podría preservar la armonía de la relación familiar.



Algunas ventajas de la conciliación en las relaciones familiares son:

- En un proceso de conciliación es más fácil para las partes expresar sus emociones y verdaderos sentimientos y motivaciones.
- Cuando los resultados de un proceso judicial no son satisfactorios, las personas involucradas en un conflicto familiar suelen buscar justicia por sus propios medios.

Por eso es que son comunes los casos de padres que no cumplen mandatos judiciales cuando, por ejemplo, se les impide tener contacto cercano con sus hijos e hijas. La conciliación permite que las partes sientan que han participado en la solución del conflicto. Por ello tienden más a respetar los acuerdos.

La conciliación ha asumido, además, particular importancia en los casos de familia como una alternativa al proceso judicial, por las siguientes razones:

- Al no enfrentar a las partes y permitirles una vía de solución a sus problemas, la conciliación contribuye a arreglar, a reparar las relaciones dañadas.
- Las soluciones a las que se llega por la conciliación son más flexibles, menos duras, porque son diseñadas por las partes interesadas.
- La conciliación hace que ninguna de las partes se sienta ganadora o perdedora. Esto es muy importante cuando existe una relación familiar entre las partes.
- En la conciliación se discute lo que las partes quieren y no lo que el juez quiere o necesita oír.
- Cuando se trata de proteger a las y los menores, es mejor llegar a un acuerdo que contar con la sentencia de un juez. Un acuerdo ayuda a armonizar mejor los deseos y las posibilidades de los padres con las necesidades de los hijos e hijas.

Sin embargo, cuando existen situaciones de maltrato y violencia, no es aconsejable acudir a la conciliación u otros medios no judiciales. En estos casos mas bien cabe aplicar medidas cautelares, que buscan proteger los derechos de la victima.

Cuando la integridad personal esta en peligro, no debe recurrirse a la conciliación porque no atiende los factores generadores de la violencia. Al mantener un proceso de conciliación en esas circunstancias, ponemos en peligro la vida de la persona agredida, ya que el ciclo de la violencia lleva a acciones cada vez más violentas, general mente precedidas de períodos de una relativa calma y expresiones de afecto.

Tampoco se deben buscar acuerdos conciliatorios cuando se están negando los derechos que legalmente corresponden a los afectados. Por ejemplo, cuando un padre de familia se niega a pagar la pensión de alimentos a sus hijos e hijas. Por solucionar un conflicto no podemos reducir o eliminar los derechos que la ley otorga a las partes.

### **Ejercicio**

Las y los participantes se dividen en grupos pequeños de unas 5 o 6 personas. Cada grupo identificara dos conflictos familiares de diferente tipo, los escribirá en una tarjeta y los expondrá en plenaria.

Una vez que se han expuesto todos los conflictos, con la ayuda de el o la facilitadora, se ira discutiendo sobre cada uno de ellos a fin de determinar:

- En este conflicto, ¿cabe la conciliación?
- Si la respuesta es no ¿por qué? ¿qué cabría en este caso?

El o la facilitadora separan los conflictos en los que cabe la conciliación de los demás y los deja pegados en la pared o en la pizarra.

### **Ahora, algunas ideas para el conciliador o la conciliadora**

Así como hemos visto algunas ideas que nos ayudaran a negociar, a continuación veremos algunas ideas que nos ayudaran a actuar como conciliadores:

Es necesario que las partes acepten a la otra persona como conciliadora.

Para eso deben tenerle confianza. Y para que una tercera persona goce de la confianza de las partes, puede deberse a dos causas:

- Que sea una persona cercana o conocida. Cuando tenemos un problema, normalmente buscamos a quienes les tenemos o nos inspiran confianza para que nos ayuden. Por eso se sugiere:

- *Dar importancia a la persona y a la relación. Ponerse en su lugar y mostrarse interesado en su situación.*

- *Saber escuchar. Es muy importante escuchar a las partes. Es posible que lo que digan no tenga mucha relación con lo que necesitamos escuchar, pero es necesario saber como es la persona y que piensa.*

- *No divulgar la información que le den. Gánese la confianza de las demás personas.*

• También puede suceder que alguien nos inspire confianza por su imparcialidad o sus conocimientos. En las grandes ciudades, por ejemplo, ya no es tan común que la persona mediadora sea una conocida personal, sino más bien un experto o experta en el tema del conflicto.

### **¿Cómo llevar adelante una conciliación?**

Ser una buena o buen conciliador implica ser capaz de actuar efectivamente como una "tercera" persona y no como alguien que es parte o toma parte en el conflicto. Desarrollar esta capacidad requiere de ciertos conocimientos, habilidades y actitudes. Esta sección ofrece algunas pautas para desempeñarnos en los procesos de conciliación como personas capaces de facilitar estos procesos.

#### **1. Preparar la conciliación**

• Revise toda la información que tenga disponible sobre el caso. Puede ser que las partes le hayan dado materiales o documentos, que el caso sea conocido por otras personas o que exista material periodístico.

• Aplique las siete ideas de la negociación para preparar el caso. Preocúpese por identificar los intereses de las partes, los intereses comunes, generar opciones de salida del problema, buscar criterios objetivos de solución que pueda proponer a las partes, etc.

• El lugar donde se realizan las reuniones debe ser privado, donde no los interrumpen a cada rato. Si es posible, cuente con una pizarra o rotafolio.

• Busque que las partes se sienten a modo de una reunión informal, haciendo un círculo o semicírculo.

Deben estar presentes las personas que tienen la facultad de aprobar un acuerdo y quienes serán afectadas por las decisiones.

La conciliación puede llevarse a cabo en una o más sesiones.

#### **2. Introducción a la conciliación**

Presentación de la persona que actuara como conciliadora y de las partes. Trate de romper el hielo, muy común al inicio de una reunión de este tipo.

### 3. Brinde información a las partes

- Explique a las partes en qué consistirá la conciliación. Explique las ventajas y la participación de las partes en este proceso.

Señale también algunas vías o caminos a los que tendrían que recurrir de no llegarse a un acuerdo conciliado. Estas vías pueden ser un proceso administrativo, un proceso judicial o un arbitraje.

- Establezca como ocurrirá la conciliación:

*- Primero, cada una de las partes tendrá oportunidad de explicar sus puntos de vista.*

*- Luego, se identificarán los problemas por resolver.*

*- Luego se trabajará para buscar soluciones satisfactorias a esos problemas.*

No olvide decirle a ambas partes que tendrán igual derecho a expresar libremente sus puntos de vista.

- Explique su papel: usted será como un director o directora de debates, y se compromete a mantener en estricta confidencialidad toda la información que surja en la audiencia.

### 4. Fije las reglas de juego

Como persona conciliadora, establezca las reglas mínimas de discusión y haga que las partes se comprometan a cumplirlas. Luego, de ser el caso, puede recordar el compromiso si no se cumple. Entre estas reglas tenemos:

- *Cuando una parte habla, la otra escucha.*

- *Las partes y quien concilia van a atacar el problema y no a las personas.*

- *Las partes deben hablar de sus posiciones o argumentos, basándose en hechos. Deben comunicarse en primera persona: "Yo creo... Yo pienso... Yo vi... Se prohíben los insultos, frases despreciativas o descalificativas contra la otra parte.*

- *Deje que las partes expresen sus dudas e inquietudes sobre este aspecto y resuélvalas.*

- *Introduzca en el proceso reglas razonables que propongan las partes.*

### 5. Comience la fase conciliatoria

En este momento, volverá a aplicar las siete ideas de la negociación. Cuidará que se mantenga una buena comunicación, que cada parte exprese sus intereses, que se precisen las opciones, etc.

- *Las partes deben exponer sus posiciones en orden.*

- *Identifique, con ayuda de las partes, cuales son los problemas, enumérelos y anótelos en la pizarra o rotafolio.*

- *Use siempre la pizarra o rotafolio para destacar los puntos más importantes. Desde las reglas del debate, hasta los problemas identificados y los acuerdos.*
- *Discuta sobre las diferentes formas de ver los problemas, para dejar en la pizarra solo los verdaderos.*
- *Cada problema implica que las partes señalen sus posiciones. Trate de identificar las razones o intereses de las partes.*
- *Escriba los intereses de las partes. Es sobre los intereses que se puede comenzar a llegar a acuerdos.*
- *Haga preguntas en todo momento, si necesita aclarar algún punto o si quiere tener la seguridad de que ha entendido.*
- *En medio de la discusión deberá enfrentar los problemas típicos que se les presentan a las partes para negociar:*

Por ejemplo, ¿qué hacer si se da un problema de comunicación entre las partes? Es decir, que sólo hablan y no se escuchan.

En este caso, bien puede pedir a cada parte que, antes de intervenir, resuma lo que la otra ha dicho.

## 6. Fase de resolución del problema

Una vez identificados los problemas, intereses y opciones, informe a las partes que ha llegado el momento de plantear soluciones.

- *Identifique los "criterios objetivos" que pueden servir para generar acuerdos.*
- *Empiece la propuesta de soluciones a partir de los problemas más sencillos. Así se fomenta la confianza en el proceso y entre las partes.*
- *Redacte los acuerdos conforme se vayan adoptando. Así se notan, se hacen visibles los logros y se estimula a seguir buscando soluciones.*

No olvide dejar un espacio para la "lluvia de ideas". Así, las partes sentirán que han aportado en la búsqueda de soluciones.

## 7. Formulación de acuerdos

- *Compruebe que el acuerdo sea posible. Por ejemplo, que no viole las normas legales, que no se recorten o violen los derechos a las personas.*
- *Use un lenguaje claro al redactar el o los acuerdos. Resuma el acuerdo punto por punto y discúptalo verbalmente con las partes.*
- *Pregunte a cada parte si esta de acuerdo con los compromisos. Pregunte a Juan: ¿Usted está de acuerdo en ... ¿es así? Y usted, Luisa, se compromete a .... ¿es así?*
- *Enfatice, insista en la importancia de cumplir el acuerdo.*
- *Ponga el acuerdo por escrito. Lo mejor es que cada persona lo lea y lo firme.*

## **Cuando la conciliación se realiza con las partes por separado**

Hemos tratado sobre una conciliación en la que las partes se ven cara a cara. Sin embargo, a veces es preferible que las partes no se reúnan para negociar:

Algunos de esos casos son:

- *Cuando las partes, si bien quieren que medie otra persona, manifiestan que prefieren no reunirse con la otra parte.*
- *Cuando la intensidad del conflicto es muy elevada. Es decir, cuando este es muy grave.*
- *Cuando las partes son muy desiguales en lo económico, político, cultural o social. En ese caso, se apoyara a la parte mas débil para que plantee su posición y exprese sus intereses de forma adecuada.*

Cuando se da uno de estos casos, generalmente la gente se siente más libre de expresarse por separado. Quien concilia debe identificar los asuntos concretos que preocupan a cada parte.

Puede que sea necesario reunirse por separado con una parte de la negociación hasta que el conflicto baje, o cuando la parte más débil este lista para expresar sus intereses y negociar.

## **Peligros de la conciliación**

En todo proceso de conciliación, siempre participa una tercera persona que juega el papel de facilitadora del proceso. No siempre se cumple bien este papel, sea por desconocimiento, por falta de experiencia o porque tiene intereses personales en el resultado. Por ello debemos tomar en cuenta algunas medidas que nos ayudan a cumplir mejor con esta responsabilidad.

1. Si quien media tiene como tarea facilitar el acuerdo, puede ocurrir que sólo se ocupe de lograr el acuerdo y no asuma responsabilidad por los términos del mismo. Es decir, no le interesara si el contenido es justo o no. El acuerdo no tomara en cuenta los intereses y las necesidades de ambas partes. Así, la parte más débil puede quedar en desventaja.

2. La persona que media quiere lograr su meta: que haya un acuerdo. Así por ejemplo, en una negociación en la que una parte es más fuerte que la otra, la meta de quien media, o sea llegar a un acuerdo, puede acudir a tres estrategias:

- El mediador puede intentar que ambas partes hagan concesiones parecidas.
- También puede intentar que las haga la parte con más poder.
- Y por último, puede propiciar que las concesiones sean de la parte más débil.

Más allá del contenido del acuerdo, lo importante en este caso es que haya acuerdo. Por ello se usaran las herramientas y argumentos necesarios para convencer a las partes de que se arreglen.

## **Ejercicios**

### Resolución de casos

Recordemos los dos casos presentados y trabajados por los participantes para la negociación (ver pagina 23 y 24). Introducir ahora la figura de la conciliación.

Reunidos en grupos, responderá la pregunta:

- ¿Cómo actuaría como conciliador o conciliadora en estos casos?

Los resultados de los trabajos de grupo se compartirán en plenaria. La persona que coordina ayudara a que se profundice la discusión acerca de las ventajas de utilizar el mecanismo de conciliación y el papel de la persona conciliadora.

## ■ **El arbitraje**

En un proceso judicial, quien interviene como tercero y adopta una decisión con respecto a un conflicto, es una autoridad judicial. Esta persona resuelve de acuerdo a lo que disponen las leyes, empleando procedimientos legales. En cambio, cuando esa persona es un particular designado por las partes para colaborar en la solución de un conflicto, estamos ante un arbitraje.

Por supuesto, no podemos hablar de modelos puros. En la realidad se dan muchas combinaciones. Por ejemplo, la decisión de una persona en un arbitraje puede ir acompañada de una etapa conciliatoria.

El mismo arbitraje presenta opciones novedosas. Por ejemplo, la figura del arbitraje de oferta cerrada. En esta modalidad las partes proponen soluciones al problema y el arbitro sólo puede escoger entre las soluciones propuestas por las partes.

Así las partes no harán propuestas descabelladas o imposibles de realizar, pues saben que si lo hacen, el arbitro no tomara en cuenta su formula de solución y tendrá que decidirse por la de la otra parte.

En la mayoría de los países existen Cámaras de Comercio, Colegios de Abogados y otras organizaciones que se dedican a solucionar conflictos por la vía de la conciliación o del arbitraje, o una combinación de ambas.

También existen centros de arbitraje en algunas colonias de personas extranjeras residentes en un país y que buscan soluciones a los conflictos de sus miembros. Estas colonias suelen someter a arbitraje temas familiares, patrimoniales y de herencias.

El arbitraje tiene las siguientes ventajas:

- Es un proceso más rápido que el proceso judicial.
- Es más reservado para las partes.

- Casi siempre está a cargo de un especialista que puede decidir de acuerdo a la ley o con criterios de equidad y justicia.

Pese a que éste es un mecanismo de solución de conflictos de gran prestigio nacional e internacional, no es ampliamente utilizado. En la actualidad, quienes más acuden al arbitraje son las grandes empresas industriales y comerciales.

## ▪ La justicia de paz

La justicia de paz es una forma novedosa de conciliación que se utiliza mucho en los países de Sur América y que funciona en el área rural en mayor medida. A la justicia de paz acuden las partes en conflicto para solucionar problemas o disputas. En Centroamérica existen desde hace muchos años los jueces de paz en algunos países, pero como una instancia más del poder judicial. No nos vamos a referir a esta instancia, sino a la modalidad que existe en Sur América porque interesa dar a conocer modalidades innovadoras de resolución de conflictos que podríamos utilizar en nuestros países.

La justicia de paz es una institución que goza de mucho prestigio en algunos países, principalmente en Sur América. Sirve como enlace entre la justicia estatal y las organizaciones populares, inclusive donde se rigen según su derecho consuetudinario.

Así, a diferencia de otras instancias del Poder Judicial, los jueces de paz toman en cuenta las costumbres, tradiciones y valores vigentes para las personas en distintas zonas del país, llegando en muchos casos a no aplicar las normas legales vigentes. Al igual que los demás jueces, pueden dictar sentencias y resoluciones que deben ser ejecutadas.

Aunque la ley tiende a mantener la actuación de los jueces de paz en temas de menor importancia, esta modalidad ha demostrado su gran efectividad en la resolución de conflictos familiares, como pensión de alimentos y separaciones.

En un primer momento, los jueces de paz intentan que las partes concilien y lleguen a una solución concertada. En último caso, si no es posible una conciliación, el juez falla basándose en los argumentos expuestos. Así, decide más allá de la voluntad o el acuerdo de las partes.

Debemos señalar que, en países como el Perú, cerca de 70 de cada cien jueces, son jueces de paz.

### **¿Qué condiciones son importantes para el buen funcionamiento de la justicia de paz?**

- El o la juez de paz debe contar con prestigio y reconocimiento dentro de su comunidad.
- Es preferible que no tenga formación jurídica. En estas personas es más importante el sentido de la justicia, que los conocimientos o razonamientos legales.

- Es conveniente que las o los jueces de paz sean designados por elección popular.

## ■ Comisiones de paz

Como parte de los acuerdos de paz firmados en Esquipulas, Guatemala, los cinco países de Centroamérica se comprometieron a nombrar una Comisión Nacional de Paz integrada por cuatro personas prominentes que representaran las partes en el conflicto.

En Nicaragua se hicieron esfuerzos por desarrollar una estructura interna amplia que incluyera comisiones regionales y una red de comisiones locales. En la Costa Oriental se llegó a formar una comisión de conciliación que facilitara la negociación y conciliación entre YATAMA, un movimiento de resistencia de la zona, y el gobierno sandinista. Esta comisión estaba conformada por dos redes de gran liderazgo en Nicaragua: la Iglesia Morava y el Comité Evangélico para la Ayuda y el Desarrollo (CEPAD), órganos ecuménicos de las iglesias protestantes.

Este modelo, tan exitoso en Nicaragua, ha sido adaptado en otros países como una de las formas de resolver conflictos armados.

## ■ Instancias populares de solución de conflictos

Las instancias populares de solución de conflictos se han desarrollado principalmente en las zonas rurales. Sin embargo, también se han practicado en las ciudades, con el propósito de satisfacer la necesidad de justicia de la población, que no tiene alternativas frente a la ineficiencia del Estado en cumplir con la tarea de administrar justicia.

Esta ineficiencia se debe a varias causas. Entre estas se encuentra la ausencia de dependencias del Estado en muchas zonas de nuestros países; la corrupción de las autoridades, así como el hecho de que el aparato estatal y las normas que emite, en muchos países, se han construido al margen de gran parte de la población. Así, tanto el Poder Judicial, como las normas mismas, no responden a sus costumbres y valores. Algunos casos pueden ser ilustrativos:

- Si para ciertos sectores del campesinado la propiedad radica en la posesión de la tierra, para el derecho estatal lo válido es la inscripción en los registros públicos.
- Según el derecho estatal es un delito mantener relaciones sexuales con una menor de edad. Ello ha determinado que algunos jóvenes sean juzgados por delitos sexuales y contra la honestidad, cuando conviven con menores de edad. Sin embargo, esta es una situación frecuente en muchas comunidades indígenas y rurales.
- Cuando se comete un delito, en el derecho estatal prevalece el castigo o la sanción penal. Sin embargo, ante un delito, lo más importante en las comunidades indígenas, organizaciones e instancias populares, es la reparación de la víctima.



De esta manera, la población rural ha mantenido sus métodos tradicionales de solución de conflictos y sus correspondientes instancias, tal como sucede en las comunidades indígenas. En otros casos, ha creado nuevas organizaciones para cumplir con las funciones de la policía y garantizar la seguridad de la población. Todas estas organizaciones e instancias han ido asumiendo funciones en la solución de conflictos y otras mas, en la lucha por el respeto y la vigencia de sus derechos frente al Estado.

En los espacios urbanos, sobre todo con el fenómeno de la migración del campo a la ciudad y la aparición de asentamientos humanos alrededor de las ciudades, conocidos como pueblos jóvenes, favelas, precarios o invasiones, la población también se ha organizado para su seguridad y para solucionar sus conflictos.

Esta población marginal, que ha carecido de los más elementales servicios, usualmente ha sido reprimida por el Estado en la pugna por lograr el reconocimiento de sus derechos como habitantes de la ciudad y ordenar su vida en ella. Por eso también ha impulsado diversas formas organizativas que le permitan gozar de seguridad y solucionar los conflictos que se presentan al interior de la organización.

## **Las vías alternativas al interior del aparato estatal**

Como se ha dicho anteriormente, los procedimientos que se siguen al interior del Estado se han ido nutriendo de mecanismos alternativos debido a sus ventajas para solucionar conflictos.

Existen instancias administrativas en las que se realizan conciliaciones para la solución de conflictos. Ello ha ocurrido, por ejemplo, en el ámbito laboral para la protección de los derechos de los trabajadores y trabajadoras, y en la protección de los derechos de las personas consumidoras.

Por la vía del Poder Judicial también existen audiencias obligatorias de conciliación en los procesos civiles de familia, propiedad o arrendamientos.

En los procesos penales se permite, mediante la aplicación del principio de oportunidad, que la parte agraviada pueda negociar una reparación por parte del agresor, en casos de delitos poco graves. Así, el juez o fiscal no formula acusación. También en Costa Rica existen instancias para la resolución alternativa de conflictos, que son centros de conciliación creados por el Poder Judicial.

# 4

## EL PAPEL DEL ESTADO EN LA SOLUCION DE CONFLICTOS

El desarrollo de las vías alternativas de solución de conflictos no significa que el Estado puede desligarse de su responsabilidad de proteger los derechos de las personas y de cumplir con su función de administrar justicia.

### ***Ejercicio***

Ahora, reunidos en grupos, revisemos la Constitución de la Republica y ubiquemos los artículos que señalan las obligaciones del Estado en la solución de conflictos.

Generalmente esta información se encuentra en los primeros artículos de las Constituciones, los artículos sobre acciones de garantías y el título referido al Poder Judicial.

Una vez identificados, los artículos se leen en voz alta, en plenaria, y se discute ampliamente sobre su contenido.

Elegir la solución no violenta y democrática de los conflictos significa que las mujeres y los hombres debemos asumir mayor madurez y responsabilidad en el arreglo de nuestros pleitos y problemas.

Sin embargo siempre hay problemas que, por su naturaleza, quedan en manos del Poder Judicial y del Estado. Esos son precisamente los limites de las vías alternativas. Veamos a continuación los más importantes.

### **Los derechos humanos**

Cuando se está ante un caso de violación de los derechos humanos, el Estado debe permitir la interposición de los recursos establecidos: el habeas corpus o recurso de exhibición personal y el recurso de amparo.

Así protegeremos nuestros derechos fundamentales frente a violaciones o amenazas de funcionarios públicos y de cualquier otra persona.

El Estado tiene la obligación de castigar a los funcionarios que, abusando del poder que les otorga su posición, violan los derechos humanos de la población.

Cuando el Estado no cumple con esta responsabilidad, o simplemente tolera la acción criminal de sus agentes, especialmente de miembros de la fuerza pública o de organismos de seguridad del Estado, las víctimas de las violaciones a los derechos humanos, sus familiares o allegados, pueden acudir a los organismos internacionales de protección de los derechos humanos.

## Los delitos

El Estado tiene la responsabilidad de perseguir y sancionar o castigar a quienes cometen delitos.

Los delitos son conductas señaladas como prohibidas, que deben ser castigadas porque afectan la convivencia humana.

La ciudadanía no puede tomar justicia por mano propia, es decir castigar a los culpables como considere conveniente, porque las sociedades se volverán un caos.

Nuestro deber es denunciar el delito y exigir su castigo a través de la administración de justicia en un debido proceso.

Es necesario tener en cuenta que la aplicación de las penas está subordinada al respeto de los derechos humanos. Este es el fundamento y, al mismo tiempo, el límite del poder que tiene el Estado para aplicar castigos o sanciones.

Es el fundamento porque el derecho penal, al regular los alcances de la acción penal del Estado, debe orientarse a hacer efectivos los derechos humanos. Y es también el límite, porque la práctica sancionadora del Estado no puede sobrepasar los principios establecidos por los derechos humanos.

### ***Ejercido***

Los participantes se dividen en grupos para revisar los periódicos de la semana, con el propósito de identificar tres conflictos que, desde su punto de vista, son los más importantes.

Una vez identificados, discutir alrededor de las siguientes preguntas:

- ¿A través de cuáles vías se podrían resolver estos conflictos?
- ¿Qué pasos darían para solucionarlos?

Luego se realiza la plenaria a fin de compartir los resultados y las opiniones. La persona que coordina ayudará a que se profundice en la discusión y que todos y todas aporten creativamente, en la mejor manera de resolver los conflictos planteados por los grupos.

Este mismo ejercicio se puede hacer a partir de algún conflicto que afecte la vida de los habitantes de la comunidad, barrio, municipio u organización al que pertenecen las y los participantes.



## ***Para resumir***

En este Módulo hemos visto las diversas formas que existen para resolver nuestros conflictos, sin tener que recurrir a la violencia o a las autoridades del Poder Judicial.

La violencia, como salida desesperada para resolver problemas, esta muy presente en la vida diaria de nuestras sociedades. Y la realidad nos enseña que la violencia no ha solucionado nada. Por el contrario, sólo nos ha profundizado los problemas, dejándonos rencores, tristeza y soledad.

Por eso es que es urgente que cada persona se convierta en un agente de cambio, propinando una nueva forma de ver la vida y abordar los conflictos, a fin de ir construyendo una sociedad más humana y fraterna.

Aunque aquí no hay recetas, creemos que hay ideas validas para empezar a trabajar en ese sentido. De cada hombre y de cada mujer depende.

## Bibliografía

1. BAZERMAN, Max y NEALE A. Margaret. *La Negociación Racional en un Mundo Irracional*. Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona, 1992.
2. BONILLA Guido, GOMEZ Juan Gabriel y UPRIMNY Rodrigo. *Conflicto y Justicia*. Escuela para la Democracia y la Convivencia. Santa Fe de Bogota, 1995.
3. BONILLA Guido. GOMEZ Juan Gabriel y UPRIMNY Rodrigo. *Resolución democrática de conflictos*. Editorial Gente Nueva. Bogota, 1995.
4. *ECA Estudios Centroamericanos*. No. 519-520. Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas". San Salvador, 1992.
5. FISHER Roger. URY William y PATTON Bruce. *Sí de acuerdo, Cómo negociar sin ceder*. Grupo Editorial Norma. Bogota, 1995.
6. GALLON Gustavo. *Quince años de estado de sitio en Colombia: 1958-1978*. Bogota, 1979. Citado por GOMEZ Juan Gabriel. "Conflicto y Negociación". Bogota, mimeo, 1995.
7. GOLDBERG, GREEN and SANDERS. *Dispute Resolution*. Little Brown and Company. Boston, Toronto, 1985.
8. GOMEZ, Juan Gabriel. "La humanización del conflicto armado y la realización de Acuerdos de Paz. El caso salvadoreño". En: *Conflicto Armado y Derecho Humanitario*. Comité Internacional de la Cruz Roja- Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Colombia- Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales. Bogota, 1994.
9. LEDERACH Juan Pablo. *Enredos, Pleitos y Problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos*. Ediciones Clara Semilla. Guatemala, 1992.
10. LEDERACH Juan y CHUPP Marcos. *¿Conflictos y Violencia? ¡Busquemos Alternativas!* Ediciones Semilla. Comité Central Menonita, 1995.
11. LEDERACH, Juan Pablo. *Construyendo la paz: reconciliación sostenible en sociedades divididas*. Universidad de las Naciones Unidas. Tokyo, 1994.
12. ORMACHEA, Iván. *Guía práctica para el conciliador en Desfaciendo Entuertos*. MARCs IPRECOM. Lima, 1994.
13. PIZARRO LEON, Eduardo. "Democracia Restringida y Desinstitucionalización Política". En Medellín, Pedro. *La Reforma del Estado en América Latina*. FESCOL, Bogota, 1989. Citado por GOMEZ Juan Gabriel. "Conflicto y Negociación". Bogota, mimeo, 1995.
14. UPRIMNY Rodrigo. "Justicia y Resolución de Conflictos: La Alternativa Comunitaria." Facultad de Derecho Universidad Nacional. Mimeo. (sl y sf).