

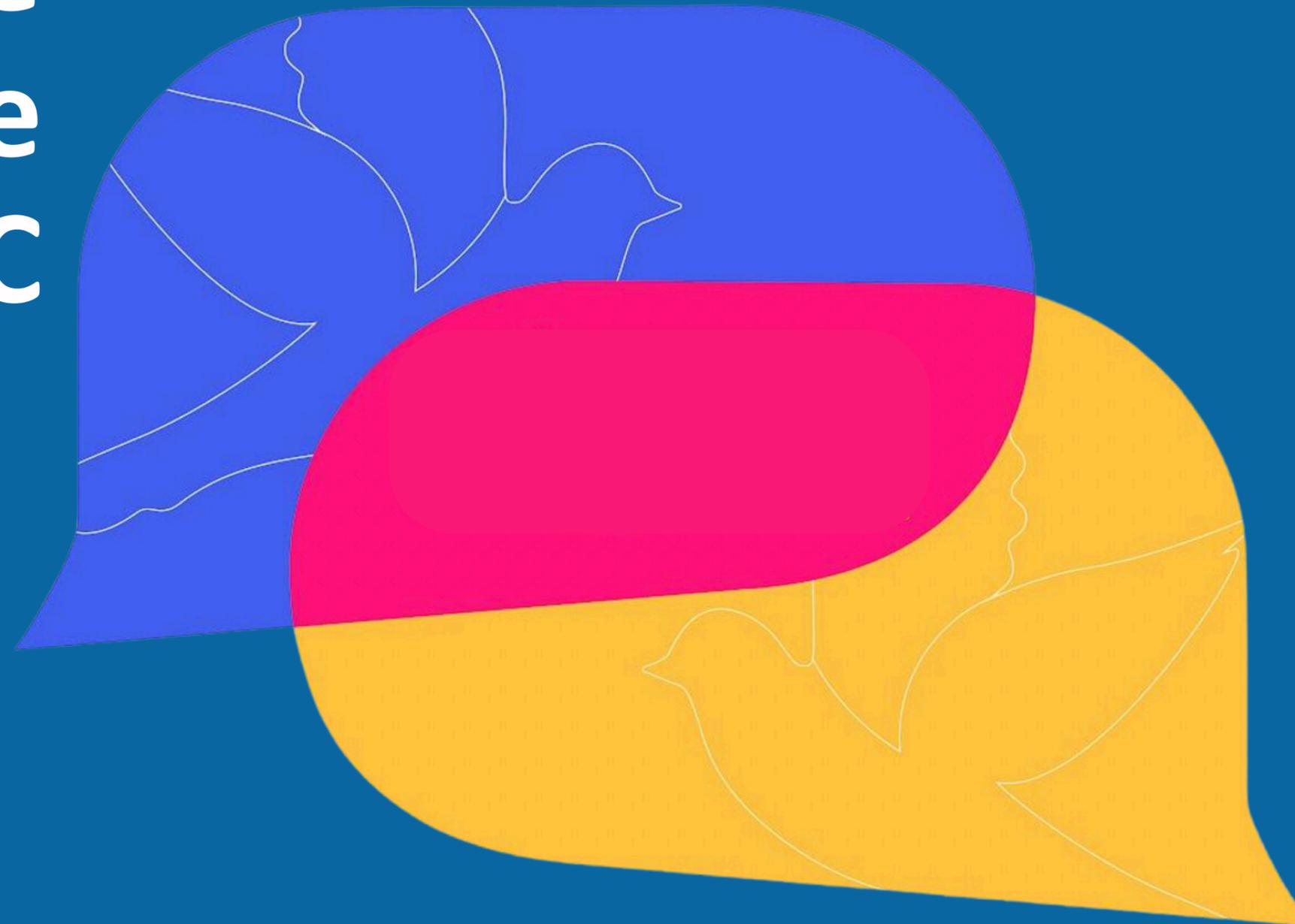


FONDO PARA LA
**CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ** 

Curso de Resolución de Conflictos y Cultura de Paz: El ABC

Aprendiendo lo Básico para prevenir y resolver
Conflictos

Módulo 2: Metodologías para la resolución de
Conflictos



Organización
Internacional
del Trabajo



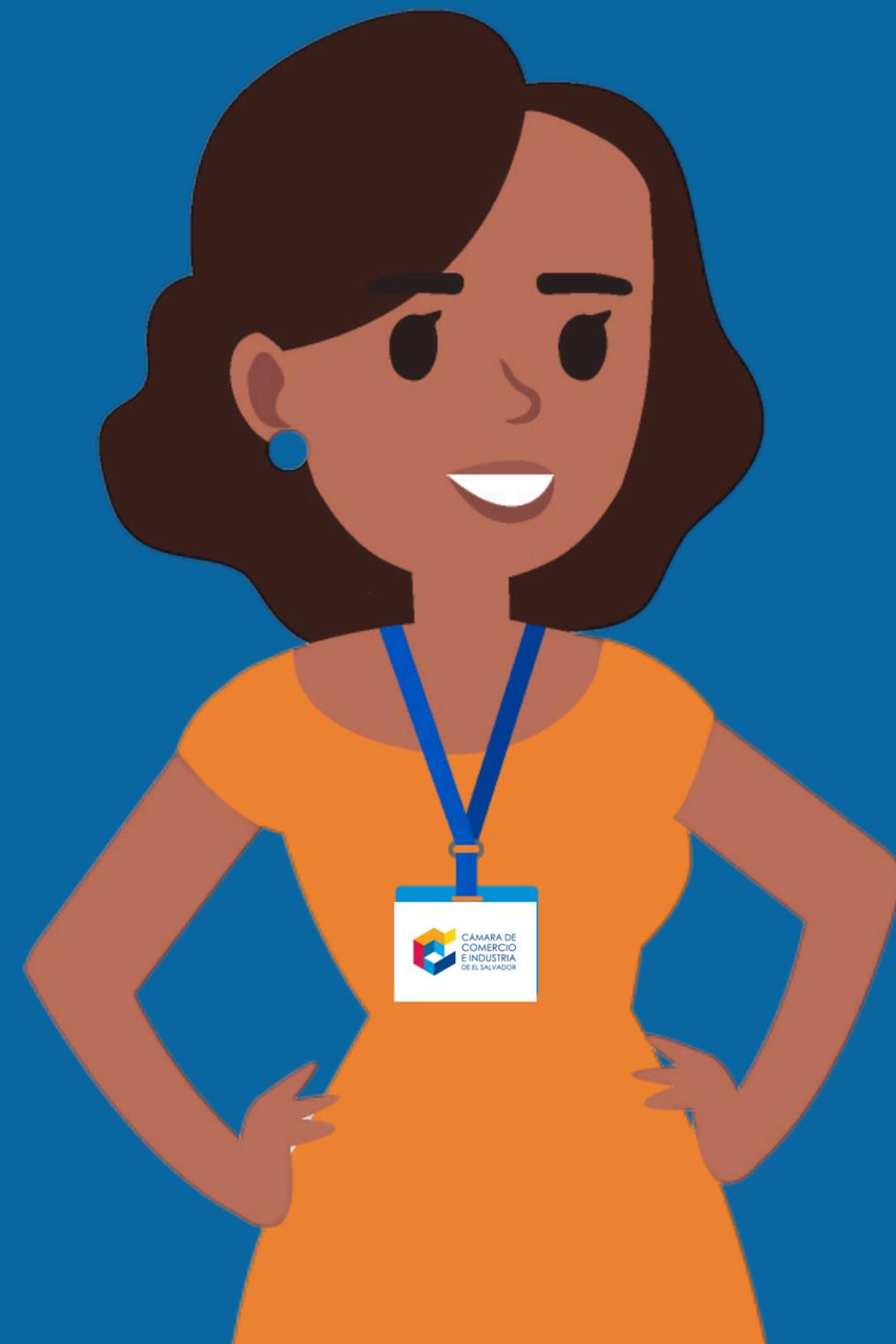
CÁMARA DE
COMERCIO
E INDUSTRIA
DE EL SALVADOR

¿Qué es RAC?



FONDO PARA LA
**CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ** 

- **RAC** son las siglas de Resolución Alternativa de Conflictos
- **¿Alternativa?, ¿Alternativa a qué?**
- Alternativa a los sistemas de administración de la justicia tradicionales.
- También podría ser alternativa a nuestras maneras usuales y aprendidas al manejo de los conflictos.



¿Qué es RAC?

Los sistemas tradicionales trabajan sobre procesos adjudicatorios de justicia, es decir, son personas terceras, imparciales, ajenas al conflicto las que definen cómo resolver los conflictos (no las partes directamente vinculadas en el conflicto) Por ejemplo, ir ante un juez.

Los **métodos RAC** proponen que sean las mismas partes involucradas en los conflictos quienes determinen las medidas para atender el conflicto.



FONDO PARA LA
**CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ** 



Métodos RAC



FONDO PARA LA
CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ

Este movimiento **RAC** ha propuesto nuevos métodos para la resolución de conflictos: negociación, facilitación, mediación o conciliación y arbitraje.

Estos nuevos métodos buscan lograr mejores y más ágiles soluciones a los diferentes conflictos que se presentan en la sociedad.

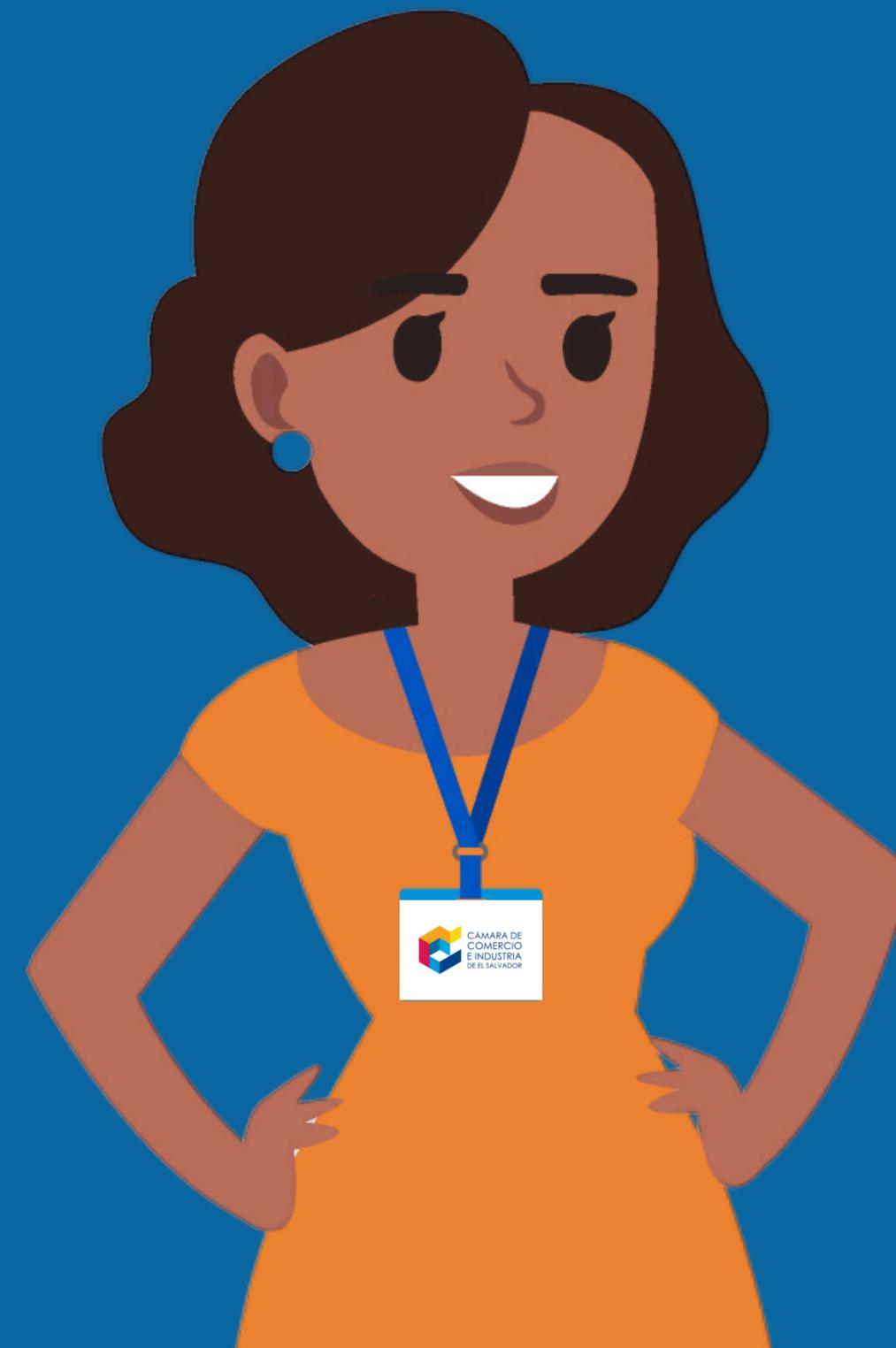
Estos nuevos métodos resultan en “canales más ágiles, flexibles, de menor costo y más eficaces en cuanto a la satisfacción de los intereses de las personas, que el sistema tradicional de administración de justicia, por lo que inclusive son utilizados dentro de los mismos procesos judiciales, en los campos laboral, de familia, comercial, civil e inclusive penal” (Arias, 1998: 18)

¿Para qué RAC?



FONDO PARA LA
CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ

- “La base de la necesidad se encuentra en que los Poderes Judiciales no han enfatizado en la justicia, sino en determinar qué estuvo correcto o incorrecto, definiendo quién gana o quién pierde en cada caso, deteriorando así aún más o inclusive destruyendo la relación preexistente entre las personas” (Arias,1998: 17)
- Por ello, se proponen otros métodos para mejorar la administración de la justicia, y la manera en que resolvemos nuestros conflictos.



Organización
Internacional
del Trabajo



Métodos RAC



Arbitraje



Facilitación



Mediación o
Consiliación



Negociación (asistida
o no asistida)



Organización
Internacional
del Trabajo



CÁMARA DE
COMERCIO
E INDUSTRIA
DE EL SALVADOR



Arbitraje



FONDO PARA LA
CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ

- Es el método RAC más similar a los métodos tradicionales de adjudicación de justicia.
- Se diferencia de porque las partes son las que eligen al tercero que resuelve el asunto en disputa.
- Las partes en conflicto delegan su capacidad de decisión y la transfieren a un tercero imparcial, que adopta una decisión y ésta tiene que ser aceptada de manera obligatoria por las partes.
- El arbitraje es solicitado de manera libre y voluntaria por una de las partes involucradas, pero debe ser aceptada por todas, caso contrario, esta salida pierde viabilidad.
- Las decisiones del árbitro son vinculantes. (FUNPADEM, 2011: 38)



Organización
Internacional
del Trabajo



CÁMARA DE
COMERCIO
E INDUSTRIA
DE EL SALVADOR



Facilitación



FONDO PARA LA
CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ

- Es un método colaborativo.
- La incorporación de un tercero imparcial que ayude a las partes a alcanzar un acuerdo.
- Puede ser alguien miembro del grupo o ajeno.
- Puede ser utilizado dentro de nuestras organizaciones para el manejo provechoso de las reuniones.
- Su rol consiste en llevar el orden de la palabra, que la discusión se enfoque en el objetivo propuesto, llevar una memoria de lo discutido, distribuir información.



Organización
Internacional
del Trabajo



CÁMARA DE
COMERCIO
E INDUSTRIA
DE EL SALVADOR

Facilitación: Manejo de Reuniones

- El manejo de las reuniones implica tres momentos distintos:
- primero, la planificación;
- segundo, la ejecución; y
- tercero, la memoria y seguimiento.
- La persona facilitadora, además de diseñar las reuniones, debe participar en ellas utilizando técnicas de comunicación que le permita a las partes alcanzar los objetivos propuestos.
- Las personas facilitadoras nunca dan su opinión ni toman partida sobre ninguna idea, propuesta, y mucho menos alguna de las partes involucradas.



Organización
Internacional
del Trabajo





Mediación o conciliación



FONDO PARA LA
CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ

- La mediación o conciliación puede definirse como un proceso de negociación asistida en la cual una persona imparcial (el mediador) facilita el proceso, en tanto que las partes determinan el resultado.
- El objetivo es ayudar a las partes a alcanzar mayor claridad sobre sus propias percepciones e intereses, así como los de la otra parte, de manera que puedan ver más allá de las posiciones. De esta manera, pueden colaborar para encontrar una solución que satisfaga todos sus intereses. (FUNPADEM, 2011: 37)



Organización
Internacional
del Trabajo



P
N
U
D



CÁMARA DE
COMERCIO
E INDUSTRIA
DE EL SALVADOR

Mediación o conciliación

- En las últimas tres décadas, la mediación o conciliación se ha venido consolidando gradualmente como un proceso legalmente reconocido para resolver conflictos.
- Bajo ciertas condiciones, los acuerdos alcanzados a través de la mediación pueden tener la misma validez que una sentencia judicial (en casos de conflictos jurídico – individuales). (FUNPADEM, 2011: 37).



FONDO PARA LA
CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ



Organización
Internacional
del Trabajo



CÁMARA DE
COMERCIO
E INDUSTRIA
DE EL SALVADOR

Mediación o conciliación

- El proceso tiene características muy diferentes a las de un proceso judicial.
- El proceso tiene carácter informal, la participación es voluntaria, y las partes retienen el poder de decisión para definir conjuntamente el resultado.
- Además, el proceso generalmente es confidencial y lo que se diga durante él no puede ser usado en ningún otro proceso. (FUNPADEM, 2011: 37-38)



FONDO PARA LA
CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ



Organización
Internacional
del Trabajo



CÁMARA DE
COMERCIO
E INDUSTRIA
DE EL SALVADOR



Las Negociaciones



FONDO PARA LA
CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ



Negociar es una actividad cotidiana. “El proceso de negociar genera un espacio de interacción y comunicación entre personas y les permite buscar soluciones que satisfagan sus intereses” (FUNPADEM, 2011: 24)



Organización
Internacional
del Trabajo



Las negociaciones pueden ser:



Asistida

- Hay un tercero imparcial- Facilitador/ Mediador
- Este tercero imparcial regula la comunicación entre las partes
- No decide por ellas
- Procura que las partes exploren intereses y maneras de satisfacerles.
- Procura mejorar las relaciones interpersonales en el largo plazo.

No Asistida

- No hay tercero imparcial
- Las partes negocian de forma directa

En este curso



FONDO PARA LA
**CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ**

En este curso vamos a aprender a desarrollar dos roles:

- (1) Negociar: ¿cómo participar en una negociación no asistida?
- (2) Facilitar/ Mediador: ¿cómo participar siendo un tercero imparcial y desarrollar una mediación/ facilitación en una negociación asistida?



Organización
Internacional
del Trabajo



CÁMARA DE
COMERCIO
E INDUSTRIA
DE EL SALVADOR

Modelo de Negociación



FONDO PARA LA
CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ 

Negociación distributiva:

- Asociada a conflictos por recursos cuya cantidad es fija y limitada.
- Tiende hacia obtener resultado “ganar-perder” o “suma cero”, es decir, “si yo gano usted pierde, o ninguna de las partes gana y todas pierden”
- Tiende hacia la competencia.

Negociación integradora:

- Es la base de la Negociación Basada en Intereses
- Deseo alcanzar como resultado que sea mutuamente satisfactorio para las partes.
- Tiende hacia la colaboración, “ganar-ganar”, ganancias mutuas.

¿Qué es la Negociación Basada en Intereses?

La negociación basada en intereses es un enfoque teórico para orientar los métodos RAC de negociación, facilitación, conciliación, arbitraje.

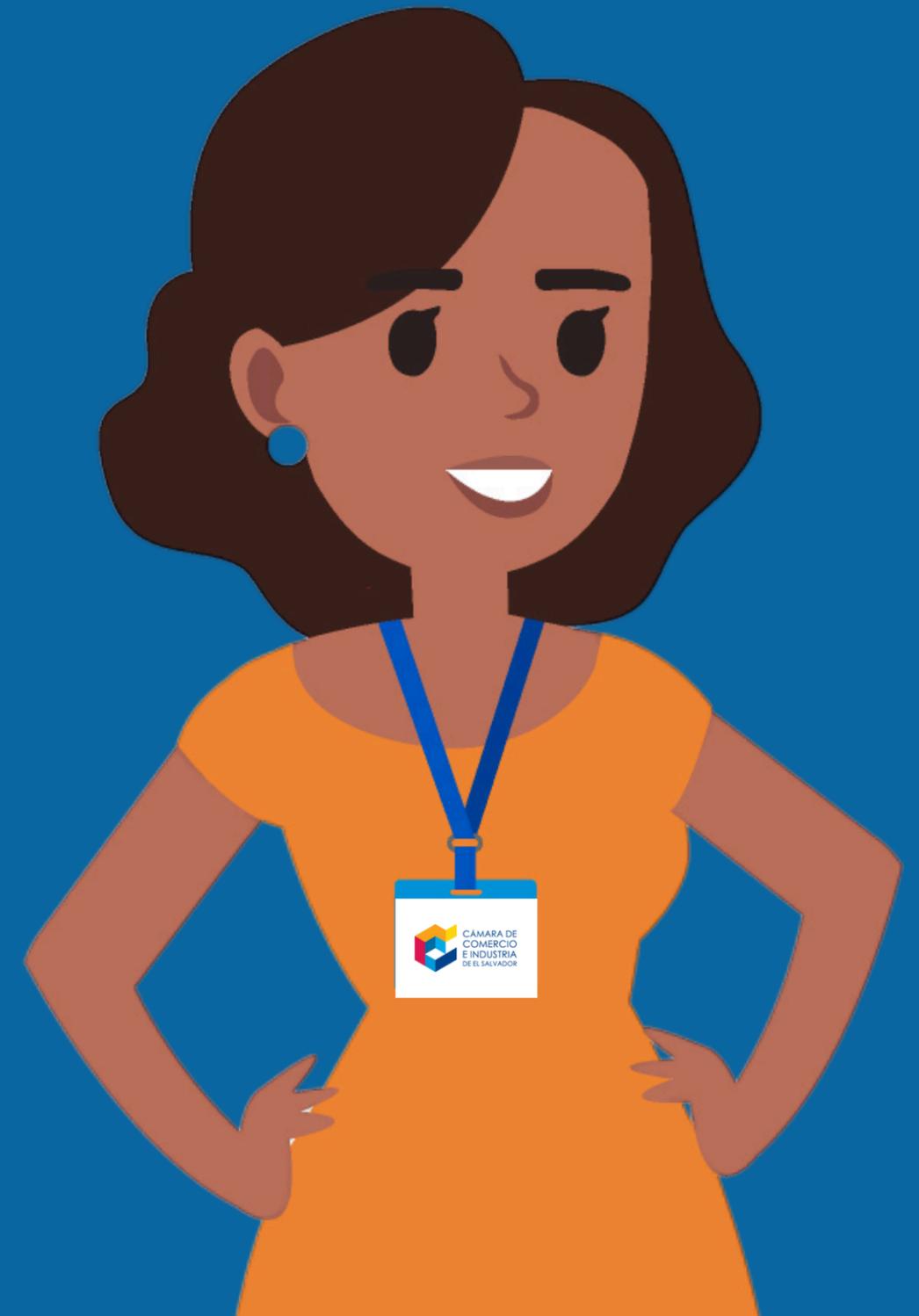


Negociación Basada en Intereses



FONDO PARA LA
CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ

...intenta superar tanto los modelos tradicionales de negociación “dura” (estilo de negociación competitiva o de “ganar-perder”) como la negociación “suave” (estilo de negociación que procura lograr un acuerdo a toda costa, y que tiende a hacer concesiones unilateralmente con tal de lograrlo) (p.21)



¿En qué consiste la NBI?



FONDO PARA LA
CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ

- Su diferencia principal con respecto a los sistemas tradicionales de justicia es que los sistemas tradicionales buscan asignar quién está en lo correcto o quién no.
- Mientras que NBI busca satisfacer los intereses de las partes, y más aún... busca cuidar la relación entre las partes durante el proceso de atención del conflicto como posterior a éste.



Organización
Internacional
del Trabajo



CÁMARA DE
COMERCIO
E INDUSTRIA
DE EL SALVADOR

NBI



FONDO PARA LA
**CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ** 

La propuesta central de la negociación basada en los intereses (NBI) es la de ofrecer un tercer camino que les permita a las personas negociar sin tener que aferrarse a la imposición de su posición (como hace el negociador “duro”), y sin verse obligado a hacer constantemente concesiones unilaterales a la otra parte (como hace el negociador “suave”). (p. 24)

NBI: “hacer más grande el pastel”

Si bien, en las negociaciones integradoras también los recursos podrían ser limitados, las partes se enfocan en buscar estrategias para aumentar los recursos disponibles, en lugar, como lo hacen las negociaciones distributivas en dividirse los recursos limitados.

NBI: “hacer más grande el pastel”



FONDO PARA LA
**CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ** 

Si bien en las negociaciones integradoras también los recursos podrían ser limitados, las partes se enfocan en buscar estrategias para aumentar los recursos disponibles, en lugar, como lo hacen las negociaciones distributivas en dividirse los recursos limitados. A ello se le conoce como, “hacer más grande el pastel”

“Hacer más grande el pastel” va a requerir ciertas actitudes y conductas:

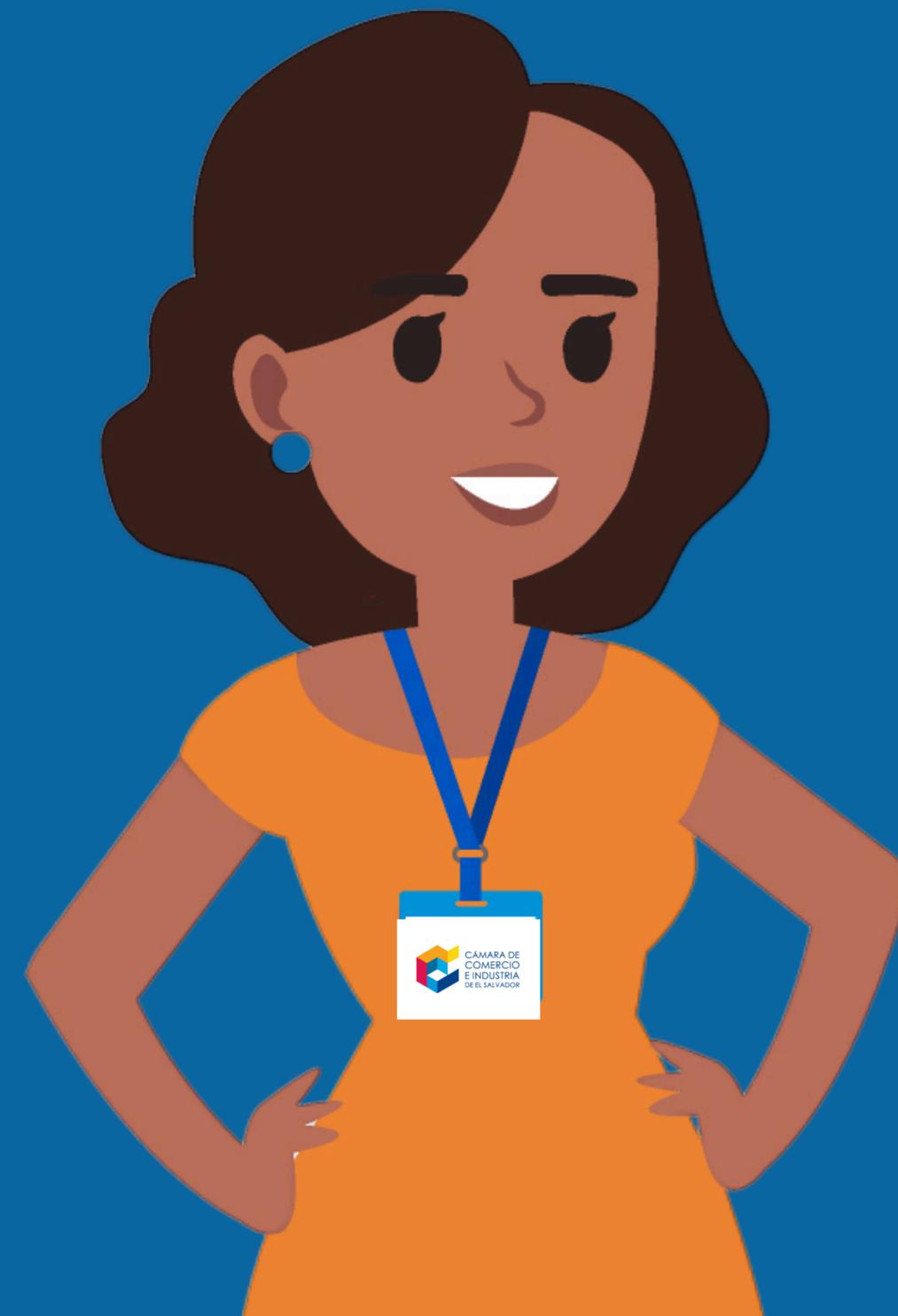
- **Divulgar la información correcta y significativa para las partes.**
- **Buena FE: Ausencia de tretas o amenazas**
- **Construir confianza**
- **Apertura entre las partes**

MUY IMPORTANTE



FONDO PARA LA
**CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ** ▶ ▶ ▶ ▶

- **Es importante entender que en una negociación hay más en juego que los temas objetivos en disputa.**
- **Las negociaciones dejan huella en las relaciones presentes y futuras.**
- **Las negociaciones van a incidir sobre nuestros contextos, es decir, nuestras comunidades o familias.**



Organización
Internacional
del Trabajo



CÁMARA DE
COMERCIO
E INDUSTRIA
DE EL SALVADOR



FONDO PARA LA
CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ

¿Es posible negociar, llegar a acuerdos, y cuidar la relación?



¿Cómo puedo negociar?



NBI: 4 pasos para negociar



FONDO PARA LA
CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ

1. Separe a la persona del problema

2. Negocie por intereses y no por posición

3. Genere opciones de mutuo beneficio

4. Aplique criterios objetivos y subjetivos

Paso 1: Separe a las personas del problema



FONDO PARA LA
CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ

● “...los patrones sociales en los que hemos sido educados nos han acostumbrado a confundir a la otra persona con el problema” (FUNPADEM: 2011:25)

● Lo que se está negociando no es la persona, sino aquellas “diferencias” acerca de “temas objetivos”

● Aún más, en ocasiones vemos a la otra persona como una amenaza.

● El problema puntual y la relación son dos elementos distintos del conflicto.

● NBI no busca culpables, busca crear una oportunidad de aprendizaje para las partes.

● “Duro con el problema... suave con la persona”



Organización
Internacional
del Trabajo



CÁMARA DE
COMERCIO
E INDUSTRIA
DE EL SALVADOR

Paso 2: Enfóquese en los intereses.



FONDO PARA LA
CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ

¿Cómo enfocarse en el problema y no en la persona?



Organización
Internacional
del Trabajo



CÁMARA DE
COMERCIO
E INDUSTRIA
DE EL SALVADOR

NBI: Intereses para cuidar relaciones



FONDO PARA LA
**CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ** → → → →

Para NBI lo más importante es satisfacer los intereses.
La satisfacción de los intereses permite cuidar la relación.

¿Qué es un interés?

“Los intereses (...) son los deseos, preocupaciones y necesidades que motivan a las partes a tener sus posiciones. O sea, los intereses expresan por qué las partes quieren lo que piden. A menudo, detrás de unas posiciones diametralmente opuestas, es posible encontrar diversos tipos de intereses.” (p. 26)

- 1.El concepto central de NBI es el de interés.**
- 2.Los intereses son los deseos o necesidades de las partes.**
- 3.No siempre son visibles o claramente manifestados desde el principio.**
- 4.Los intereses son la gran oportunidad que nos ofrece la NBI.**

¿Qué es una posición?

- Entendemos las pretensiones de las partes sobre lo que consideran que debe ser la mejor forma de abordar o resolver una situación. En este sentido, se trata de aquello que cada una de las partes dice que quiere que suceda.
- **Son generalmente excluyentes, y por lo tanto, son poco negociables. Además, las posiciones tienden a ser muy visibles, son aquello que las partes manifiestan abiertamente. (p. 25)**



FONDO PARA LA
CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ



Organización
Internacional
del Trabajo



CÁMARA DE
COMERCIO
E INDUSTRIA
DE EL SALVADOR

¿Enfocarse en las posiciones?



FONDO PARA LA
CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ 

- Las posiciones son la faceta más superficial de las necesidades y el planteamiento de las partes.
- Enfocarse en las posiciones limita las opciones para satisfacer los intereses o las necesidades de las partes.
 - Por lo general, las partes conocen sus posiciones, pero no se han detenido a explorar sus intereses.
 - Es fundamental hacer el ejercicio de preguntar por los intereses de las partes, y no suponer que las posiciones expresan las necesidades o deseos reales de las partes

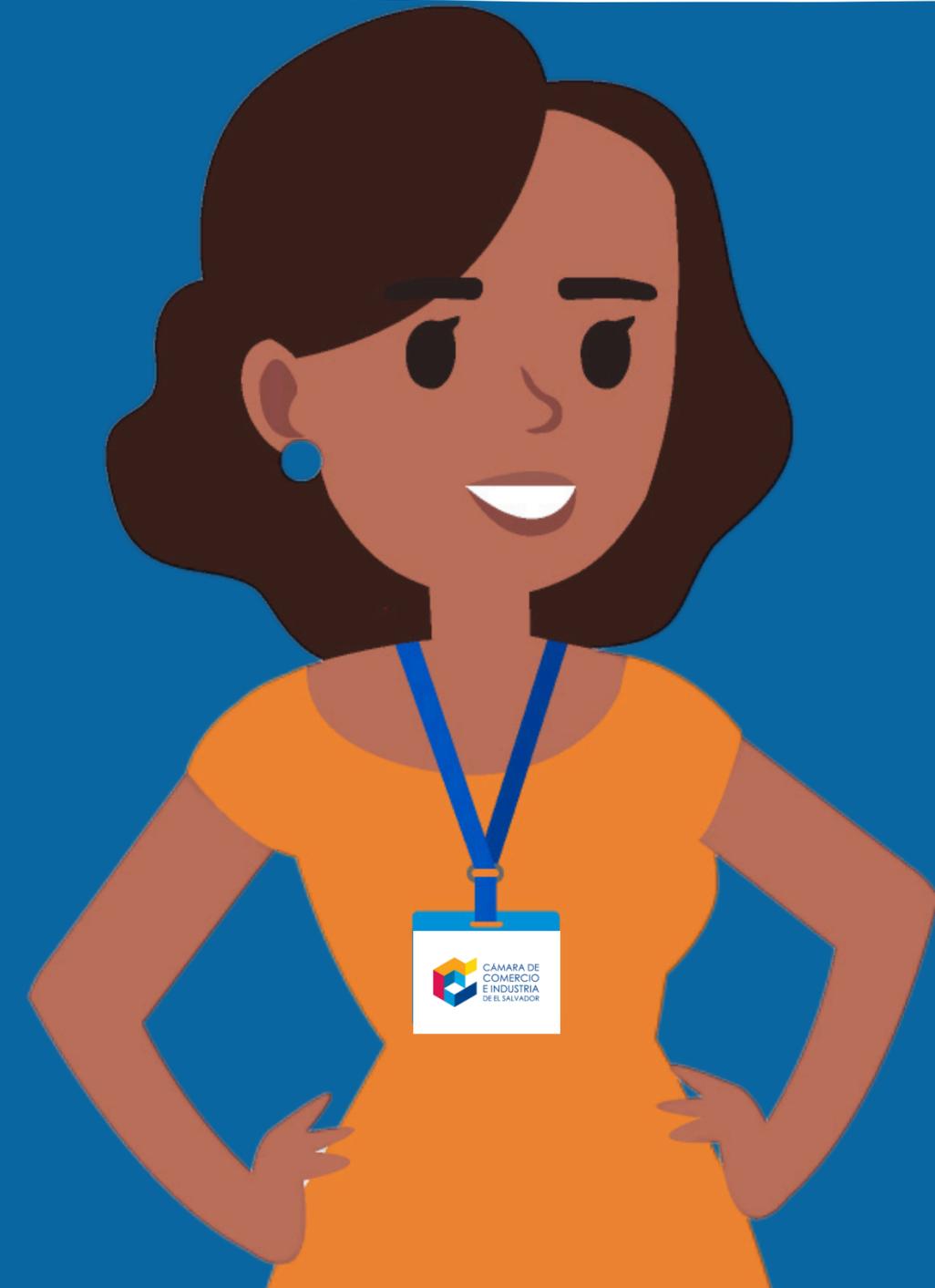
¿Enfocarse en los intereses?



FONDO PARA LA
CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ

“La única forma de conocer los intereses de otra persona a ciencia cierta, es comunicándose con ella y escuchando cuáles son sus preocupaciones, deseos y aspiraciones” (FUNPADEM, 2011: 26)

Nunca se deben de suponer cuáles son los intereses de las partes.



Organización
Internacional
del Trabajo



CÁMARA DE
COMERCIO
E INDUSTRIA
DE EL SALVADOR

¿Cómo explorar intereses?



1. Las posiciones responden a la pregunta: qué quiere
2. Los intereses responden a la pregunta: para qué lo quiere
3. Pregúntese ¿qué es lo que sí deseo?, ¿qué es lo que sí desean?
4. Los intereses siempre son positivos
5. Se escriben en mensaje Yo
6. Si las respuestas son negativas, está expresando posiciones.
7. Si las respuestas son positivas, está acercándose a los intereses.



Ejemplos



FONDO PARA LA
**CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ** 

1. Posición: No quiero que corten árboles.

2. Interés: Quiero sombra y frescura



Organización
Internacional
del Trabajo



CÁMARA DE
COMERCIO
E INDUSTRIA
DE EL SALVADOR

Paso 3: Generar opciones de mutuo beneficio



FONDO PARA LA
CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ

Una vez que las partes conocen sus propios intereses y los de las otras partes, es posible avanzar hacia la generación de opciones de mutuo beneficio.

Este es el momento de hacer más grande el pastel...

“...consiste en descubrir que existen nuevos recursos para resolver el problema que eran desconocidos por algunas de las partes, o que se puede disponer de los recursos existentes de forma complementaria para satisfacer las necesidades de ambos.” (FUNPADEM, 2011: 27)

Consiste en una lluvia de ideas, sin evaluar, más adelante habrá oportunidad para valorar las opciones propuestas.



Organización
Internacional
del Trabajo



CÁMARA DE
COMERCIO
E INDUSTRIA
DE EL SALVADOR

¿Qué es una opción?



FONDO PARA LA
CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ



“(...) cuando hablamos de opciones, nos referimos a las diferentes formas en que se pueden satisfacer los intereses de las partes dentro del proceso de negociación.” (FUNPADEM, 2011: 27)

Ejemplo

Posición: Quiero que corten los árboles

Interés: Quiero poder salir a dar una vuelta en algún lugar seguro

Opciones: Hacer aceras amplias e iluminadas



Organización
Internacional
del Trabajo



CÁMARA DE
COMERCIO
E INDUSTRIA
DE EL SALVADOR

¿Qué es una alternativa?



FONDO PARA LA
CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ



“A diferencia de las opciones las alternativas son aquellas formas posibles en que una parte considera que podría satisfacer sus intereses de forma externa al proceso de negociación” (FUNPADEM, 2011: 27)

Ejemplo

Posición: Quiero que corten los árboles

Interés: Quiero poder salir a dar una vuelta en algún lugar seguro

Opciones: Hacer aceras amplias e iluminadas



Organización
Internacional
del Trabajo

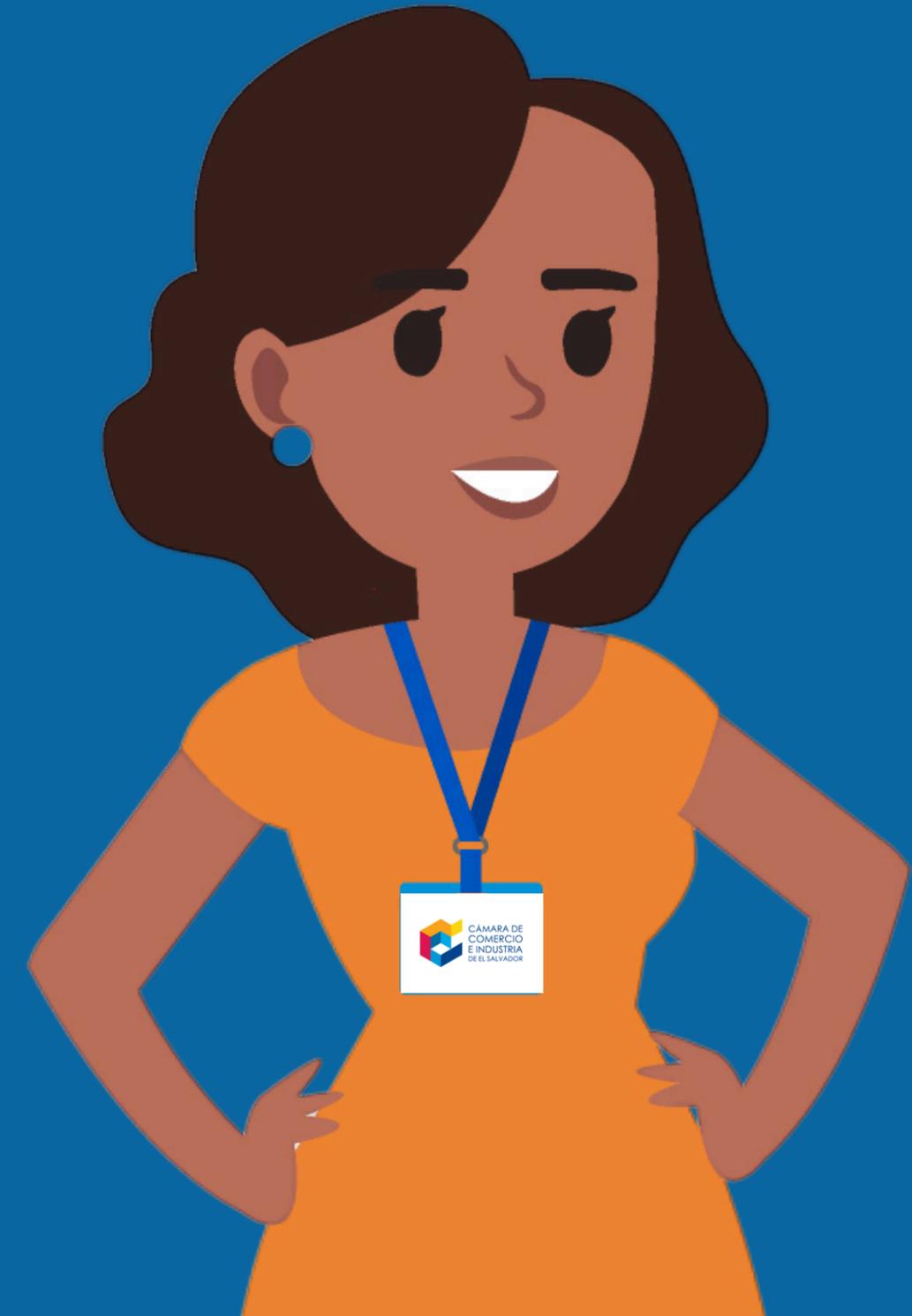


Paso 4: Aplique criterios objetivos.

Este es el momento de evaluar las opciones.

“...criterios objetivos se entienden todos aquellos elementos independientes que garanticen que las soluciones sean justas, equitativas y razonables.” (FUNPADEM, 2011: 27)

“Los criterios objetivos pueden ser: elementos técnicos o legales (leyes, acuerdos, derechos comprobados, etc.), costos que puedan ser valorados y traducidos a términos monetarios, usos y costumbres comunitarios establecidos, el criterio de un perito técnico o incluso la opinión de alguna persona notable en quien confíen las partes y que sea respetada por la comunidad”
(FUNPADEM, 2011: 27)



Ejemplo

¿Alguna vez has comprado un carro usado, o has visto a alguien comprar un carro usado?

¿Cómo hacen las personas compradoras para saber si están comprando un carro en el precio justo?, ¿Cuáles serían ejemplos de acciones?

Por ejemplo: podrían buscar en internet cuánto cuestan otros carros similares, o podrían preguntarle a un mecánico.

Estas acciones son ejemplos de aplicación de criterios objetivos. El costo del carro usado no pasa por mi criterio personal sino que corresponde con criterios objetivos



FONDO PARA LA
CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ



Organización
Internacional
del Trabajo



CÁMARA DE
COMERCIO
E INDUSTRIA
DE EL SALVADOR

Las negociaciones

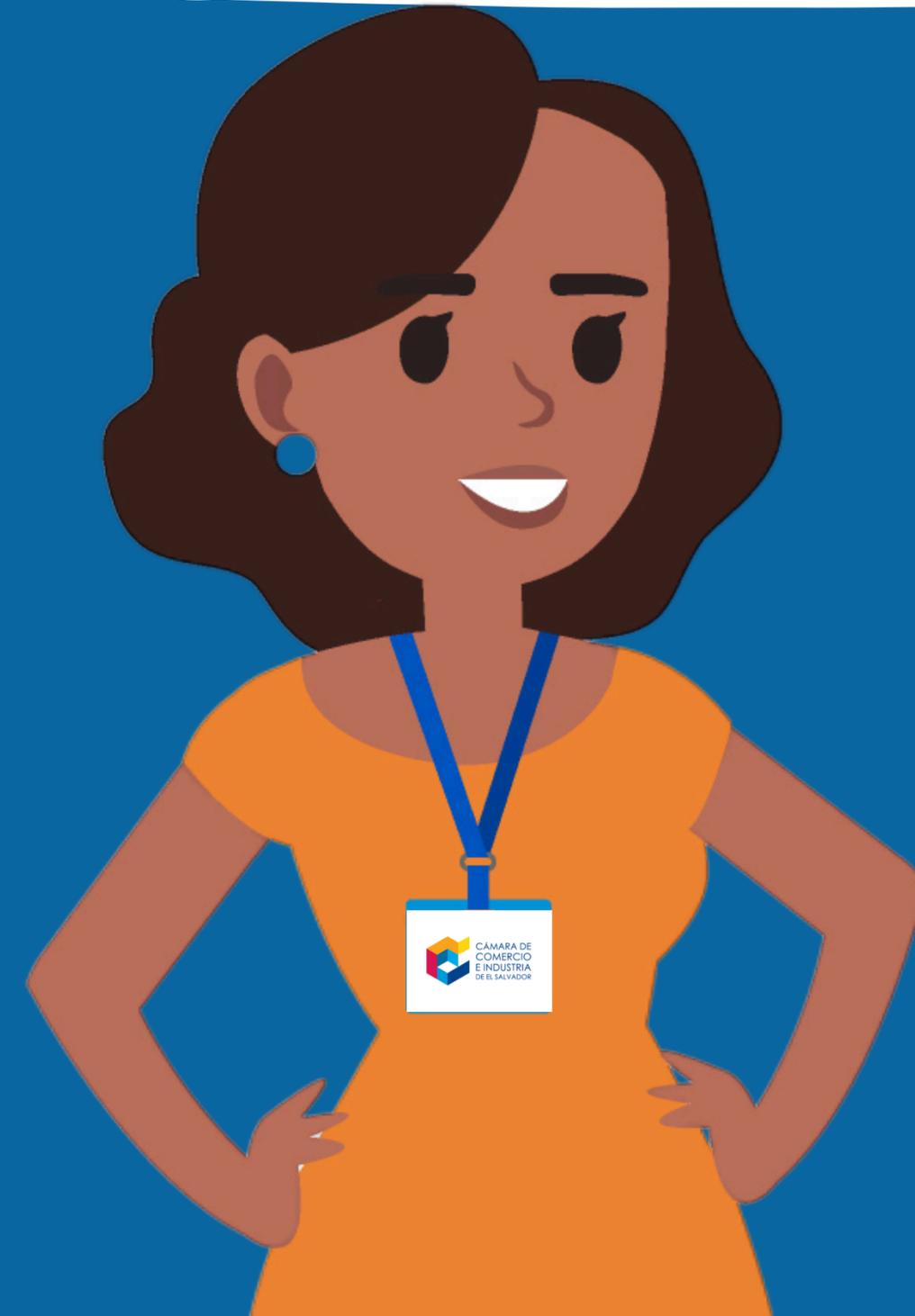


FONDO PARA LA
**CONSOLIDACIÓN DE
LA PAZ**

Ya sean asistidas o no asistidas las negociaciones deben planificarse... pero cómo...

Le invitamos a continuar acompañándonos en este curso...

¡Nos vemos en el Módulo 3!



Organización
Internacional
del Trabajo



UNFPA



CÁMARA DE
COMERCIO
E INDUSTRIA
DE EL SALVADOR

¡Gracias!



Organización
Internacional
del Trabajo



CÁMARA DE
COMERCIO
E INDUSTRIA
DE EL SALVADOR