

| Negociación distributiva<br>basada en posiciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Negociación integrativa<br>Basada en intereses                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalmente su comportamiento se basa en el típico competitivo ante los objetivos que las partes se han fijado.</li> <li>• Se centra en el regateo sobre posiciones estáticas.</li> <li>• Se manifiesta como una lucha por ganar absolutamente todo lo que se desea, aún cuando eso implique hacer que la contraparte pierda todo.</li> <li>• Inicia negociando a través de peticiones intransigentes con lo que se afectan las expectativas del oponente.</li> <li>• Surgen actitudes exasperadas como gritos y golpes en la mesa. Se actúa como víctimas del poder o de la mala intención (no real) de la contraparte.</li> <li>• Hace más importante una mutua comprensión.</li> <li>• Hay menos necesidad y menos probabilidad de establecer una comunicación eficaz.</li> <li>• La desconfianza genera el uso de táctica o estrategias de competencia.</li> <li>• Las partes sienten que sus intereses y opiniones son rechazados.</li> <li>• La calidad del acuerdo se desmejora.</li> <li>• La relación o la posibilidad de restablecer la relación tiende a deteriorarse.</li> <li>• Conlleva ganar-perder.</li> <li>• El proceso lleva tiempo y es más difícil tomar decisiones en la medida que cada negociador decide lo que ofrecerá, lo que rechazará y cuánto cederá.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corresponde a comportamiento típicamente cooperativo ante los objetivos que las partes se han fijado.</li> <li>• Su importancia básica es que los negociadores alcancen un acuerdo ventajoso para ambos y no una victoria total del uno sobre el otro.</li> <li>• Busca soluciones conjuntas a los problemas y logra compromisos mutuos.</li> <li>• Su enfoque principal es encontrar alternativas que puedan beneficiar a ambos con la seguridad de que el conflicto no traerá consecuencias deteriorantes para las partes.</li> <li>• Toma en cuenta algo más que el objeto de la negociación y penetra al ámbito de las necesidades para buscar alternativas variadas e integrales.</li> <li>• Las posiciones son importantes, pero no deben constituir un obstáculo en el proceso para lograr una solución beneficiosa. Descubre el interés detrás de la posición.</li> <li>• Negocia con base a los intereses.</li> <li>• Intenta lograr confianza mutua. Implica generar una relación en la que cada negociador cree en la honestidad y confiabilidad de su oponente.</li> <li>• Además, permite espacios de comunicación directa y clara para la formación de acuerdos útiles y duraderos.</li> <li>• Conlleva a un ganar-ganar.</li> </ul> |



### Consideraciones finales en torno a la negociación

- Que la negociación es un proceso de interacción y comunicación entre personas que defienden unos intereses determinados y que se perciben como incompatibles.
- Se debe enfocar o centrar en el problema de fondo y sus causas, sin dejar de lado aspectos psicológicos, de sentimientos, comportamientos y actitudes de las partes.
- Representantes de grupos o colectivos pueden también participar del proceso.
- En negociaciones muy complejas resulta interesante valerse de otros recursos como comisiones, comités o grupos moderadores que gestionen el acuerdo al que se desea llegar con la finalidad de garantizar su cumplimiento.

No hay que olvidar que el problema básico en una negociación es el conflicto entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes, que finalmente identificamos como "Los Intereses," los cuales en el fondo son el conjunto de sistemas de necesidades, valores o creencias que demandan ser satisfechos para que el conflicto pueda ser resuelto de forma equitativa, factible, legal y, a la vez, ser objetivos o subjetivos.

### B) LA MEDIACIÓN

La mediación es, por principio y sobre todo, un proceso que trasciende el contenido del conflicto que se pretende resolver. Es una alternativa a la violencia, el litigio, y que es distinto a la negociación y arbitraje.

Es posible definirla como el proceso mediante el cual los participantes en el conflicto, junto con la asistencia de una persona o grupo de personas neutrales, enfocan los problemas generadores del conflicto con el objeto de encontrar opciones, consideradas alternativas y llegar a un acuerdo mutuo que se ajuste a sus necesidades.

Este mecanismo hace hincapié en la propia responsabilidad de los participantes del conflicto, de tomar decisiones que influyen en sus vidas. Por lo tanto, constituye un proceso que confiere autoridad sobre sí misma a cada una de las partes.

El acto de mediar, es en sí un acto social entre seres humanos, único, original e irrepetible, que involucra a todos los participantes, incluido el tercero o mediador. Concebir la mediación como un nuevo pensamiento social nos permite transitar de la perspectiva individual a la comunitaria o colectiva, y es precisamente lo que se ha perdido en nuestras sociedades a medida que pasa el tiempo. En este sentido la mediación es una alternativa valiosa para el fortalecimiento o la generación de nuevas redes, ya que el hecho de mediar abre las puertas de la participación y de la toma de conciencia de pertenencia a un conjunto mayor de personas.

### Presupuestos necesarios para la mediación

Debe haber una cierta **predisposición al aprendizaje**. De lo contrario, este proceso se vería afectado por el interés de posturas personales, defensa de los propios criterios, lucha



de poder relacional y por la intervención de la ideología de pares opuestos (ganar/perder, victoria/derrota, víctima/victimario), o sea una forma de percibir los hechos donde no hay lugar para dos.

Una **concepción del conflicto** no como algo negativo ni como sinónimo de violencia, sino como algo consustancial con los seres humanos y sus formas de vida social. Según cómo se afronte puede resultar constructivo o destructivo para las partes.

**Uso del diálogo** como alternativa a otras posibles respuestas agresivas o violentas ante los conflictos. El ámbito de la comunicación se vuelve una herramienta clave y estratégica para el abordaje de los conflictos.

Apuesta por la promoción y potenciación de contextos cooperativos y solidarios en las relaciones interpersonales. Esto supone tener en cuenta la dimensión ética, no sólo se trata de acciones tácticas o habilidades. En este sentido nos estamos refiriendo a procesos de humanización que fortalecen la convivencia humana.

Desarrollo de **habilidades de autorregulación y autocontrol**, como elemento clave para favorecer en los individuos la toma de decisiones de forma autónoma y ajustada al entorno social donde viven.

Ejercicio de la **participación democrática**. La responsabilidad de la transformación de un conflicto recae en las partes directamente implicadas en él.

El desarrollo de actitudes de **apertura, comprensión**, que implica un compromiso de atención al otro: hacia lo que cuenta, lo que necesita, lo que desea intentado ponerse en su lugar. A través de estos procedimientos las personas tienen la oportunidad de experimentar cómo cada uno percibe diferentes aspectos ante una misma situación y de sentir que la opinión del otro merece el mismo respeto que la propia.

Darle cabida al **protagonismo de las partes** en el abordaje de su conflicto, ya que cuando las partes involucradas en un conflicto son capaces de identificar sus necesidades e intereses frente a otro y de colaborar conjuntamente en la búsqueda de soluciones satisfactorias para ambos, es más probable que la salida al conflicto sea asumida y desarrollada comprometidamente por esas partes.

Anteriormente hemos hablado del poder y la comunicación. Sin embargo, consideramos oportuno destacar como uno de los presupuestos de mayor sensibilidad en la mediación el tema de los intereses. **Los intereses son el centro de la cuestión en cualquier disputa**. Éstos de forma subyacentes dan motivación a los conflictos y disputas, incluyéndose además, motivos, carencias y deseos. Las partes en disputa comúnmente no hablan entre sí sobre sus intereses, por el contrario los ocultan y hacen demandas o declaran posiciones. Habitualmente no confían en el otro bando lo suficiente como para sacar a luz estas cuestiones. Con la mediación se da la posibilidad de que las partes discutan estos intereses con un tercero en el que confían, que entonces puede facilitar un procedimiento de comunicación acerca de los intereses y las opciones que las partes no pudieron lograr hasta ese momento.



### Características de la mediación

Se utiliza en forma creciente la mediación como segundo paso crítico – después de la negociación y antes del arbitraje o el juicio para transformar disputas.

**No está sujeta a reglas del Derecho**, ni a los principios que dominan las querellas o pleitos judiciales. La autoridad final en la mediación corresponde a los propios participantes y éstos pueden diseñar una solución única que les dé resultado sin estar sujetos estrictamente a cualquier procedimiento legal, obviamente que no sea una respuesta o acuerdo delictivo.

**La solución** no es impuesta por terceras personas como en el caso del arbitraje, sino que **es creada por las partes**.

Es una **negociación cooperativa** en la medida en que promueve una solución en la que las partes implicadas ganan u obtienen un beneficio y no sólo una de ellas. Por eso no está contaminada de dinamismo antagónico o adversarial.

A diferencia del proceso judicial, **el énfasis** no se hace en cuanto a quién tiene la razón o no, o quién gana y quién pierde, sino en **establecer una solución** práctica que satisfaga las necesidades únicas de los involucrados.

Para que sea posible, es necesario que **las partes estén motivadas**, porque deben estar de acuerdo en cooperar con el mediador para resolver su disputa así como para respetarse mutuamente durante y después del proceso, y respetar los acuerdos que se hayan establecido.

Aunque las habilidades de mediación perfeccionadas pueden ser efectivas independientemente de los temas, éstas con toda probabilidad van a dar como resultado acuerdos al combinarse con los conocimientos significativos respecto al tema en desavenencia, el ambiente de la organización en donde ocurre y el grado de comodidad respecto al entorno.

### Aspectos que debe considerar el mediador

Es importante precisar algunos aspectos que todo mediador ha de tener en cuenta en su labor de mediadora:

Crear firmemente en **la dignidad de las personas**. Debe respetar a las partes, sus opiniones y sus situaciones, que tienen el hecho y que son las propietarias del conflicto.

Tener **claridad del objetivo** básico del procedimiento y la función que cumplirían las reglas.

El mediador debe participar sin expectativas, ni encasillando, sino más bien dispuesto a **observar y a escuchar lo diverso e inesperado**. Ya que cada relación humana afecta de manera particular. A diferencia de un abogado en una corte, el mediador no toma decisiones por las partes, sino que prefiere escuchar, preguntar, sondear, intercambiar ideas en forma creativa y a veces, provocar, desafiar y confrontar, para ayudar a las partes



a elaborar un plan integrador al que todos puedan decir que sí. En este sentido la mediación es una negociación asistida.

El mediador mantendrá **la confidencialidad de toda la información** producida bajo el procedimiento de mediación y no dará información a nadie ajeno al proceso sin autorización de las partes. Al participar en el procedimiento, las partes renuncian al derecho a citar al mediador en cualquier procedimiento judicial y renuncian al derecho a requerir que el mediador presente documentos producidos durante la mediación.

Debe **conceder la misma cantidad de tiempo y oportunidad** a cada parte, con la mirada, cuando habla a ambas partes en la misma proporción, ya que las personas pueden llegar a percibir que no se les está brindando la misma atención y por tanto, que la mediación ya está parcializada.

Para ayudar exitosamente a las partes, los mediadores deben **prestar atención a los valores culturales y a las pautas de la cultura popular** en relación con la comunicación, las expresiones de descontento, la confrontación, las prácticas religiosas y los valores asociados con las diversas formas de resolver conflictos.

Debe **ponderar y dirigir el proceso** de forma tal que quienes están en la sesión de mediación no crean o supongan que el mediador va a resolver por ellos el conflicto. Si debe tener capacidad creativa para hacerles pensar en aspectos de lo que él se haya percatado, a las cuales las partes no están prestando atención.

Es necesario que el mediador **ayude a visualizar los logros** o resultados parciales que se vayan obteniendo en el proceso. Esto contribuye a fortalecer la confianza de cada parte en sí misma, de tal modo que se ensancha el horizonte de capacidades y recursos explotables.

Los medios alternos de conflictos se pueden agrupar en tres grandes tipos, dependiendo de las características del procedimiento.

| Medios de negociación inasistida                                                                                                                                                     | Medios de negociación asistida                                                                                                                                                                         | Medios de Mediación asistida                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Este tipo de medios se caracterizan por la interacción exclusiva entre las partes disputantes para solucionar su disputa. Corresponde básicamente a la noción de negociación propia. | Este tipo de medios se caracteriza por la intervención de una tercera parte que realiza actividades de apoyo o facilitación de la negociación entre los disputantes, como la mediación o conciliación. | Este tipo de medios se caracteriza por la intervención de una tercer parte, con la potestad de resolver la disputa, en sustitución de los disputantes. El medio conocido por excelencia es el arbitraje, en sus diversas formas y materias de aplicación. |



Si bien es cierto es importante profundizar en los medios alternos más principales, es válido identificar algunas variaciones o mecanismos diversos, que pueden ser aplicables a otra cantidad de circunstancias, por ejemplo:

| Conciliación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Evaluación neutral previa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Determinación neutral de hechos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Mini-juicio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Med-Arb<br>Mediación<br>-Arbitraje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>En algunos países se establece la diferenciación entre mediación y conciliación al decir que esta última, es un proceso en el que un tercero imparcial, denominado conciliador, facilita la comunicación entre dos o más partes en disputa, pero, a diferencia de la mediación, sólo lo hace como parte de una acción administrativa o judicial ante autoridad competente o, lo hace con una mayor potestad de intervención al permitírsele sugerir soluciones a las partes, cosa que no sucede en el caso de la mediación.</p> | <p>Es un proceso a través del cual un grupo de juristas especialistas en un área determinada del derecho, escuchan a los representantes de dos o más partes en disputa, para luego deliberar y emitir una valoración de los pros y los contras de cada punto de vista, no es obligatoria, y se refiere a los aspectos jurídicos del conflicto.</p> | <p>Es un proceso en el cual un tercero imparcial, experto en la materia, contribuye para encontrar el punto de disputa entre dos o más partes (normalmente referente a asuntos complejos que incluyen datos científicos y/o técnicos no jurídicos), emite una opinión versada que puede ser o no, obligatoria para las partes, dependiendo de la voluntad expresa de éstas. Al igual que la evaluación neutral previa, en caso de no ser obligatoria, pretende promover el alcance de un acuerdo a través del análisis y clarificación del conflicto.</p> | <p>Es una forma de mediación con características formales. En este, los representantes legales de las partes, realizan una presentación resumida de sus casos ante uno o varios jueces versados en el tema, quienes luego de las presentaciones (que se limitan a uno o dos días), emiten una valoración no vinculante sobre los posibles resultados en juicio y promueven el logro de un acuerdo entre los disputantes. De no lograrse el acuerdo, el proceso es útil como instrumento para concretar los puntos en disputa entre las partes y para hacer más realista sus aspiraciones.</p> | <p>Es una combinación de los mecanismos de mediación y arbitraje en la que, inicialmente se intenta el uso de la primera alternativa que, sólo en caso de no tener éxito, se deja de lado para utilizarse inmediatamente la segunda alternativa, como parte de un acuerdo entre los disputantes. En el caso de pasar de la mediación al arbitraje, el mediador asume la posición de árbitro, siendo éste el que resuelve la disputa.</p> |



## FASES DE UN PROCESO DE MEDIACIÓN

| FASES                                                                                                         | OBJETIVOS                                                       | FORMA DE DESARROLLARLA POR EL EQUIPO MEDIADOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. PREMEDIA-CIÓN</b></p> <p>Fase previa a la mediación propiamente dicha</p>                            | <p>Crear condiciones que faciliten el acceso a la mediación</p> | <p><b>Actuación de los mediadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentaciones.</li> <li>- Hablar con las partes por separado para que nos cuenten su versión.</li> <li>- Explicarles el proceso: reglas y compromisos. Importancia de su colaboración.</li> </ul> <p><b>Determinar si:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La mediación es apropiada para el caso.</li> <li>- Son necesarias otras actuaciones previas a la mediación: nuevas entrevistas individuales, hablar con otras personas relacionadas con el conflicto.</li> <li>- Las partes están dispuestas a llegar a la mediación.</li> <li>- El espacio y el tiempo son los más favorables a la mediación.</li> <li>- La elección por las partes de los mediadores es adecuada.</li> <li>- Es necesario comentar técnicas como: mensajes en primera persona, parafraseo, revire.</li> </ul> |
| <p><b>2. PRESENTA-CIÓN Y RE-GLAS DEL JU-EGO</b></p> <p>¿ Quiénes somos?</p> <p>¿Cómo va a ser el proceso?</p> | <p>Crear confianza en el proceso.</p>                           | <p><b>Actuación de los mediadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentaciones personales.</li> <li>- Explicar brevemente cómo va a ser el proceso: Objetivos, Expectativas, papel de los mediadores.</li> <li>- Recordar la importancia de la confidencialidad y de su colaboración, siendo honestos y sinceros.</li> <li>- Aceptar unas normas básicas: no interrumpirse, no utilizar un lenguaje ofensivo, ni descalificar al otro. Fumar o no. Postura corporal.</li> </ul> <p><b>Tener previsto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacio, tiempo, papel para notas. Coordinación entre mediadores.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      |



| FASES                                                                                               | OBJETIVOS                                                                                                                 | FORMA DE DESARROLLARLA POR EL EQUIPO MEDIADOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>3. CUÉNTAME O DESAHOGO</b></p> <p>¿Qué ha pasado? Reconstrucción del conflicto.</p>           | <p>Poder exponer su versión del conflicto y expresar sus sentimientos.</p> <p>Poder desahogarse y sentirse escuchado.</p> | <p><b>Actuación de los mediadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un ambiente positivo y controlar el intercambio de mensajes.</li> <li>- Generar pensamiento sobre el conflicto: objetivos personales en el conflicto y otras formas de alcanzarlos, sentimientos personales y de la otra parte.</li> <li>- Explorar con preguntas y parafraseo el verdadero problema, no el detalle.</li> <li>- Animar a que cuenten más a que se desahoguen, evitando la sensación de interrogatorio.</li> <li>- Escuchar atentamente las preocupaciones y sentimientos de cada parte, utilizando técnicas como las de mostrar interés, clarificar, parafrasear, reflejar el sentimiento, resumir, etc.</li> <li>- Ayudar a poner sobre la mesa los temas importantes del conflicto.</li> <li>- No valorar ni aconsejar, ni definir qué es verdad o mentira, ni lo que es justo o injusto.</li> <li>- Prestar atención tanto a los aspectos del contenido en sí del conflicto como a la relación entre las partes.</li> <li>- Apoyar el diálogo entre las partes. Reconocer sentimientos y respetar silencios.</li> </ul> |
| <p><b>4. ACLARAR EL PROBLEMA</b></p> <p>¿Dónde estamos? Focalizar el núcleo de la controversia.</p> | <p>Identificar en qué consiste el conflicto y consensuar los temas más importantes para las partes.</p>                   | <p><b>Actuación de los mediadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar la conformidad de las partes sobre los temas a tratar para avanzar hacia una solución o transformación positiva del conflicto.</li> <li>- Conseguir una versión consensuada del conflicto.</li> <li>- Concretar los puntos que pueden desbloquear el conflicto y avanzar hacia un entendimiento y acuerdo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |



| FASES                                                                                                 | OBJETIVOS                                                                                  | FORMA DE DESARROLLARLA POR EL EQUIPO MEDIADOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>5.-PROPONER SOLUCIONES</p> <p>¿Cómo salimos?</p> <p>¿Hacia dónde vamos?</p>                        | <p>Tratar cada tema y buscar posibles vías de arreglo.</p>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratar primero los temas comunes y de más fácil arreglo, pues crea confianza y mantiene el interés.</li> <li>- Explorar los intereses subyacentes a las posiciones y dirigir el diálogo en términos de intereses.</li> </ul> <p><b>Actuación de los mediadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar la espontaneidad y creatividad en la búsqueda de ideas o soluciones.</li> <li>- Explorar lo que cada parte está dispuesta a hacer y le pide a la otra parte.</li> <li>- Resaltar los comentarios positivos de una parte sobre la otra.</li> <li>- Pedirles que valoren cada una de las posibles soluciones.</li> <li>- Solicitar su conformidad o no con las distintas propuestas.</li> </ul> |
| <p>6.- LLEGAR A UN ACUERDO</p> <p>¿Quién hace qué?</p> <p>¿Cómo?</p> <p>¿Cuándo? Y</p> <p>¿Dónde?</p> | <p>Evaluar las propuestas, ventajas y dificultades de cada una, y llegar a un acuerdo.</p> | <p><b>Actuación de los mediadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayudar a las partes a definir claramente el acuerdo.</li> <li>- Tener en cuenta las características que deben cumplir los acuerdos de las partes: equilibrados, claros y simples, realistas- posibles, aceptables por las partes, específicos-concretos y evaluables. Además redactados por escrito.</li> <li>- Felicitar a las partes por su colaboración.</li> <li>- Hacer copias del acuerdo para cada parte y archivar el original.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                            |



### C) El Arbitraje

El Arbitraje es otro mecanismo alternativo de abordaje y solución de conflicto. Este mecanismo en concreto permite que las partes en conflicto mediante un acuerdo decidan dejar la solución del conflicto en manos de un tercero, llamado Árbitro. Éste puede ser individual o grupal. Como tal, es el árbitro quien decide la solución a la controversia, de acuerdo a su conocimiento, experiencia, e investigación de la situación.

En este proceso las partes no participan en la búsqueda de la solución. Y como tal alguien puede salir afectado, pues la solución normalmente favorece a una de las partes en detrimento de la otra.

#### Tipos de Arbitraje

Hay dos tipos o clases de arbitraje: El formal y el informal.

- **Arbitraje Formal.** En el formal, el árbitro está concretado en la figura del juez. Las partes son representadas a través de abogados, que son las que aporta las pruebas al tercero y este considerando las normas legales, toma una decisión llamada sentencia. La sentencia o decisión del juez es de carácter obligatoria para las partes. Esta decisión es apelable ante otros terceros y bajo el procedimiento que establece la Ley. Es posible que este fallo sea modificable o se mantenga. Las partes pagan costos y cargan los costos a los representantes, ya sean que ganen o pierdan.
- **Arbitraje Informal.** En este tipo de abordaje, las partes buscan un tercero de su confianza para que diriman el conflicto, este no es un juez, sino una persona, que normalmente goza de la confianza de las partes por su honestidad, conocimiento sobre el punto de conflicto, responsabilidad, etc. La decisión que toma el árbitro se llama LAUDO, y tiene un carácter obligatorio para las partes, como si fuese una resolución judicial. La decisión no es apelable por las partes y también pagan honorarios al árbitro.

#### Características del Arbitraje

- **La solución esta en manos de un tercero.** Este puede ser un juez o una persona sin la facultad y capacidad de impartir justicia.
- **El arbitraje tiene carácter legal.** Es decir que aunque no sea un juez el que participa en la solución de la controversia, la ley le otorga la investidura de carácter legal a su decisión.
- **Es un modelo Ganar Perder.** La decisión del arbitro siempre favorecerá a una de las partes, no pueden ganar las dos, y ello conduce posiblemente a la insatisfacción de la parte perdedora, inclusive de la parte ganadora, pues es posible que esta última querría más del laudo arbitral.



- Las partes no participan. Las partes dejen todo en manos del árbitro, y no toman parte en la búsqueda de salidas a su controversia. Su comunicación se limita a ponerse de acuerdo en la búsqueda del árbitro, en el costo de sus honorarios y en la reopción del laudo.

#### **Limites del arbitraje.**

- No resuelve las causas. Esto significa que este modelo, busca resolver el conflicto, más que transformarlo. No va al fondo del origen de la controversia.
- Soluciones cortoplacistas. Los resultados que produce no conllevan normalmente una estabilidad a largo plazo, pues en el fondo no se trabaja sobre los intereses y necesidades de las partes.
- La comunicación es nula. Las partes no se comunican entre si durante el proceso. Después de las primeras sesiones con el árbitro. Prácticamente desaparecen de escena y se encuentra al momento de la decisión del árbitro.
- Nula participación. En el proceso de búsqueda de solución las partes pierden su autonomía y libertad y oportunidad de buscar conjuntamente la salida a su conflicto.

### **1.4. Planificación Participativa Para la Transformación de Conflictos Ambientales**

La planificación participativa para la transformación de los conflictos ambientales consiste en la organización de un grupo de actividades que tratan de influir en un actor o estructuras con poder de decisión a fin de asegurar la transformación positiva de los conflictos ambientales.

Esta planificación pretende resolver problemas específicos que a través de cambios concretos en políticas y programas de competencia de los poderes públicos.

Esta planificación puede definirse en función de lo que se persigue; de este modo se consideran las siguientes definiciones: "Proceso de cambios de la realidad, con dirección e intencionalidad, en el ámbito de las políticas públicas (sistemático, coherente y participativo). Este proceso implica fases sucesivas de logros de metas progresivas y articulación de intereses comunes".<sup>9</sup>

"Es una acción política, que genera procesos dinámicos, organizados, para lograr cambios en políticas públicas que correspondan a fines comunes de sectores sociales".<sup>10</sup>

9. *Manual Básico para la incidencia política. WOLA-CRS, San Salvador, junio 2002.*

10. *Ibid*



"Proceso intencionado por parte de sujetos sociales que construyen relaciones y llevan a cabo acciones de manera coordinada a través de las cuales logran transformar las relaciones sociales de poder existentes en su realidad social".<sup>11</sup>

Las organizaciones comunales e instituciones de la sociedad civil interesadas en la justicia social desarrollan estrategias de planificación y acciones de incidencia con el objeto de atender las causas estructurales de los problemas: deterioro ambiental, pobreza, políticas discriminantes, etc. La planificación en procesos de incidencia implica el uso del poder en forma positiva y la transformación del mismo para hacer un medio ambiente saludable y generador de vida.

En este proceso es importante la planificación, pues hay muchas comunidades intentando modificar condiciones que le son adversas en sus espacios y tomando decisiones, pero de forma improvisada, sin planificación, que hacen fácil a las instancias de poder no considerarlas, por ello es importante desarrollar procesos y no acciones aisladas para eso nos sirve la planificación.

Una manera de trabajar en forma ordenada, económica, y con cierta garantía de éxito es considerar e identificar ciertos aspectos que se presentan en la siguiente guía:

1. Identificación y análisis del problema.
2. Formulación de la propuesta. (Qué queremos, Quién tiene el poder de decisión, Cuándo lo queremos).
3. Análisis del espacio de decisión.
4. Análisis de canales de influencia.
5. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
6. Formulación de estrategias de influencia.
7. Plan de actividades.
8. Evaluación continua.

Una explicación de esos puntos es la siguiente:

11. *Ibid*



### **1.4.1. Identificación y análisis del problema**

#### **A. Priorización del problema a resolver**

Usando las matrices uno y dos vistas antes, definimos que conflicto ambiental está afectando la vida concreta de la población y está vinculada a ser resuelto por la vía de programas o políticas públicas. Se trata de identificar un problema que afecte la vida de forma directa, que requiera de un tratamiento o abordaje urgente y que puede ser solucionado por las personas, instituciones u organizaciones. La definición de la misión y la visión del grupo forman parte de la planificación.

#### **B. Análisis de causas y consecuencias**

Si se arruina un carro lo desarmamos para encontrar las fallas, eso hacemos con los problemas para desmontarlos, clasificar sus elementos y determinar de que forma abordarlos; es difícil encontrar la forma de enfrentar problemas globales como la pobreza, el machismo o la impunidad sin analizar sus causas, cuando lo hacemos vamos paso a paso construyendo el camino al éxito de nuestra propuesta. En el desarrollo del análisis debe quedar claro cuales son causas y cuales sus consecuencias, ya que el análisis de estas últimas nos lleva a identificar a la población más afectada.

Debemos distinguir claramente entre causas y consecuencias así identificaremos a la población más afectada por el problema (población a la que debemos organizar alrededor de las soluciones) para ampliar el análisis aplicamos la técnica del árbol del problema. Siempre debe considerarse la posibilidad de integrar el elemento educativo y de concientización para lograr éxitos verdaderos, es posible que las consecuencias de un problema también sean causas lo que nos señalaría un fenómeno cíclico.

#### **C. Priorización de causas**

Identificados los componentes o causas del problema se puede empezar a priorizar entre ellos; entre los criterios que nos pueden ayudar se incluye que tenga que ver con políticas oficiales o de instituciones que tengan importancia para la solución del problema que sea motivadora para la comunidad y que sea factible solucionar.

#### **D. Análisis detallado de la causa prioritaria**

Luego de priorizar entre las causas globales hacemos otro esfuerzo de análisis y desglose de la causa priorizada entre más específico sea el componente a tratar más factible y concreta será la propuesta de solución.

Para la planificación de la incidencia, desglosar la causa o subcomponente permite el planteamiento de soluciones concretas y factibles de lograr a corto o mediano plazo.

### **1.4.2. Formulación de propuesta**

En esta etapa precisamos la propuesta del grupo que debe ser una expresión clara, específica y detallada de lo que se pretende lograr. La selección del problema, el análisis



de éste, la Priorización del componente a tratar y la identificación de soluciones son los pasos más difíciles pero más importantes en la planificación de la incidencia.

La propuesta es la que se plantea para dar solución al componente del problema que se ha seleccionado para la incidencia.

- QUÉ es lo que se pretende lograr.
- CÓMO se quiere lograr.
- QUIÉN quiere que tome la acción.
- CUÁNDO, en que período.

La propuesta debe llenar criterios como:

- Ser medible.
- Ser factible.
- Entendible para todos.
- Motivadora y Aglutinadora.
- Debe contribuir al fortalecimiento organizativo.
- Ser lograble a corto o mediano plazo
- Contribuir a la solución del problema específico
- Generar apoyo público.

Se debe tener claro la esencia de lo que se desea lograr para el caso que haya que negociar.

- A. Identificación de alternativas de solución frente a la causa. Una vez identificado el componente o causa prioritaria se puede pensar en propuestas concretas de solución.
- B. Priorización de soluciones. En esta etapa es importante consultar y sondear posibles aliados, políticos y expertos en el tema que vamos a tratar para asegurar la viabilidad de la posible solución.

### **1.4.3. Análisis del espacio de decisión**

Debemos identificar a quién o quiénes les corresponde tomar la decisión final en relación a la propuesta y que procedimiento se utiliza para tomar la decisión. Nos preguntamos:

- A. ¿Quién, exactamente toma la decisión? Es importante identificar personas específicas y evaluar en ellas la autoridad formal y el poder real, este último debe convertirse en nuestra meta.



- B. ¿Cómo y con que procedimientos se toma la decisión? Aquí debemos distinguir entre procedimientos formales y no formales y sobre todo considerar la calendarización para la toma de decisiones. Es importante tomar conciencia que el manejo de información objetiva, confiable y actualizada pueden marcar la diferencia del éxito o fracaso de nuestro plan.

#### 1.4.4. Mapa de poder (Canales de influencia)

- I. IDENTIFICACIÓN DEL UNIVERSO DE ACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERSONA O LA ESTRUCTURA DE TOMA DE DECISIONES. Además del blanco o persona que tienen el poder de decisión existen otros actores entre los que debemos identificar a los claves.
- II. CLASIFICACIÓN DE ACTORES (aliados, oponentes e indecisos) es importante buscar posibles aliados e indecisos entre los sectores opuestos y no verlos como bloques fuertes de oponentes, conseguir alianzas entre estos actores puede ser de gran importancia para el éxito del plan.

| Aliados | Oponentes | Indecisos |
|---------|-----------|-----------|
|         |           |           |
|         |           |           |
|         |           |           |
|         |           |           |
|         |           |           |
|         |           |           |

- III. Priorización DE LOS ALIADOS, Oponentes E INDECISOS. Se debe identificar una cantidad razonable de personas que puedan incidir más en la propuesta: como alguien que apoya o que puede poner serios obstáculos.

#### Otros conceptos de poder construidos por las comunidades u organizaciones

- Negociaciones que se generan en las esferas de poder para lograr cambios profundos y permanentes en la sociedad.
- Negociaciones que se realizan desde los grupos de poder para lograr cambios en la toma de decisiones con una finalidad común.
- Negociaciones políticas desde la sociedad civil para lograr cambios en las diferentes esferas de poder.