

Cómo citar este artículo:

Miño, J. (2017). La negociación en la resolución de conflictos: oportunidad para el ejército ecuatoriano. *Estudios en Seguridad y Defensa*, 12(24), 37-50.

**JORGE OSWALDO MIÑO  
VACA MSc.<sup>2</sup>**

Recibido:  
30 de noviembre de 2016

Aprobado:  
27 de agosto de 2017

Palabras clave:  
Conflicto, estructura vertical,  
recinto, negociación, recinto,  
solución, técnicas.

Keywords:  
Conflict, vertical structure,  
enclosure, negotiation, enclosure,  
solution, techniques.

Palavras-chaves:  
conflito, estrutura vertical,  
recinto, negociação, solução,  
técnicas.

## La negociación en la resolución de conflictos: oportunidad para el ejército ecuatoriano<sup>1</sup>

Negotiation in conflict resolution: opportunity for the Ecuadorian army

A negociação na solução de conflitos: oportunidade para o Exército Equatoriano

### RESUMEN

A menudo durante la vida cotidiana familiar, los militares están negociando y resolviendo conflictos, es decir practicando el proceso de negociación, pero de una manera simple, es decir con predisposición y de acuerdo al buen criterio, pero al trasladarse al ámbito militar allí también de manera cotidiana se están negociando y resolviendo conflictos de toda índole. Los militares se forman en la vida castrense en una estructura vertical, el cual, desde el inicio mismo de su formación, le enseñan que la subordinación es la piedra angular del militar, la cual es fundamento para que la disciplina sea el factor común que les caracteriza, y esa disciplina se traduce en la ética, moral, puntualidad, respeto a las personas y símbolos patrios.

1. Artículo de reflexión investigativa vinculado al proyecto del Departamento de Seguridad y Defensa de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador.
2. Magister en Resolución de conflictos, mediación y negociación. Magister en Ciencias de la seguridad. Licenciado en administración y ciencias militares. Docente del Curso de Comando y Estado Mayor Conjunto y Docente Tiempo Completo de la Universidad de las Fuerzas Armadas -ESPE-, Ecuador. Contacto: jominio@espe.edu.ec

En el presente artículo se realiza una valoración de la negociación en la resolución de conflictos como área de interés para el Ejército ecuatoriano, el cual desde hace tres décadas ha iniciado un proceso de modernización dirigido a militares en servicio activo y en algunos casos dirigido a sus familiares que viven al interior de los repartos militares. A partir de las particularidades de la negociación, y a pesar de que las Fuerzas Armadas se caracterizan por una estructura vertical con líneas directas de subordinación, se realiza un análisis de la posibilidad de introducir nuevas técnicas como la negociación que permita solucionar los conflictos de manera rápida y profesional con la participación directa de los involucrados en el conflicto y siempre orientándose a la consecución de la fórmula ganar – ganar. Los nuevos conflictos a nivel mundial y la transformación constante del terrorismo, requiere que las Fuerzas Armadas del Ecuador se fortalezcan y actualicen en concordancia a las nueva coyuntura internacional, ya que al igual que cualquier país del Sistema Internacional, Ecuador también está expuesto a un ataque contra su población y soberanía. Por eso mismo, es importante que dentro de las Fuerzas Armadas haya una interacción y una transformación en la profesionalidad de los militares.

## ABSTRACT

During daily family life, the military is negotiating and resolving conflicts, that is to say practicing the negotiation process, but in a simple way, that is to say with predisposition and according to good judgment, but when moving to the military area there also in a way conflicts of all kinds are being negotiated and resolved. The military is formed in the military life in a vertical structure, which from the very beginning of its formation teaches that subordination is the cornerstone of the military, which is the foundation for discipline is the common factor that characterizes them , and that discipline translates into ethics, morality, punctuality, respect for people and patriotic symbols.

In the present article an evaluation of the negotiation in the resolution of conflicts is made as an area of interest for the Ecuadorian Army, which for three decades has begun a process of modernization directed to military personnel in active service and in some cases directed to their family members living inside the military. Based on the particularities of the negotiation, and despite the fact that the Armed Forces are characterized by a vertical structure with direct lines of subordination, an analysis is made of the possibility of introducing new techniques such as negotiation that allows to solve conflicts quickly and professional with the direct participation of those involved in the conflict and always aiming at the achievement of the win - win formula. The new conflicts at world level and the

constant transformation of terrorism requires that the Armed Forces of Ecuador be strengthened and updated in accordance with the new international conjuncture, since like any country of the International System, Ecuador is also exposed to an attack against its population and sovereignty. For that reason, it is important that within the Armed Forces there is an interaction and a transformation in the professionalism of the military.

## RESUMO

Muitas vezes durante a vida cotidiana familiar, os militares estão negociando e resolvendo conflitos, ou seja, praticando o processo de negociação. Contudo, isso é realizado de uma maneira simples, com predisposição e de acordo ao bom senso. Não obstante, ao transportar-se ao âmbito militar, nesse ambiente e de forma cotidiana se está negociando e resolvendo conflitos de todos os tipos. Os militares, na vida castrense, se formam em uma estrutura vertical desde o início, e desde sua formação lhes é ensinado que a subordinação é a pedra fundamental do militar, a qual se caracteriza como fundamento para que a disciplina seja um fator comum que os caracterize. Essa disciplina se traduz na ética, moral, pontualidade, e pelo respeito às pessoas e aos símbolos pátrios.

No presente artigo, é realizada uma valoração da negociação na resolução de conflitos como área de interesse para o Exército Equatoriano, o qual há três décadas iniciou um processo de modernização dirigido a militares em serviço ativo e, em alguns casos, também a seus familiares que vivem no interior das bases militares. A partir dessas particularidades da negociação e, apesar de que as forças armadas se caracterizam por essa estrutura vertical, com linhas diretas e subordinação, é realizada uma análise da possibilidade de introduzir novas técnicas, como a negociação, que permita solucionar os conflitos de maneira rápida e profissional, com a participação direta dos envolvidos no conflito, e sempre orientada a consecução da fórmula ganha-ganha. Os novos conflitos a nível mundial e a transformação constante do terrorismo requerem que as Forças Armadas do Equador se fortaleçam e se atualizem, de acordo com a nova conjuntura internacional, uma vez que da mesma maneira que qualquer país do sistema internacional, Equador também está exposto a um ataque contra a sua população e sua soberania. Por isso mesmo, é importante que dentro das Forças Armadas haja uma interação e uma transformação na formação profissional dos militares.

## INTRODUCCIÓN

Nada es tan fácil ni, a la vez, tan complejo. Cada vez que las personas intercambian ideas con la intención de modificar sus relaciones, cada vez que llegan a un acuerdo, están negociando. La negociación depende de la comunicación, y se lleva a cabo entre personas que se representan a sí mismas o a grupos organizados. La negociación puede entonces considerarse como un elemento de la conducta humana (Nieremberg, 1991).

Los conflictos en el ámbito militar son muy comunes y continuos, debido a que si existe discrepancia entre dos personas que laboran en el mismo recinto militar por cualquier tema, se encuentran frente a un conflicto y al presentarse el mismo, debería ser solucionado por las dos partes aun cuando se trate de problemas simples o demasiado complejos.

A menudo durante la vida cotidiana familiar, los militares están negociando y resolviendo conflictos, es decir practicando el proceso de negociación, pero de una manera simple, es decir con predisposición y de acuerdo al buen criterio, pero al trasladarse al ámbito militar allí también de manera cotidiana se están negociando y resolviendo conflictos de toda índole. Pero la mayoría de ellos se les realiza con la mano en la visera o disposición militar castrense de mandato obligatorio, trayendo como consecuencia que normalmente una parte sea la ganadora y otra la perdedora, existiendo por ende un desequilibrio en la resolución de dicho conflicto.

Los militares se forman en la vida castrense en una estructura vertical, el cual, desde el inicio mismo de su formación, le enseñan que la subordinación es la piedra angular del militar, la cual es fundamento para que la disciplina sea el factor común que les caracteriza, y esa disciplina se traduce en la ética, moral, puntualidad, respeto a las personas y símbolos patrios. Este es un modelo mundial, al ser asimilado por la mayoría de los países que tienen Fuerzas Armadas debidamente cohesionadas y democráticamente bien cimentadas en los principios que les rigen.

El militar desde el comienzo del día y hasta las últimas horas de su jornada laboral trabaja manifestando aquella frase mundialmente conocida y difundida a todo nivel. “su orden mi coronel” (a manera de ejemplo), y muchas veces ese “su orden mi...” es una obediencia ciega. Esta situación ha ido cambiando y actualmente las órdenes y disposiciones en su mayoría son de carácter factible de ejecutarse, aun cuando no sea posible de consumarse o cumplirse. Sin embargo, el subalterno intentará por todos los medios cumplir la orden y satisfacer el requerimiento del superior, lo cual aparentemente rompe el proceso de negociación que debe iniciarse en igualdad de condiciones o entre pares con similares conocimientos, necesidades o búsqueda de soluciones.

La vida militar normalmente se desenvuelve en un recinto, cuartel o unidad tipo batallón, brigada o división y sus similares en otros países, existiendo repar-tos militares con vivienda tanto para oficiales como para personal de tropa, su-permercado, dispensario médico, cine, piscina, talleres de varios servicios y más instalaciones que utilizan los militares y sus familiares, razón por la que al existir un conglomerado humano grande, es proclive la existencia de conflictos, al no respetar señales de tránsito, horarios establecidos, normas específicas etc., y es la razón por la que los conflictos deben ser solucionados a través de una negociación rápida para evitar caer en situaciones de índole legal o con la participación de los superiores jerárquicos y entorpeciendo su solución.

## CONFLICTO

En el diccionario de la Real Academia de la Lengua (2016) se define al conflicto en su primera acepción como: “combate, lucha, pelea”, en su segunda como: “enfrentamiento, armado”, en su tercera como: “apuro, situación desgraciada y de difícil salida”, y, finalmente en cuarto lugar como: “problema, cuestión, materia de discusión” (RAE, 2016).

El conflicto es luz y sombra, peligro y oportunidad, estabilidad y cambio, fortaleza y debilidad, el impulso para avanzar y el obstáculo que se opone. Todos los conflictos contienen la semilla de la creación y la destrucción, como menciona Sun Tzu (480-211 a.c.) en su obra “El Arte de la Guerra”. Por otro lado, “El conflicto es la interacción de personas interdependientes que perciben objetivos incompatibles e interferencias mutuas en la consecución de esos objetivos” (Folger, 1997). El conflicto sucede cuando existen intereses contrapuestos, posiciones antagónicas diferentes, falta de entendimiento adecuado, divergencias en conceptos, inexactitud en las apreciaciones, actitud hostil, no ceder fácilmente y más características que no permiten llegar a buen norte en un proceso vigente. El problema estriba en que todo conflicto puede adoptar un curso constructivo o destructivo y por lo tanto la cuestión no es eliminar o prevenir el conflicto sino saber asumir dichas situaciones conflictivas y enfrentar a ellas con recursos suficientes (Álzate, 2013).

Esto llevara a que el conflicto tome un curso positivo o negativo que pueda llevar la destrucción o la configuración de una sociedad en una nación. El conflicto se considera según Suárez (1996) “como un estado emotivo, doloroso, generado por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios que ocasiona contrariedades interpersonales y sociales, y en donde se presenta una resistencia y una interacción reflejada muchas veces en el estrés” (pág. 266), de una sociedad en medio de una disputa en dos o más grupos.

Otro de los autores que define el conflicto es Ezequiel Ander-Egg (1995) el cual “sostiene que el conflicto es un proceso social en el cual dos o más personas o grupos contienden, unos contra otros, en razón de tener intereses, objetos y modalidades diferentes, con lo que se procura excluir al contrincante considerado como adversario” (pág 267). Guido Bonilla (1998) “considera el conflicto como una situación social, familiar, de pareja o personal que sitúa las personas en contradicción y pugna por distintos intereses y motivos” (pág 267).

Estas apreciaciones sobre el conflicto permiten entender los momentos en los que nace una confrontación, motivada por intereses o situaciones sociales que llevan a que la misma población se “rebele” frente al gobernante.

## NEGOCIACIÓN

Si ambas partes de la negociación no tuviesen diferentes intereses no existiría la negociación. Si ambas partes tienen diferentes intereses, pero una de ellas no quiere negociar entonces no existiría la negociación. Si no existiese la otra parte, lógicamente, no existiría negociación.

Por lo tanto, la definición de negociación se podría resumir en la búsqueda de un acuerdo beneficioso para las dos partes involucradas en un conflicto. La negociación tiene que beneficiar a las dos partes; no se puede dar una negociación en la que una parte obtenga ganancias y la otra pierda; pues en ese caso no hay negociación aunque puede haber un acuerdo; por ejemplo, una persona choca con su vehículo a otra; según esta definición no se podría dar una negociación ya que la primera parte debería pagar a la segunda, es el cumplimiento de una obligación, si las dos partes se ponen de acuerdo para que quien ocasionó el accidente pague en cuotas la deuda adquirida por el accidente; no se puede llamar negociación, aunque sí hay un acuerdo.

Como se detalló al inicio la estructura militar es de carácter vertical y con jerarquías tanto en oficiales como en personal de tropa, manteniendo una adecuada subordinación y es por ello que se menciona brevemente que existe a diferencia de la negociación otra manera de solucionar un conflicto y es mediante la mediación, temática que no será tratada en el presente artículo, ya que está enfocado solamente a la resolución de conflictos mediante la negociación.

En el período posterior a la Segunda Guerra Mundial, en Japón, algunos hombres de negocios requerían que sus empleados estudiaran estrategias y tácticas militares como pauta para el triunfo en las operaciones de negocios. ¿Cuántos de estos empresarios veían que el objetivo de una negociación afortunada *no* es eliminar al competidor? ¿Cómo comparar dicha actitud con el actual estilo

japonés de dirección? El objetivo debería ser conseguir un acuerdo, no la victoria total. Ambas partes deben sentir que han conseguido alguna ganancia, aunque una de ellas haya debido ceder de modo importante, el marco general tiene que ser una sensación de triunfo (Nieremberg, 1991).

El arribar a una solución mutuamente satisfactoria establece un panorama amplio y ambicioso que consienta a las partes involucradas tener satisfacción personal de permitir llevar a feliz término un conflicto sea este sencillo o complejo, y para lograr ese objetivo se necesita ser creativos e inteligentes para acoger los conflictos (problemas) y solucionarlos mediante la negociación.

## SOLUCIÓN

Hay dos maneras de negociar sea de forma amigable y normal o sea de manera intransigente o impositiva y aquí cabe preguntarse si en la vida militar los conflictos se resuelven de manera amistosa o quizá de manera impositiva y de ser lo último se podría sostener que el conflicto por más insignificante que sea no se estaría resolviendo mediante un proceso de negociación normal. De ahí que la temática de resolución de conflictos militares por negociación debe ser tratado de manera muy especial.

Las sociedades actuales en el mundo nos demuestran que se han insertado grandes cambios al interior de las Fuerzas Armadas, especialmente en países del primer mundo, donde por ejemplo es un hecho real la aceptación de homosexuales en el interior de sus cuadros, situación que aún no es aceptada en países en vía de desarrollo, existiendo el pensamiento y convicción que ello traería problemas graves a la disciplina castrense, por lo que se considera indispensable, que es hora de abrir las mentes y vivir conforme la realidad del mundo actual y para ello es menester romper paradigmas y establecer a la negociación como un mecanismo de dialogo que debería ser aceptado e implementado en las Fuerzas Armadas y Policiales del mundo moderno reinante.

Es importante analizar diferentes conflictos que se han producido al interior del Ejército Ecuatoriano, que al no haber sido resueltos mediante una negociación adecuada por entes que conozcan esta forma de resolver los conflictos, han implicado consecuencias institucionales serias. A continuación, y de manera aleatoria se presentan algunos casos de conflictos que han sido debidamente publicados y difundidos a la colectividad por parte de la prensa nacional escrita.

Por ejemplo, el 21 de enero de 2000, un grupo de oficiales superiores e inferiores, así como algunos miembros de personal de tropa, militares en situación de retiro y ciudadanos civiles desafectos al gobierno del entonces presidente

constitucional de la República Jamil Mahuad, se levantaron en armas contra el gobierno, y su participación fue calificada como asonada golpista, ya que se derrocó al presidente y asumió el mando el vicepresidente de la República.

De un promedio de alrededor de 300 militares en servicio activo que participaron activamente, una veintena de oficiales (los más involucrados) fueron encarcelados por haber participado en ese hecho, sin embargo luego de unos meses de prisión, se aprobó una amnistía que consistió en el perdón de los delitos políticos para los militares que participaron en el golpe y la Corte Militar archivó los juicios en su contra, pero los militares fueron obligados a salir de la institución militar.

Cuando el Congreso Nacional aprobó el 31 de mayo del 2000, la amnistía (perdón de los delitos políticos) para los militares que participaron en el golpe, la Corte Militar archivó los juicios en su contra. Posteriormente los 19 oficiales encarcelados por su actuación recuperaron su libertad; unos presentaron su disponibilidad de inmediato, y otros esperaron su baja que ocurrió seis meses después.

Otro ejemplo es el caso sucedido el 2 de octubre de 2011 cuando el ciudadano afro ecuatoriano Michael Arce ingresó a la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro” en calidad de aspirante a oficial del Ejército, pero tres meses después pidió la baja voluntaria y presentó una queja en la Defensoría del Pueblo, por supuestos tratos crueles. Cinco años después, la Corte Nacional de Justicia confirmó que en el interior de las Fuerzas Armadas se cometió un delito de odio racial en contra de Arce.

El juez nacional Richard Villagómez, ratificó la sentencia en contra del Capitán Fernando Encalada, quien en ese momento tenía el grado de teniente y era instructor de Arce. Fue condenado a cinco meses y 24 días de cárcel. La corte también confirmó la reparación integral a favor de la víctima, es decir la Escuela Superior militar ESMIL, debió realizar una ceremonia y pedir disculpas públicas al joven.

Por otra parte, desde hace dos años aproximadamente, se instauró una causa penal en contra de cerca de veinte militares en servicio pasivo, pertenecientes al Ejército ecuatoriano, acusados de un crimen de lesa humanidad al haber secuestrado, torturado e incomunicado en los años 1984-1985 a tres personas pertenecientes al grupo insurgente Alfaro Vive Carajo (AVC). Inicialmente unos 10 militares fueron sentenciados a arresto domiciliario mientras se continuaba con la causa penal, posteriormente se levantó el arresto domiciliario, pero el juicio continuaría y se sobreseyó a otros militares sindicados en la misma causa.

A mediados del año 2016, la jueza Lucy Blacio llamó a juicio a nueve ex uniformados que son procesados por el caso de lesa humanidad, en el que supuestamente hubo tortura, desaparición forzada y violencia sexual en contra de tres miembros del desaparecido grupo AVC: Luis Vaca, Susana Cajas y Javier Jarrín.

Se espera que en las próximas semanas los militares en servicio pasivo reciban sentencia condenatoria, de acuerdo a cómo se ha desarrollado el proceso hasta la presente fecha, sin embargo los abogados de la defensa se encuentran emitiendo y presentando documentos debidamente justificativos para evitar una posible sentencia.

Otra evidencia se encuentra en los procedimientos empleados para promover las reformas en las pensiones y las cesantías de militares. Téngase en cuenta que durante los meses de junio y julio de 2016, el Sr. Ministro de Defensa del Ecuador Ricardo Patiño, inició un recorrido por los repartos militares de las Fuerzas Armadas, diagnosticando y explicando sobre los cambios que se pretenden hacer al interior de las Fuerzas Armadas, sin embargo no se han socializado a plenitud dichos procesos y cambios con el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, a pesar de ello todo el paquete de la reforma fue remitido a la Asamblea Nacional para su estudio y posterior aprobación, donde se espera que estará listo todo para fines del año 2016.

Cabe mencionar en este caso que militares en servicio pasivo se han mostrado contrarios a los cambios que se plantean y se han realizado protestas de diferente índole durante esta etapa. Ante la ola de protestas y reclamos, el Ministro de Defensa manifestó que el estudio entrará en un análisis más profundo en la Asamblea Nacional, donde será aprobada.

Los casos de conflictos planteados de manera aleatoria, sucedidos en los últimos tiempos demuestran que una vez que se producen, los entes involucrados no negocian directamente con la autoridad competente y muchas veces prefieren esperar que se siga el debido proceso y es allí donde actúa el poder político decidiendo el tema, para satisfacción de un grupo y descontento para otro, ya que existen intereses de toda índole.

Los conflictos ejemplificados permiten visualizar que cuando no hay una negociación adecuada en el nivel correspondiente, al final no se llega a la resolución del conflicto con la fórmula ganar – ganar, existiendo malestar (ganar –perder) y en otros casos la aplicación de la justicia, situaciones que se podían haber evitado de existir una negociación adecuada al inicio del conflicto o cuando se avizoró de manera prospectiva lo que podía pasar en el corto o mediano plazo.

A diario se presentan en los cuarteles militares conflictos caseros con la participación de familiares del personal de oficiales o de tropa que viven al interior del “fuerte” o reparto militar y muchas veces intervienen en el mismo autoridades militares que en lugar de solucionar el conflicto lo agravan, de allí que en cada reparto a manera de recomendación deben existir personal militar con experiencia en la resolución de conflictos.

La negociación no es un juego o pasatiempo, considerar a la negociación como algo paradójico o incongruente supone no enfrentar el conflicto de manera positiva y con un ánimo competitivo, el negociador debe considerar que tiene frente a él a personas que buscan satisfacer sus intereses y necesidades individuales sin mirar muchas veces el contexto grupal, de allí la necesidad imperiosa que a la brevedad del caso y dada su singular importancia, se debe considerar a la resolución de conflictos mediante negociación como doctrina del Ejército ecuatoriano a ser implantada de inmediato; y si se considera necesario, considerar a dicha doctrina, válida para las Fuerzas Armadas y Policía Nacional.

### ALGUNAS IDEAS PARA LA NEGOCIACIÓN EN EL ÁMBITO MILITAR

La negociación en sí es compleja, debido a las actividades que se tienen que realizar para solucionar los problemas producidos, para posteriormente tornarlos simples y viables, debido a la experiencia que se adquiere para su manejo, por ello se han considerado algunos principios a ser aplicados por los negociadores, como: a) Ofrecer soluciones viables a las partes involucradas; b) Ofrecer un proceso a corto tiempo; c) Permitir que la contraparte consulte, donde o con quien considere necesario; d) Permitir la actuación de las partes de manera equitativa; e) No dejar proceso de negociación inconclusos; f) Buscar la celeridad en la solución del conflicto; g) Buscar el bien común; h) Dejar a un lado los intereses personales; i) Considerar a la negociación flexible; j) Buscar el interés institucional cuando sea menester; k) No permitir influencias negativas a la institución como asesores; l) Solo en último caso acudir a la justicia pertinente.

### LA MODERNIZACIÓN DEL EJÉRCITO ECUATORIANO

Es digno resaltar que el Ejército ecuatoriano en las últimas tres décadas ha incurrido en un proceso de modernización paulatina y constante en los siguientes ámbitos o campos con el desarrollo de tecnología de punta, para estar acorde con el avance científico de otros Ejércitos guardando por supuesto las distancias y dimensiones que lo separan del primer mundo.

El proceso de reestructuración de la Fuerza Terrestre (FT) se inicia en el año 1999 como un proceso de reorganización de Fuerzas Armadas (FFAA). En el año 2006 con la actualización del “Libro Blanco de la Defensa Nacional”, se difunde la planificación para la reestructuración, cuyas recomendaciones, por diversas circunstancias no tuvieron su aplicación total. No obstante, como parte del proceso se fusionaron algunas unidades, se eliminaron otras, así como se crearon los Comandos de Educación y Doctrina, los Comandos Operacionales: Terrestre, Naval y Aéreo.

En el año 2008 se promulga la Constitución de la República del Ecuador, la que indujo la transformación del ordenamiento jurídico del Estado, así como el rediseño de las instituciones de seguridad y defensa. En el año 2009, se retomó el análisis de la reestructuración de FF.AA., dando especial énfasis a la actualización y promulgación de determinados cuerpos legales, como la Ley de Seguridad Pública y del Estado, la actualización de la Planificación Estratégica Institucional y la Planificación Estratégica Militar, para enfrentar los diversos escenarios, riesgos o amenazas en los que el Estado podría requerir el empleo del componente militar.

El 12 de agosto del 2013 se emite la Directiva FT-CGE-2013-02-REESTRUC, para el cumplimiento del proceso de reestructuración de la Fuerza Terrestre y la implementación del Modelo de Gestión de la Defensa, orientada al cumplimiento de la Norma Técnica para la Reestructuración de la Gestión del Sector Público y el Modelo de Gestión de la Defensa.

El 13 de agosto del 2013 se emite la Directiva FT-CGE-2013-01-REAJ, para sistematizar el Proceso de Reajuste de las unidades de la Fuerza Terrestre, orientada a reajustar las unidades de la F.T, aplicando los conceptos de contracción, concentración, fusión y eliminación de estructuras redundantes.

Conforme se puede analizar, las Fuerzas Armadas y el Ejército ecuatoriano han avanzado en su modernización, lo que en el ámbito de la resolución de conflictos no ha sido de esta misma forma. Unido a ello, se ha podido comprobar que en la formación académica inicial no se ha incluido en el pensum de estudios la temática de resolución de conflictos y negociación, asignaturas que constituyen en la actualidad herramientas indispensables a ser manejadas adecuadamente por los militares en sus diferentes rangos o grados. Sin embargo en el pensum académico del último curso militar conjunto que se realiza en el Instituto Nacional de Defensa (INADE) donde acuden a capacitarse militares en el grado de Teniente Coronel, Coronel y grados afines en la Armada, sí se ha considerado todo lo referente a conflictos y su solución, por lo que es menester considerar el estudio de conflictos y negociación como una oportunidad en la actualidad, que los mandos medios y los aspirantes a oficiales y tropa puedan manejar en su respectivo nivel a los conflictos y su negociación, lo cual complementará el proceso de modernización y que a la postre redundará en un gran beneficio para la capacitación y formación académica de los nuevos cuadros militares, es decir se cimentaría de manera adecuada y firme el tema.

En este proceso de actualización académica debe tomarse en consideración igualmente lo plasmado en el Plan Nacional del Buen Vivir (Ecuador, 2013) como planificación gubernamental, en cuyos objetivos 6, 7, 11 y 12 tienen participación directa las FF. AA.

No se ha encontrado documentación acerca de la participación de Ejércitos de otros países en la temática de resolución de conflictos mediante negociación, manifestado en doctrina, de ahí la novedad del tema que se aborda.

Existen muchas herramientas de soporte para el manejo de conflictos y se considera que una de las mejores es la hoja de trabajo que debe ser elaborada por el usuario (persona encargada de la negociación en el reparto militar). Dicho documento deberá ser llenado, archivado y manejado de manera idéntica como la bitácora que se lleva en el reparto militar, que debe contener fechas y la información actualizada de los hechos del conflicto que se van sucediendo de manera cronológica y que a la postre le servirán para llevar a cabo el proceso de negociación. Esto es muy importante considerar, ya que en el preciso momento de la negociación la mayoría de casos no se concretan por falta de pruebas o documentación fehaciente y se limitan solamente a hechos verbales ocurridos sin un soporte válido, ya que la negociación del conflicto se analiza considerando a las personas, el proceso mismo de la negociación y el problema de fondo que se quiere resolver y para ello se necesita constar con herramientas que nos ayuden a tratar el conflicto y para eso es necesario contar con la doctrina adecuada.

## CONCLUSIONES

Es necesario diferenciar lo que es un conflicto de lo que es una disposición u orden de carácter militar, ya que el conflicto debe ser solucionado mediante una negociación, mediación, arbitraje etc., mientras que la disposición u orden militar, sea de carácter administrativo, técnico o profesional debe ser cumplido por el subalterno en los plazos establecidos y de acuerdo a la normativa militar vigente.

En los casos de conflictos que deben ser solucionados mediante negociación, las partes militares involucradas, deberán asumir con responsabilidad su rol, visualizando que al final de la negociación se debe concluir el proceso, llegando a la fórmula ganar-ganar por las partes, y sentado de ser posible y pertinente en un documento con firmas de responsabilidad.

Cuando los conflictos latentes se quieran solucionar mediante la imposición de una orden o disposición jerárquica militar se debe entender que la fórmula final de la resolución del conflicto sería ganar – perder o perder – ganar y de esa manera el conflicto no sería solucionado y más bien agravado al existir un perdedor, lo cual significa que el conflicto no fue resuelto.

Lo más importante en el ámbito militar es considerar que el comandante de unidad, reparto militar, departamento, jefatura, sección etc., será el ente dirimiente del conflicto cuando las partes no encuentren ninguna solución y será quien

jugará un rol fundamental en el mismo, ya que a manera de mediador guiará a los militares involucrados a participar en el proceso de solución del conflicto mediante la negociación, con la fórmula final ganar – ganar.

Para que la resolución de conflictos en el ámbito militar sea tratada de una manera profesional, es necesario que en las escuelas militares de formación y perfeccionamiento tanto para oficiales como tropa y en los diferentes cursos básicos, avanzados y especiales se consideren a las asignaturas de conflictos, negociación y mediación, como parte de sus pensum de estudios académicos. Lo anterior permitirá lograr un conocimiento de la doctrina del Ejército ecuatoriano a ser valorada para su implementación; y si se considera necesario, extender dicha doctrina a las Fuerzas Armadas y Policía Nacional en forma plena por parte de todos los militares y policías, y que conozcan tanto sus derechos como sus obligaciones en la temática planteada de resolución de conflictos en el ámbito militar y/o policial.

Es muy importante en el tiempo actual romper paradigmas que por tradición se han venido conservando y propender al diálogo entre el superior y el subordinado de una manera diáfana, donde el superior sea quien propicie e invite al subalterno a discutir o conversar temas contradictorios.

La mentalidad de la persona encargada de la resolución de conflictos mediante negociación es de una mente holística, que busca por sobre todo que las personas involucradas en el conflicto terminen con la fórmula ganar-ganar.

## REFERENCIAS

- Ander-Egg, E. (1995). *Diccionario del trabajo social*. Buenos Aires: Lumen
- Bonilla, G. (1998) conflicto y justicia: programa de Educación para la Democracia. Instituto para el Desarrollo de la Democracia Luis Carlos Galán. Bogotá. Recuperado de: <http://www.revistatabularasa.org/numero-1/Mfuquen.pdf>
- Alzate, R. (2013). Teoría de Conflicto. Universidad Complutense de Madrid. *Escuela Universitaria de Trabajo Social*. Madrid. Recuperado de: <https://mediacionesjusticia.files.wordpress.com/2013/04/alzate-el-conflicto-universidad-complutense.pdf>
- Consejo Nacional de Planificación (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir Ecuador 2013-2017*. República del Ecuador: Quito. En Secretaría Nacional Plan de Desarrollo.
- Diccionario Real Academia de la Lengua (2016). España: Real Academia Española. Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=AGHyxGk>
- Diccionario Real Academia de la Lengua (2016). España: Real Academia Española. Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=AGHyxGk>

- Folger, J.P. (1997). Ideología, orientación respecto del conflicto y el discurso de la mediación. En: Jones, T.S. y Folger, J.P. (Coord) *Nuevas direcciones en mediación: investigación y perspectivas comunicacionales*. Buenos Aires: GRANICA
- Galtung, J. (2011). Investigación para la paz y conflictos: presente y futuro. Recuperado de: <http://www.pitangui.uepg.br/nep/artigos/Investiga%C3%A7%C3%A3o%20para%20a%20Paz.pdf>
- Nieremberg, G. (1991). *El arte de negociar: método Nierenberg*. Barcelona: Gestión y Planificación Integral.
- Sun Tzu (2009). *El Arte de la Guerra*. Madrid: Editorial EDAF
- Suares, M. (1996). *Mediación: conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Paidós