

PARTICIPA *no te quedes...*

Comunicación y negociación para la acción ciudadana



PARTICIPA
no te quedés...

Presentación

**Comunicación y
negociación para la
acción ciudadana**

**Presidente del
Directorio**
Molvina Zeballos

**Coordinador
Ejecutivo y Director
del Proyecto
ProParticipación**
Javier Azpur

**Equipo del Área
de Formación**
Elizabeth Vargas
Machuca
Yuri Gómez
Erika Acosta

**Elaboración de
Contenidos**
Tatiana Acurio

**Diseño,
Diagramación
e ilustraciones**
One Concept



Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente el punto de vista de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional - USAID.

Hecho en el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2012-05498

Impreso en:
Tarea Asociación Gráfica Educativa
Pasaje María Auxiliadora
156, Breña

Primera Edición
Lima - Perú, junio 2012
Tiraje: 1,500

El Grupo Propuesta Ciudadana en el marco del Proyecto ProParticipación, tiene como finalidad fortalecer las capacidades de la sociedad civil para mejorar su participación en los mecanismos de concertación y vigilancia vinculados a los procesos locales y regionales de desarrollo.

El proceso de descentralización que tiene como uno de sus ejes la gestión democrática ha contribuido a ampliar la participación y poco a poco se han involucrado en el desarrollo de sus comunidades más mujeres, jóvenes, y en algunos lugares, adolescentes, niños y niñas.

Gracias a la presencia de más mujeres y jóvenes por ejemplo en los presupuestos participativos y la elaboración de planes de desarrollo se van tomando en cuenta nuevas problemáticas sociales, menos visibles pero estratégicas para avanzar en el desarrollo humano al cual aspiramos todos y todas.

Con el interés de que las propuestas que plantean las organizaciones sociales se incorporen en la acción que las autoridades desarrollan para la mejora de la localidad, ponemos a tu disposición el presente material, que busca compartir herramientas para la negociación de propuestas a favor de la comunidad.

En los tres fascículos de la Serie "Participa no te quedés..." encontrarás reflexiones y recomendaciones prácticas que ayudarán a tu organización y a ti como líder a prepararte para participar en un proceso de negociación, considerando sus diferentes etapas.

En este primer folleto, presentamos los conceptos y estrategias necesarias para la negociación; en el segundo, te brindamos estrategias de comunicación para facilitar la negociación. En el tercero, desarrollamos herramientas para el seguimiento de los acuerdos.

Te invitamos a leer y compartir este material.

Grupo Propuesta Ciudadana

1. ¿Qué es la negociación? ¿Por qué es importante negociar?



La negociación es un proceso a través del cual dos o más personas u organizaciones se ponen **de acuerdo respecto a un tema o problema** que les interesa a ambas, buscando llegar a resultados concretos que satisfagan sus necesidades y expectativas.

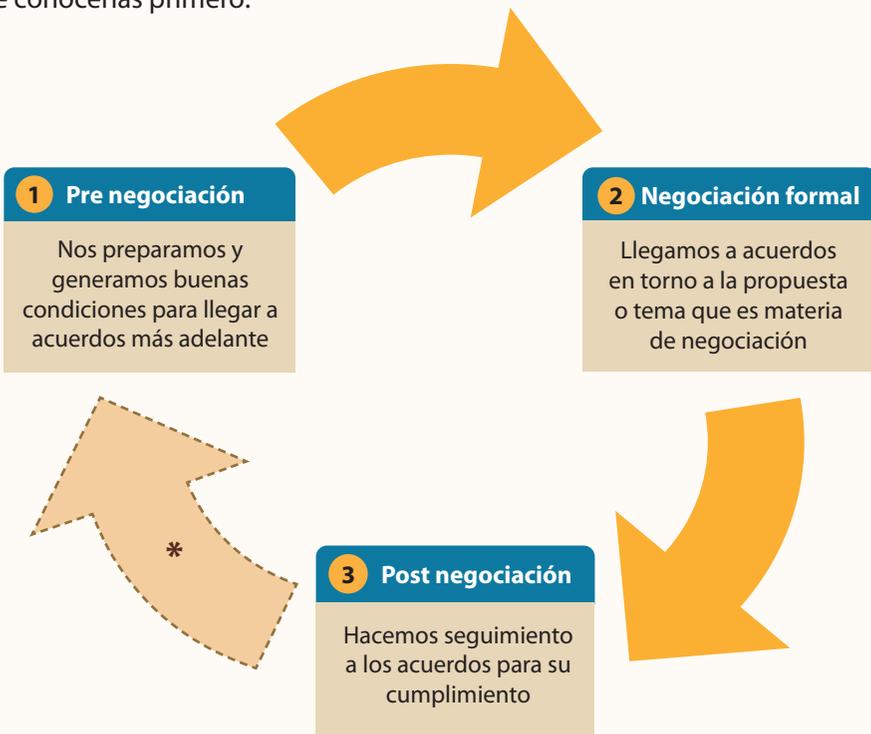
La **negociación** es importante porque permite:

- ➔ **Colocar propuestas** de las organizaciones sociales **en la agenda de los gobiernos locales y regionales**. Muchas de estas propuestas giran en torno a problemáticas sociales que afectan la calidad de vida y oportunidades de desarrollo de las personas, pero que son menos visibles para las y los políticos o funcionarios(as), como por ejemplo la lucha contra la violencia hacia las mujeres o las escasas oportunidades laborales para jóvenes.
- ➔ **Dialogar entre líderes representantes** de las organizaciones sociales y autoridades y funcionarios(as) y llegar a acuerdos tomando en cuenta la opinión de la población, cuando la propuesta se ha hecho de manera participativa. Es decir, nos ejercitamos en una forma democrática de tomar decisiones.
- ➔ La negociación permite **llegar a acuerdos y satisfacer necesidades**, de esa manera sectores de la sociedad que menos participan o que no son tomados en cuenta pueden ganar poder e influir en la gestión pública.

Muchos de los avances normativos y de políticas públicas que ahora existen en nuestro país en relación a los derechos de las mujeres han sido fruto de largos procesos de negociación de las organizaciones sociales. En los espacios regionales y locales también existen organizaciones y redes que están aportando para avanzar hacia la igualdad entre hombres y mujeres. La negociación te ayudará en esta labor.

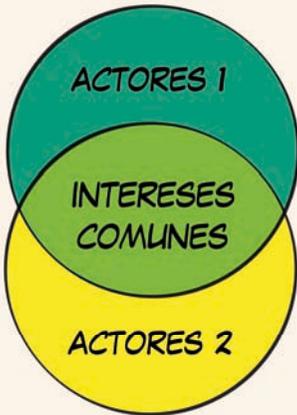
2. ¿Qué etapas tiene la negociación?

Como todo proceso, la negociación también tiene etapas. Para prepararnos hay que conocerlas primero:



* Cuando se renegocia el ciclo vuelve a comenzar.

- En la **etapa de pre negociación** lo central es tener una buena propuesta con respaldo de la población o de las bases de la organización, planificar el proceso que vamos a seguir y prepararnos.



- Es clave conocer al actor con el que vamos a negociar, identificar sus necesidades e intereses, comprenderlos y buscar puntos de encuentro para poder llegar a acuerdos.
- En la etapa de **negociación formal** es importante como presentemos la propuesta y como nos desenvolvamos. Todo el conocimiento previo nos ayudará a ganar seguridad.

- En la etapa de **post negociación** es importante tener claridad de los acuerdos, informarse oportunamente de cómo se está avanzando en las decisiones tomadas y actuar de ser necesario para demandar el cumplimiento de los compromisos.



Debemos tomar en cuenta que hay dos aspectos centrales de la negociación: ¿Qué negociamos? ¿Cómo negociamos?, es decir el proceso que vamos a seguir para negociar. Esto hay que tenerlo presente en las diversas etapas de la negociación.

3. ¿Cómo nos preparamos en la primera etapa?

A continuación vamos a presentar diversas herramientas y técnicas útiles para cada una de las etapas de la negociación. Empezaremos por desarrollar algunas pautas para la etapa de pre negociación. Veamos:

ETAPA DE PRE NEGOCIACION

La etapa de pre negociación **es la etapa de preparación** del proceso de negociación formal y puede darse cada vez que necesitemos prepararnos para avanzar un paso más en la negociación.

En esta etapa vamos a trabajar en tres aspectos claves:

- La propuesta.
- El conocimiento del actor con quien vamos a negociar: autoridad, líder o funcionario(a).
- La planificación de las estrategias.

Tenemos buenas propuestas...

La propuesta es el **corazón de la negociación**, es el tema que se pondrá en debate, en torno al cual llegaremos a acuerdos. Por tanto, la propuesta tiene que ser técnicamente sólida y convincente.

Te sugerimos tomar en cuenta...



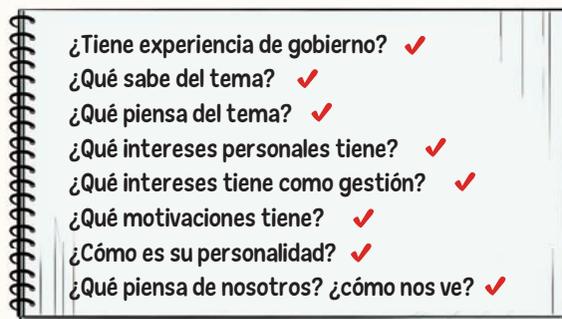
- a. El **diagnóstico de la realidad**, busquemos que la información sea la más reciente y de fuentes confiables.
- b. Las **opiniones y aportes de la ciudadanía**, si hemos elaborado la propuesta recogiendo la opinión ciudadana esta información tiene que estar cuantificada; es decir, señalar cuántas personas expresaron la opinión A y cuántas la opinión B, qué expresaron los hombres y qué expresaron las mujeres, o qué señalaron los jóvenes, etc. La participación nos sirve también para respaldar la propuesta.
- c. Tener **claridad de las prioridades**. Es decir, precisar qué se va a atender primero o por dónde se quiere empezar y por qué.
- d. Las **alternativas deben ser viables y pertinentes**. Se trata de propuestas que se pueden realizar y cuya gestión corresponde al actor con el cual estamos dialogando para llegar a acuerdos.
- e. La propuesta deberá **concordar** de manera clara **con los planes o programas** que ya se estén desarrollando, como el Plan de Desarrollo Concertado o una política pública o un proyecto.
- f. La propuesta debe mostrar con claridad **“las virtudes”** para el actor en el que queremos influir y los **aportes** al desarrollo de la comunidad, distrito o región. Es decir, debemos explicar cómo atendiendo la problemática específica que nos interesa, aportamos al desarrollo.

Conociendo al actor, sus necesidades y expectativas

Para diseñar un plan que oriente nuestras acciones y la forma en la que nos vamos a desenvolver durante la negociación formal es necesario, además de contar con una buena propuesta, conocer cuáles son las características y necesidades de las y los actores con los cuales vamos a negociar. Veamos:



Presentamos una lista de posibles preguntas que podemos hacer para identificar las características y necesidades de nuestro interlocutor(a):



¿Cómo vamos a negociar? ¿Cuál será nuestro estilo?

Existen dos estilos de negociación conocidos, con diversos matices, que pueden orientarnos. Hablamos del estilo de negociación confrontacional y el estilo cooperativo¹. Ambos estilos nos pueden servir dependiendo de la situación en la que estemos, aunque sugerimos desarrollar un estilo cooperativo por ser más constructivo.



Estilo cooperativo



Estilo confrontacional

1. Para elaborar los estilos presentados en el material se ha tomado en cuenta lo desarrollado en: <http://centrocolegio.blogspot.com/2007/12/estilos-de-negociacin.html>, 17 abril 2012 <http://www.slideshare.net/arabel18/estilos-de-negociacion>, 17 abril 2012

Estilo cooperativo	Estilo confrontacional
Tiene claridad de su propuesta y sabe como argumentarla.	Creen que su propuesta es la única válida.
Pueden hacer concesiones a fin de que se avance en la negociación.	Suelen mantenerse firmes e inflexibles, defendiendo en todo momento su posición.
Es consciente de sus propias necesidades e intereses.	Sabe lo que quiere, priman sus necesidades e intereses.
Se ha preocupado por informarse acerca de la persona con la que va a negociar.	No siempre conoce la posición del otro, ni cómo es.
Toma en cuenta las necesidades y estados de ánimo de la otra parte.	No le importa lo que sienta o piense el otro con el que está negociando.
Es paciente si ve que se está avanzando en la negociación.	Está deseoso de acabar rápido y va directo al punto.
Desea evitar conflictos, le interesan las relaciones con el otro al igual que los acuerdos a los que se llegue.	Las actitudes o comportamientos del otro puede interpretarlas como agresiones y responder de igual manera agrediendo.
Tienen capacidad para escuchar y una actitud positiva.	Escuchan poco, quieren constantemente colocar su punto de vista, no se preocupan de ser simpáticos.
Pueden llegar a alternativas que satisfagan a las dos partes.	No le importa lo que sienta o piense el otro con el que está negociando.

Si bien existen varias formas de negociación, es recomendable utilizar el estilo cooperativo para favorecer una negociación propositiva.

La planificación de las estrategias

Para planificar la estrategia tenemos que precisar:

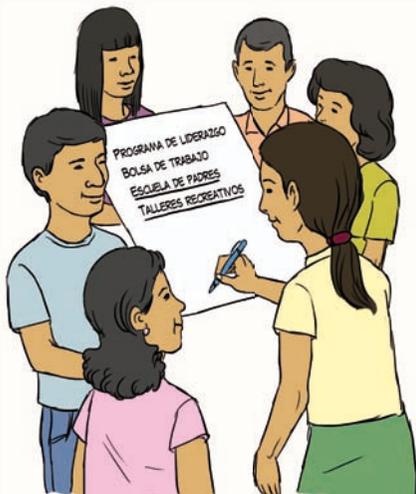
1. ¿Quién va a negociar a nombre de la organización?

Se trata de elegir a las personas que van a representar a la organización o grupo ante el actor que toma las decisiones. Las elegimos no solo porque tienen un cargo dentro de la directiva de la organización, sino también por sus características y dones de liderazgo favorables a la negociación.

La idea es que trabajen en equipo durante las sesiones de negociación, teniendo claridad de que le toca hacer a cada una.



2. ¿Qué vamos a negociar? ¿Cuál es nuestra agenda mínima?



Si bien tenemos una propuesta que consideramos importante, tenemos que hacer el esfuerzo de señalar lo que es estratégico para nosotros, lo que debe concretarse primero.

Para tener “bajo la manga” una agenda mínima es necesario debatir y ponerse de acuerdo en la organización, pues con esa seguridad las personas que representan a la organización podrán ceder, hacer concesiones o no cuando estén negociando.

“Con una buena propuesta avanzamos varios pasos en la negociación”

- ▶ Debemos prepararla de tal forma que convenza a la autoridad o funcionario(a) y “empacarla” de manera muy llamativa y agradable.
- ▶ Si esta propuesta ha sido elaborada de manera participativa, entonces este será un punto a destacar, el número de personas que aportaron en su formulación.
- ▶ En caso la propuesta atienda un tema poco conocido, debemos destacar su novedad, mostrar su magnitud con datos y compartir ejemplos de otros ámbitos del país donde se están impulsando iniciativas similares.
- ▶ La propuesta tiene que ser breve y clara, contar con la información necesaria y definir que se quiere lograr con ella, es decir sus objetivos. Asimismo, qué se hará para conseguir esos objetivos, es decir las estrategias (creación de un servicio, proyecto, norma, etc.) y luego mencionar quiénes participarán de su conducción y ejecución. No hay que poner mucha información porque eso dispersa y confunde a la persona que lee o escucha la propuesta.

3. ¿Con quienes construimos alianzas?

Para ganar mayor fuerza las organizaciones de mujeres y jóvenes pueden aliarse, o pueden buscar articular esfuerzos con otras organizaciones que persigan objetivos similares y estén dispuestas a apoyar.

Para poder aliarnos debemos precisar primero qué gana la organización con la que nos aliamos y qué ganamos nosotros, y trabajar de manera cooperativa, apoyándonos mutuamente en las acciones de movilización, presión u otras que se impulsen durante el proceso de negociación. Cuando sumamos con otros se suma también nuestra creatividad y capacidad organizativa.



4. ¿Con quién vamos a negociar?

Como hemos dicho es importante conocer a la persona o grupo con el cual vamos a negociar. Además de saber cómo es, qué piensa y que posición tiene, debemos conocer su estilo para negociar. Saber eso nos ayuda a prepararnos. Veamos algunos ejemplos:

Si nos encontramos con una persona que sabe escuchar y tiene una buena disposición para llegar a acuerdos, nuestra actitud también debiera ser cooperativa y amigable. Si por el contrario, su actitud es déspota y nos trata con distancia, entonces nuestra actitud cambia y es más enérgica y demandamos consideración y buen trato como ciudadanas que somos.

Si la persona con la que estamos negociando desconoce el tema y además tiene una actitud soberbia, entonces nuestro rol será informarle del tema y mostrarle la magnitud de la problemática que ha dado lugar a la propuesta. Asimismo, podemos emplear normas que respaldan la iniciativa que la institución pública está en la obligación de cumplir. Debemos buscar argumentos para neutralizar sus comentarios negativos a nuestras propuestas.

Si la autoridad con la que estamos dialogando tiene como interés ganar un mayor reconocimiento en la población, podemos destacar que esta propuesta ha sido elaborada con la opinión de muchas organizaciones, de manera descentralizada y que estas miles de personas están a la expectativa de los acuerdos a los que se llegue.

➔ ¿Qué tenemos en común?

Un tema que debemos conocer es qué está planteando la autoridad o persona con la que vamos a negociar para evaluar si tenemos **intereses comunes** para empezar por allí en la negociación.



Como nos hemos informado previamente de la opinión de la persona con la que vamos a negociar entonces sabremos en qué aspectos podemos coincidir y emplear esos puntos en común para iniciar el diálogo en la sesión de negociación. Así se crea un ambiente más favorable.

Por ejemplo, si ambos valoramos la democracia y esperamos que la población participe más en el desarrollo, entonces la propuesta de formar a las mujeres como ciudadanas y promover normas para ampliar la cuota de participación en los CCL son pertinentes, no sólo porque es un derecho de las mujeres participar, sino que con ello se va aportar a la democracia local.

➔ ¿Qué diferencias tenemos?

También es importante precisar las diferencias en los enfoques y las propuestas. Aquí el reto es mayor. Se trata de neutralizar o convencer al otro de que lo que estamos planteando es **favorable, útil, importante y viable** a diferencia de lo que él o ella piensa. Para ello, tenemos que prepararnos con ejemplos de otras experiencias, manejando las normas, estadísticas, destacando las ventajas para la gestión, para la población, etc.



Pudiera ser que el alcalde considere que es un gasto y no una inversión implementar un proyecto de mejora del parque con juegos para las y los niños, mientras que nosotras podemos pensar que es una inversión porque eso permitirá que los niños y niñas puedan acceder a un espacio de recreación adecuado.

O puede que el comité de vigilancia considere muy importante fortalecer sus capacidades para ejercer su rol y en ese sentido demande un programa formativo y que el funcionario considere que esa no es responsabilidad de la municipalidad.

5. Démonos tiempo para la negociación

Si bien es cierto no podemos precisar todas las fechas en las que se sostendrán las reuniones con las autoridades pues eso depende de ambas partes, sí podemos tener claridad de la **primera fecha** y programarnos con tiempo para no fallar y estar a tiempo en la sesión de negociación.

Luego se establecerá un **cronograma de trabajo**.



6. ¿Dónde se va a realizar la negociación?

Se trata de precisar el lugar donde se va a realizar la sesión de negociación. Si es el municipio o local del gobierno regional, o es una entidad pública, o un local comunal debemos ver en la medida de nuestras posibilidades que todo esté listo (el local, las sillas, mesa de trabajo, materiales, la iluminación, la ubicación, los equipos que emplearemos, multimedia u otros).

Y si no depende de nosotros este arreglo, es necesario ir a visitar antes el lugar donde nos vamos a reunir para familiarizarnos y de ser posible poner algunas condiciones.



La gestión de la información y los argumentos

La información y cómo la manejamos es muy importante y para ello debemos prepararnos. Señalamos algunas recomendaciones para argumentar:

- ✓ Debemos precisar en qué momento se presentará la propuesta y cómo la vamos a presentar.
- ✓ Debemos precisar el orden en el que vamos a presentar la propuesta e información.
- ✓ También debemos conversar acerca de la información que no queremos compartir aún.
- ✓ Debemos preparar los argumentos que se van a decir en caso la otra persona se niegue.
- ✓ Debemos imaginar qué argumentos empleará la otra parte y si fuera el caso cómo vamos a neutralizar esa opinión negativa o como vamos a retomarla si es positiva.
- ✓ Es necesario ensayar argumentos para convencer al otro, que ayuden a llegar a acuerdos.

“Argumentar es convencer al resto que lo que planteamos es algo bueno y acertado. Convencer no es imponer. Convencer no es pelearse con el resto. Si un dirigente(a) o líder pelea no convence a nadie; por el contrario, provoca que rechacen sus ideas. Los argumentos son las buenas razones que sustentan nuestras opiniones”.²

- Cuando argumentamos estamos presentando una idea que se va a confrontar con otras ideas, se va a enriquecer.
- Asumamos que si estamos negociando y estamos argumentando participamos de un proceso de diálogo, por ello es central escuchar.

2. ACS Calandria (1999), Serie de Comunicación, Manual 3 Yo opino. Lima Perú

¿Cómo argumentar mejor?

Para una buena argumentación se recomienda seguir los siguientes pasos³:

1. Ordena tus ideas en un esquema mental o escrito.
2. Para poder argumentar hay que tener claridad de qué queremos comunicar. Tratemos de plantear en pocas ideas lo que queremos decir y ejercitémonos con una compañera y evaluemos juntas si se comprende y es convincente lo que decimos.
3. Precisa las pruebas o fundamentos que ayudarán a sustentar tu opinión. Por ejemplo, en los casos de violencia la estadística, información de casos que registra el Centro Emergencia Mujer; en los casos de enfermedades estomacales, los registros del centro de salud.
4. Piensa en las ventajas y desventajas de la propuesta, con seguridad de eso también se hablará en la sesión de negociación.
5. No temas decir “no sé, voy a informarme”. Eso es mejor a plantear una idea equivocada sin sustento para salir del paso.
6. Habla con la cabeza y el corazón, busca llegar a los sentimientos no solo a la razón.

Recordemos que nos preparamos para la negociación, entonces debemos definir con claridad qué queremos, qué pretendemos conseguir y cómo lo conseguiremos, dialogando y siendo proactivos(as).

3. En base al manual 3 - Yo opino. Serie de Comunicación. ACS Calandria (1999), Lima Perú.

GRUPO
Propuesta
CIUDADANA



ProParticipación



Con el apoyo de:



Calle León de la Fuente 110 Magdalena del Mar, Lima

Teléfonos: 613-8313 / 613-8314

Telefax: 613-8315

Correo electrónico: propuest@desco.org.pe