

# PARTICIPA *no te quedes...*

Comunicación y negociación para la acción ciudadana



**PARTICIPA**  
no te quedés...

**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

  
**ProParticipación**

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° 2012-06724

**Impreso en:**

Tarea Asociación Gráfica Educativa  
Pasaje María Auxiliadora  
156, Breña

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

## Presentación

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.

Después de haber presentado en el primer folleto, conceptos y estrategias para la negociación y, en el segundo, sugerencias para que puedas desenvolverte con mayor seguridad en el proceso de negociación. En este tercer fascículo, desarrollamos herramientas para la negociación y el seguimiento de los acuerdos.

Te invitamos a leer y compartir este material.

**Grupo Propuesta Ciudadana**

## ¿Cómo nos preparamos en la etapa de la negociación formal?

En esta etapa vamos a concentrarnos en tres momentos:

- El encuentro y apertura
- El intercambio de propuestas
- Los acuerdos y el cierre

### ETAPA DE NEGOCIACION FORMAL

Esta es la etapa clave donde pondremos en práctica nuestras capacidades comunicativas y de persuasión. Recordemos que es tan importante **lo que se va a negociar**, como **la forma** en la que negociamos. Podemos tener una excelente propuesta, pero un pésimo desenvolvimiento durante la negociación y echamos a perder la oportunidad de incidir.

La etapa de negociación formal puede contener varias sesiones de trabajo con quienes toman las decisiones y otras acciones complementarias de presión de ser necesario.

A continuación, vamos a brindar recomendaciones generales y específicas en cada uno de los momentos de la sesión de negociación.

#### El Encuentro y apertura

Es una oportunidad valiosa para dar a conocer las **intenciones** que los llevan a negociar, las posibles **coincidencias** y las **posturas** que tiene cada uno.

En este primer momento las dos partes se encuentran e inician el conocimiento mutuo, como en una relación de pareja debemos estar muy atentos de cómo es el otro.

La primera impresión es importante, por eso debemos cuidar no emplear formas conflictivas o agresivas de comunicación. Recordemos, si atacamos a una persona, ésta se defiende y la tensión crece.

Existen formas de plantear las cosas que ayudan a acercarnos y ganar confianza. Este es el momento de señalar las **reglas del juego** y mostrar que se tiene **disposición de negociar** con la otra persona.



### Ejemplo de reglas para el desarrollo de una sesión:

- La sesión tendrá dos horas de duración.
- Apagar celulares.
- Establecer un tiempo de quince minutos para la presentación de propuestas.
- Pedimos la palabra para hablar.
- 5 minutos por intervención de cada participante.

El objetivo es influir, persuadir y convencer sobre nuestra posición, sin atacar u ofender la otra postura. Vamos a llegar a acuerdos entre las dos partes y la actitud de diálogo que mostremos en la apertura ayudará a crear un buen clima en la sesión de negociación.

A continuación, daremos **siete consejos útiles** para este primer momento, aplicables también para todo el proceso de negociación.

**1 Saber escuchar, hablar menos.**



**2 Preguntar al otro sobre sus ideas, posturas y razones.**



**3 Observar y analizar cómo se desenvuelve la otra persona.**



**4 No interrumpir cuando el otro(a) está presentando su propuesta o posturas.**



**Consejos para la Negociación...**

**5 No responder si no hemos entendido la pregunta.**



**6 No llegar a conclusiones apresuradas o antojadizas.**



**7 No mostrar prisa en llegar a acuerdos, todo a su tiempo.**



**Consejos para la Negociación...**

## El intercambio de propuestas y concesiones

Este es un segundo momento donde se va a discutir las propuestas, no se trata de la primera propuesta que llevamos sino de la propuesta que vamos logrando fruto del diálogo. Presentamos algunas recomendaciones para comunicar mejor nuestras propuestas.

### ► **Primero la propuesta, luego su justificación**

Lo que importa es dejar claro en qué consiste nuestra propuesta, no hay que irse por las ramas en la explicación.

**Por ejemplo: Nosotras queremos proponer que se concrete la ampliación y mejoramiento del sistema de agua potable y saneamiento básico que hemos acordado, porque la población necesita urgentemente este servicio.**

- Sustentar como la ausencia del agua potable afecta la salud de las familias y sobre carga de trabajo a las mujeres porque tienen que acopiar y cargar agua de lugares distantes.
- Señalar el costo de la obra y los beneficios de contar con este servicio para la población.
- Señalar las normas y políticas nacionales que son el marco de la propuesta y qué corresponde al gobierno desarrollar.

### ► **Se trata de convencer, persuadir**

Por ello, comunicamos con las palabras, los datos, la presentación en power point, en audio o video que sirven para explicar mejor la propuesta de manera más comprensible y atractiva. Recordemos que también comunicamos con nuestros gestos, movimientos, actitud corporal y timbre de voz.

Por ejemplo, si comunicamos una propuesta de manera apática, en voz baja y sin hacer cambios en el tono de la voz vamos a terminar aburriendo a la autoridad. En cambio si tenemos una actitud vital, fuerte, en parte alegre y explicamos con optimismo, haciendo uso de nuestras manos ganaremos la atención y escucha de las autoridades.

## **Escuchar cuando el otro presenta su propuesta**

Evitemos interrumpir al otro cuando presenta su propuesta o contra propuesta. Hay que preguntarle si no entendemos. Es central escuchar con atención porque nuestra propuesta va a dialogar con la otra propuesta y es una actitud de respeto.

## **Resumir para avanzar**

Cuando hacemos un resumen ponemos todos los elementos en la mesa de negociación. Así lo que nosotras planteamos sigue vigente y es parte del debate. También es una oportunidad para fijar en qué nos vamos poniendo de acuerdo y en qué puntos todavía debemos construir consenso.

## **Concedemos y ganamos**

Recordemos que en la fase de preparación señalamos que había que elaborar una agenda mínima y una máxima y tener claridad en lo que podíamos conceder. En este momento es tiempo de ceder en algunos puntos a cambio de algo que nos ofrece la otra persona. Nadie da nada por nada, tratemos de conceder buscando que el otro también ceda.

Por ejemplo, si estamos negociando la construcción de una biblioteca comunal y ludoteca para beneficiar a las niñas, niños y adolescentes, podemos llegar a un acuerdo para construir la biblioteca, equiparla y, posteriormente, hacer la ludoteca.

Si tenemos una agenda con tres puntos: prevención de la violencia, documentación para las mujeres y programa de capacitación en oficios no tradicionales como electricidad, gasfitería, acabados de construcción para mujeres; a lo mejor podemos señalar que prioricemos el último punto y en un plazo mayor se empiece con la campaña de documentación, dejando para el siguiente año el trabajo en el campo de la prevención de la violencia. Si bien es cierto queremos que se aborde los tres temas estamos señalando una prioridad para la gestión de este año.

## Los acuerdos y cierre

Este es el momento donde las partes han logrado llegar a algún nivel de acuerdo y deciden que van a cerrar la sesión de negociación. Vamos a ver a través de ejemplos que se puede cerrar la sesión de diferentes maneras.

### ➡ Cerramos con concesiones

Una organización juvenil se pone de acuerdo con el sector salud para llevar a cabo un plan de educación sexual en su comunidad con el apoyo de los y las líderes juveniles. Los jóvenes ofrecieron su trabajo voluntario a fin de que los centros de salud puedan desarrollar las acciones, ya que no contaban con tanto personal. Ellos hicieron esa concesión para poder concretar pronto el trabajo. Este cierre supone que las partes conceden algo para avanzar hacia el acuerdo.

### ➡ Cerramos con un resumen

Generalmente para cerrar la fase de intercambio se hace un resumen señalando a que acuerdos se ha llegado y en que aún falta ponerse de acuerdo. Esto es muy útil para el seguimiento a los acuerdos y compromisos.

### ➡ Cerramos con disyuntiva

Una organización de mujeres ha llegado a un acuerdo con su gobierno local señalando que este tiene que optar en un plazo determinado por una de dos alternativas: Se construye una casa hogar para las madres adolescentes y sus hijos o se incluye este servicio en la casa de la mujer que ya viene funcionando.

## ➔ Cerramos con descanso

En la elección de los representantes para el Comité de Vigilancia del Presupuesto Participativo, se han propuesto dos candidatos por consenso. El tercer candidato representante de las organizaciones de jóvenes del distrito fue observado por el representante de los colegios profesionales.

Después de un arduo debate, al no llegar a un acuerdo se decide levantar la reunión hasta el día siguiente, dando tiempo a las organizaciones para presentar nuevas propuestas o sustentar mejor las virtudes de sus candidatos.

Cuando no llegamos a un acuerdo, el objetivo de la negociación queda por resolver. Lo más recomendable es hacer balance con nuestra organización del proceso realizado y esperar que se den condiciones más favorables para iniciar otro proceso de negociación.



\* Cuando no se llega a un acuerdo lo recomendable es esperar un lapso de tiempo y volver a comenzar.

## ¿Qué hacer después de la negociación?

### En esta etapa podemos:

- Entrevistarnos con autoridades.
- Demandar sesiones de rendición de cuentas.
- Solicitar y gestionar información sobre los acuerdos y su implementación.

## ETAPA DE POST NEGOCIACION

Esta etapa nos permite hacer un **seguimiento a los acuerdos** a los que hemos llegado con la autoridad. Recordemos que los acuerdos deben quedar **escritos** para evitar que los compromisos “se los lleve el viento”. Con documento en mano podemos pedir que nos den cuenta de lo avanzado.

En la etapa de seguimiento podemos involucrar a otros actores, como por ejemplo los espacios de concertación local o regional, los comités de vigilancia, las mesas de concertación temáticas, entre otras.

Podemos aliarnos a otras organizaciones para hacer un plan de seguimiento a los acuerdos fruto de la negociación o incorporar este seguimiento como parte de la agenda de los otros espacios y “ponernos las pilas” en el tema que nos interesa.

A continuación presentamos tres tipos de acciones que podemos impulsar:

## Entrevista con autoridades

Como parte del seguimiento podemos solicitar entrevistas con las autoridades y funcionarios(as) y en ese espacio y con compromiso en mano dialogar sobre lo avanzado y limitaciones en la gestión. Pedir explicaciones y pactar un nuevo cronograma o algunos cambios en los acuerdos para seguir avanzando. En esta sesión también hay que cuidar las formas en la que nos desenvolvemos y como presentamos las cosas.



## La demanda de rendición de cuentas

Este mecanismo contemplado en la Ley 26300, Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadano es de mucha utilidad para que las autoridades y funcionarios(as) puedan informar a la población acerca de la gestión del plan de desarrollo, los proyectos de inversión, las políticas públicas, programas y servicios, etc.

La **Audiencia Pública** es el espacio a través del cual **los gobiernos rinden cuentas a la ciudadanía**. Estas audiencias deben realizarse por lo menos dos veces al año. El gobierno informa acerca de los avances y limitaciones en la ejecución del Plan de Desarrollo, los proyectos, la gestión presupuestal.

A su vez la información debe ser de conocimiento de la población, para lo cual el CCR o CCL, Gobierno Regional o Gobierno Local empleará la Web, o materiales informativos, reportes, etc.



Igualmente el **comité de vigilancia** tiene que **rendir cuentas** e informar de su labor al CCR o CCL, tomando en cuenta las acciones desarrolladas y los resultados. De acuerdo al instructivo sobre el presupuesto participativo debe hacerse trimestralmente.

Por ejemplo, el comité de vigilancia realizó un foro público a propósito de la presentación de su informe sobre la vigilancia del cumplimiento de los proyectos contemplados en el presupuesto participativo. En esta sesión se invitó al CCL, a las autoridades y funcionarios municipales y a la vez la presidenta del comité de vigilancia hizo una exposición de los avances y limitaciones encontradas.

## Solicitar y gestionar información sobre los acuerdos y su implementación

Como verás en el dibujo siguiente el personaje está buscando información a través de los portales de las instituciones públicas o la están solicitando haciendo uso de la Ley 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, así como ella, tu organización tiene derecho a informarse para corroborar si se están ejecutando o no los acuerdos pactados.

El funcionario o funcionaria tiene un máximo de 12 días hábiles para poder responder a la ciudadana o ciudadano que ha pedido la información.



Veamos algunos ejemplos:

Si queremos saber si el proyecto aprobado en el Presupuesto Participativo se está ejecutando debes revisar la página web del Ministerio de Economía y Finanzas.

Si te interesa saber si la propuesta de programa municipal de promoción económica ha sido incorporado a la labor de la gerencia de desarrollo económico tienes que consultar el Plan Operativo de dicha gerencia e informarte si se ha aprobado una ordenanza.

Si interesa saber si se ha aprobado la ordenanza referida a la prevención de la violencia tolerancia cero, debes acudir a tu Municipalidad o Gobierno Regional.

**La idea es informarnos para hacer un buen seguimiento, así en el diálogo con las autoridades podremos citar la información y la fuente de donde la obtuvimos, eso le da mayor seriedad a nuestros argumentos y solicitud de información.**

También podemos acceder a diversos portales de las entidades públicas para informarnos y conocer el quehacer de estas instituciones. Compartimos algunas direcciones que pueden ser de utilidad tanto para este momento como el de preparación de la negociación:

<a href="http://www.peru.gob.pe">www.peru.gob.pe</a>	Portal del Estado Peruano
<a href="http://www.defensoria.gob.pe">www.defensoria.gob.pe</a>	Defensoría del Pueblo
<a href="http://www.minsa.gob.pe">www.minsa.gob.pe</a>	Ministerio de Salud
<a href="http://www.mimp.gob.pe">www.mimp.gob.pe</a>	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
<a href="http://www.midis.gob.pe">www.midis.gob.pe</a>	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
<a href="http://www.minedu.gob.pe">www.minedu.gob.pe</a>	Ministerio de Educación
<a href="http://www.minag.gob.pe">www.minag.gob.pe</a>	Ministerio de Agricultura
<a href="http://www.trabajo.gob.pe">www.trabajo.gob.pe</a>	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
<a href="http://www.minam.gob.pe">www.minam.gob.pe</a>	Ministerio del Ambiente
<a href="http://www.mcultura.gob.pe">www.mcultura.gob.pe</a>	Ministerio de Cultura
<a href="http://www.minjus.gob.pe">www.minjus.gob.pe</a>	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
<a href="http://www.vivienda.gob.pe">www.vivienda.gob.pe</a>	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento
<a href="http://www.congreso.gob.pe">www.congreso.gob.pe</a>	Congreso de la República
<a href="http://www.pcm.gob.pe">www.pcm.gob.pe</a>	Presidencia del Consejo de Ministros
<a href="http://www.osce.gob.pe">www.osce.gob.pe</a>	Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado
<a href="http://www.inei.gob.pe">www.inei.gob.pe</a>	Instituto Nacional de Estadística e Informática
<a href="http://www.mef.gob.pe">www.mef.gob.pe</a>	Ministerio de Economía y Finanzas
<a href="http://presupuesto-participativo.mef.gob.pe/app_pp/entrada.php">http://presupuesto-participativo.mef.gob.pe/app_pp/entrada.php</a>	Instructivo del Presupuesto Participativo

## Y si no se cumple lo acordado ...

Es posible que si las **autoridades no cumplen** con los compromisos a pesar de dialogar en más de una oportunidad **o se niegan a dialogar** con nosotras, podemos emplear otras medidas, como por ejemplo una **movilización pacífica** sin afectar los derechos de los demás y evitando todo tipo de violencia, donde se muestre la unidad y convicción de la organización para lograr el respeto a los compromisos. También podemos ir a los medios de comunicación para compartir nuestra preocupación y propuesta. Buscar otros aliados en la propia gestión, así como aliados externos, por ejemplo, la Contraloría, la Defensoría del Pueblo, etc.



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](mailto:propuest@desco.org.pe)