

Programa de capacitación

HABILIDADES PARA EL DIÁLOGO Y LA NEGOCIACIÓN

Bienvenidos y
bienvenidas a
este espacio de
aprendizaje



Programa “Habilidades para el diálogo y la negociación”

Editado por

Grupo Propuesta Ciudadana
Dirección: Jirón María Parado de Bellido 150 Magdalena del Mar, Lima 17
Teléfono: 998 342 992
www.propuestaciudadana.org.pe

Presidente del Consejo Directivo

Javier Azpur Azpur

Autora

Jeniffer Noelia Valverde Utrilla

Coordinación

Carola Tello Soto
Gloria Damisela Moreno Díaz
Melissa Beatriz Andrade Chang

Diseño y diagramación

Cecilia Calderón de la Parra

Cuidado de edición

Mabel Abanto Yllescas
Nelly Carrasco Camones

Primera edición: junio de 2023

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2023-04602

Tiraje: 300 ejemplares

Se terminó de imprimir en Sonimágenes del Perú S.C.R.L
Av. General Santa Cruz 653, dpto. 102, Jesús María
Teléfono: (01) 277 3629
adm@sonimágenes.com

Con el apoyo de:



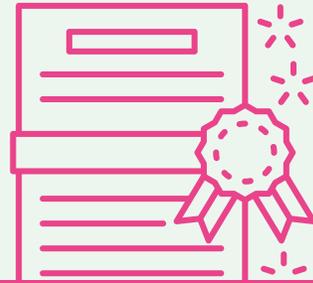
Este material elaborado para el desarrollo del Programa “Habilidades para el diálogo y la negociación” ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente el punto de vista de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.

índice

Sesión 1: “Una mirada a mi comunidad”	5
Negociar para ganar todos	6
Características de la buena negociadora y el buen negociador	7
<hr/>	
Sesión 2: “Siempre preparados y preparadas”	9
Fases de la negociación	10
Etapa de pre negociación	11
¿Qué vamos a negociar? La propuesta	12
¿Con quién vamos a negociar?	13
¿Cuál es la estrategia?	15
¿Cómo vamos a negociar? ¿Cuál será nuestro estilo?	17
<hr/>	
Sesión 3: “Soy capaz de negociar”	19
Etapa de negociación	19
Los momentos que se presentan en la negociación	22
Etapa de post negociación	24
<hr/>	
Sesión 4: “Arar para sembrar, practicar para aprender”	26
Limitaciones que se pueden presentar durante la negociación	26
<hr/>	
Anexo 1: Práctica: aprendemos a hacer preguntas	28
Anexo 2: Práctica: ¿Qué vamos a negociar?	29



La negociación requiere del desarrollo de ciertas habilidades que las podemos aprender a cualquier edad. Te daremos un conjunto de recomendaciones con las que puedes iniciar este emocionante camino de aprendizaje.



Hay varias formas de entablar procesos de negociación. Ahora aprenderemos una de ellas en la que el principal objetivo es GANAR-GANAR, es decir, donde todos y todas ganamos algo.



En la realización de dinámicas y actividades se incentiva la participación activa e igualitaria tanto de mujeres y hombres y en las exposiciones se promueve que haya una participación del 50% de hombres y el 50% de mujeres.

Para aprender recordemos que:

- No se juzga,
- No se critica y
- No se amonesta las opiniones.

Sesión 1: “Una mirada a mi comunidad”

Hoy aprenderemos cómo ser un buen negociador o una buena negociadora.



La negociación es un proceso de diálogo y exposición de intereses entre personas u organizaciones, a través del cual se ponen de acuerdo sobre un tema y buscan soluciones concretas y válidas para todos y todas.

DINÁMICA:

Los y las participantes brindan su opinión sobre qué aspectos y necesidades deben mejorar o cambiar en su comunidad. Se relacionan las necesidades identificadas con los derechos humanos aprendidos en el módulo pasado.



Responden: ¿Es importante gozar de todos los derechos? ¿Cómo lo podemos lograr?

Negociar para ganar todos y todas

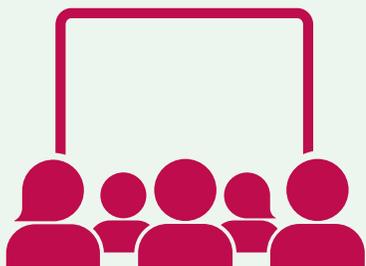
La negociación se utiliza en todos los ámbitos de nuestra vida: en el familiar, en el social y en el laboral. En una buena negociación todas y todos podemos ganar.

Como cualquier otra habilidad, podemos aprender a negociar. La negociación es una habilidad que se puede desarrollar con la práctica.

Además, la negociación nos 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.



Plenario:



Se identifican las instituciones que hay en la comunidad y/o distrito y discuten a qué institución le corresponde solucionar y satisfacer las necesidades identificadas en la dinámica anterior.

Características de la buena negociadora y el buen negociador:

Son muchas las características que definen una buena y buen negociador entre ellas podemos señalar las siguientes: ser entusiasta, persuasivo/persuasiva, comunicador/comunicadora y paciente.

Entusiasta: aborda la negociación con ganas y con ilusión. Aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo.



Gran comunicador/a: sabe presentar con claridad su oferta y consigue captar el interés de la otra parte. Se expresa con convicción.



Le gusta negociar: la negociación no le asusta, todo lo contrario, la contempla como un desafío, se siente cómodo/a. Tampoco le asustan las negociaciones complicadas, pueden incluso hasta motivarle más.

Persuasivo/a: sabe convencer y utiliza aquellos argumentos que sean más apropiados, los que más le puedan interesar a la otra parte.



Paciente: sabe esperar, las operaciones llevan un ritmo que conviene respetar. No debemos precipitarnos intentando cerrar un acuerdo por miedo a perderlo.

Un buen negociador o una buena negociadora actúa de manera ética y transparente, dándole valor a la negociación como un medio válido para lograr los objetivos, ejercer derechos y lograr acuerdos beneficiosos para su comunidad.

Saber hacer preguntas

Una de las habilidades que todo líder y lideresa debe desarrollar para ser una buena negociadora o buen negociador, es realizar preguntas adecuadas para orientar la conversación y obtener la información que necesita.

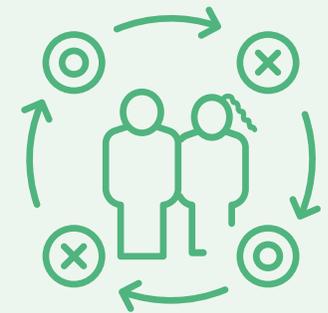
Para realizar preguntas adecuadas se necesita saber escuchar con el fin de centrar nuestra atención e identificar el mensaje que se nos quiere transmitir, identificar las dudas y replantear preguntas. Por otro lado, realizar preguntas adecuadas también requiere saber expresar nuestras ideas con claridad.



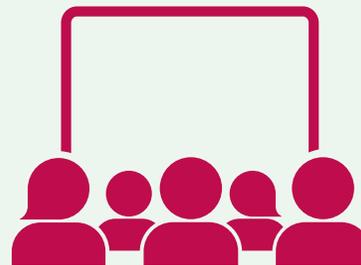
Actividad:

En parejas realizamos la práctica mutuamente, con el siguiente diálogo (ver Anexo 1).

Cada pareja elige quien es A y quien es B, luego de hacer la práctica se intercambian los roles. "A" representa a un líder o lideresa de la comunidad; mientras "B" representa a un/a funcionario/a o autoridad del gobierno local.



Plenario:



¿Es importante aprender a hacer preguntas en una conversación? ¿Cómo lo podemos lograr?

Sesión 2: “Siempre preparadas y preparados”

Hoy aprenderemos las fases de la negociación y desarrollaremos la fase de preparación.



Escenificación:

“El mercado”. Se solicita a los participantes que se dividan en grupos de vendedores/as y compradores/as. Se les entrega imágenes para que los/as vendedores/as armen sus stands y coloquen el precio a sus productos. Los/as vendedores/as ofrecen las ofertas y los compradores/as hacen contraofertas, hasta llegar a un acuerdo entre ambos/as.



Fases de la negociación

La negociación es importante porque permite colocar propuestas de las organizaciones sociales en la agenda de los gobiernos locales y regionales.

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



1. Etapa de pre negociación

Es la etapa de preparación del proceso de negociación formal y puede darse cada vez que la organización necesite prepararse para avanzar un paso más en la negociación.

¿Con quiénes construimos alianzas?



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/as se suma también nuestra creatividad y capacidad organizativa.

¿Qué vamos a negociar? La propuesta

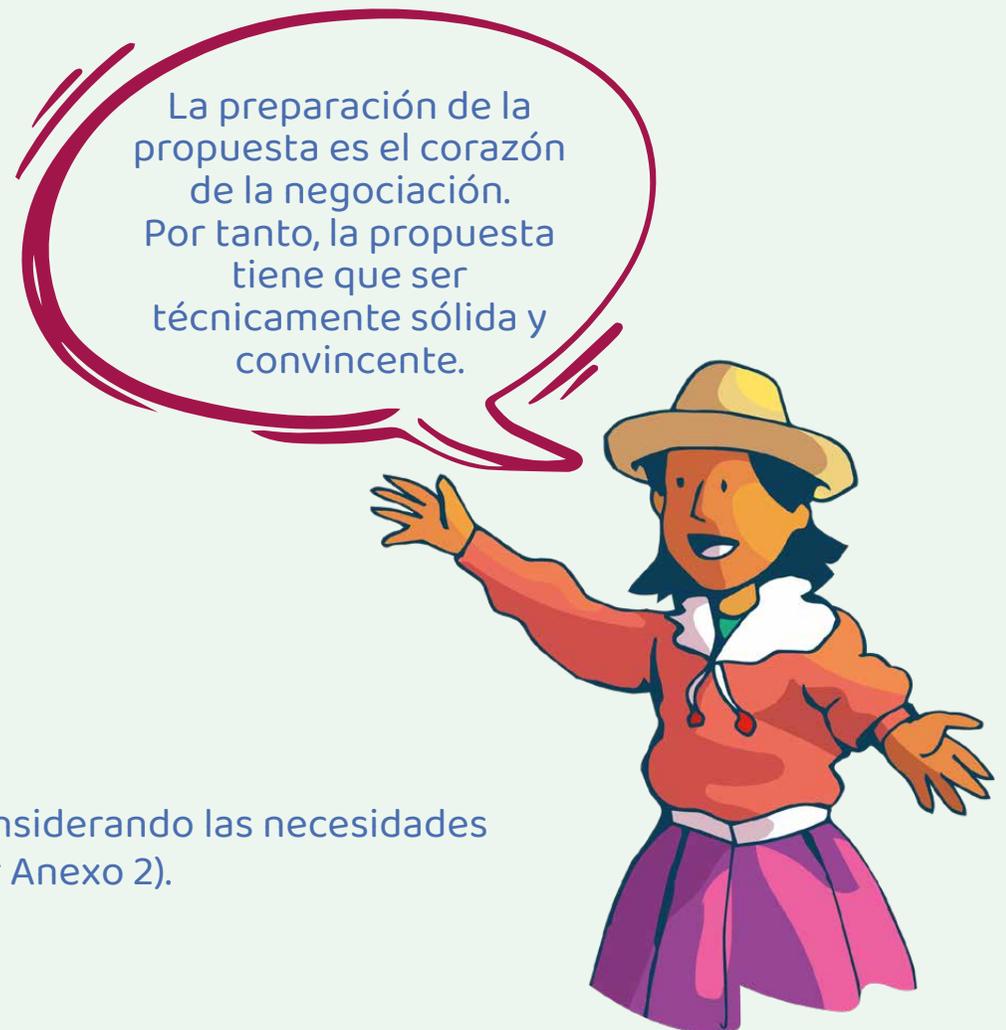
La propuesta a negociar debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Recoger las necesidades de la organización o comunidad.
- Incluir las opiniones y aportes de las personas de la comunidad u organización. La participación nos sirve para respaldar la propuesta.
- Establecer las prioridades. Es decir, precisar qué se va a atender primero o por dónde se quiere empezar y por qué.
- Ser clara, viable y específica.
- Coincidir de manera clara con los planes o programas que ya se estén desarrollando en la localidad, como el Plan de Desarrollo Concertado, una política pública o un proyecto.
- La propuesta debe aportar al desarrollo de la comunidad, distrito o región. Es decir, debemos explicar cómo atendiendo la problemática específica que nos interesa, aportamos al desarrollo.



Actividad:

Cada equipo define una propuesta considerando las necesidades identificadas en la primera sesión (ver Anexo 2).



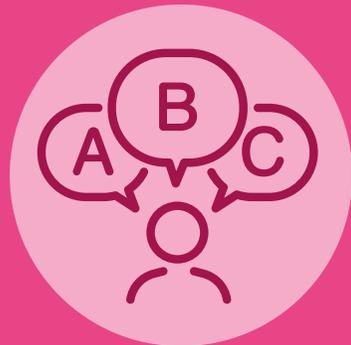
La preparación de la propuesta es el corazón de la negociación. Por tanto, la propuesta tiene que ser técnicamente sólida y convincente.

¿Con quién vamos a negociar?

Además de definir la propuesta a negociar, debemos identificar y conocer con quién se va a realizar la negociación (autoridades, representantes de empresas u otras organizaciones), por ello nos preguntamos:



- Si nos encontramos con una persona que sabe escuchar y tiene una buena disposición para llegar a acuerdos, nuestra actitud también debería ser cooperativa y amigable.



- Si su actitud es déspota y nos trata con distancia, entonces nuestra actitud cambiaría y debe ser más enérgica y demandamos consideración y buen trato como ciudadanas/os que somos. Debemos buscar argumentos para neutralizar sus comentarios negativos a nuestras propuestas.

- 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 dio lugar a la propuesta.



- 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 y que todas ellas están a la expectativa de los acuerdos a los que se llegue.



¿Cuál es la estrategia?

1

La organización debe precisar en qué momento se presentará la propuesta y cómo la vamos a presentar, considerando esta fecha como la primera negociación para lo cual debemos estar preparados y preparadas.

2

Durante las reuniones de preparación, no temamos decir “no sé, voy a informarme”. Eso es mejor a plantear una idea equivocada sin sustento para salir del paso.

3

En la organización debemos conversar acerca de la información que no queremos compartir aún.

4

Precisar el lugar dónde se va a realizar la sesión de negociación.

5

La organización asigna a quién va a presentar la propuesta e información.

6

La organización prepara los argumentos que se van a decir en caso la otra persona se niegue. Es necesario ensayar argumentos para convencerlo/la, que ayuden a llegar a acuerdos.

7

Asignar las diferentes funciones de los/as integrantes de la organización durante la negociación.

8

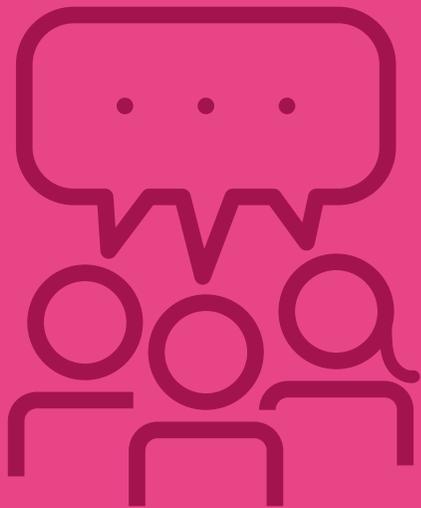
La organización debe tomar acuerdos acerca de cuáles son los logros mayores a alcanzar en la negociación, en qué se puede ceder y cuáles serían las exigencias mínimas.

Propongo a la señora María para que sea la que presente la propuesta y a la señora Rosa que sea la que escriba las conclusiones.



¿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 cooperativo.



Estilo confrontacional



- Cree que su propuesta es la única válida.
- Suele mantenerse firme e inflexible, defendiendo en todo momento su posición.
- Sabe lo que quiere, priman sus necesidades e intereses.
- No siempre conoce la posición del otro o la otra, ni cómo es.
- No le importa lo que sienta o piense el otro o la otra con el/la que está negociando.
- Está deseoso/sa de acabar rápido y va directo al punto.
- Las actitudes o comportamientos del otro o la otra puede interpretarlas como agresiones y responder de igual manera agrediendo.
- Escucha poco, quiere constantemente colocar su punto de vista, no se preocupa de ser simpático/a.



Estilo cooperativo



- Tiene claridad de su propuesta y sabe cómo argumentarla.
- Puede hacer concesiones a fin de que se avance en la negociación.
- Es consciente de sus propias necesidades e intereses.
- Se ha preocupado por informarse acerca de la persona con la que va a negociar.
- Toma en cuenta las necesidades y estados de ánimo de la otra parte.
- Es paciente si ve que se está avanzando en la negociación.
- Desea evitar conflictos, le interesa las relaciones con el otro o la otra al igual que los acuerdos a los que se llegue.
- Tiene capacidad para escuchar y una actitud positiva.
- Puede llegar a alternativas que satisfagan a las dos partes.



Actividad:

Con dos parejas (hombre y mujer) voluntarias se escenifica el estilo de negociación confrontacional y el cooperativo. Se relacionan ambos estilos con la comunicación agresiva y la comunicación adecuada, trabajadas en el módulo anterior.

Sesión 3: “Soy capaz de negociar”

Hoy aprendemos a fortalecer la preparación para el momento preciso de la negociación y conocer nuestras acciones en la post negociación.



2. Etapa de negociación

La etapa de negociación formal puede contener varias sesiones de trabajo con quienes toman las decisiones y otras acciones complementarias de presión de ser necesarias, como la intervención de nuestros aliados y aliadas para que puedan interceder.



Recomendaciones generales y específicas en cada uno de los momentos de la sesión de negociación.



1

SABER ESCUCHAR, HABLAR MENOS



2

PREGUNTAR AL OTRO/A SOBRE SUS IDEAS, POSTURAS Y RAZONES



3

OBSERVAR Y ANALIZAR CÓMO SE DESENVUELVE LA OTRA PERSONA



4

NO INTERRUMPIR CUANDO EL/LA OTRO/A ESTÁ PRESENTANDO SU PROPUESTA O POSTURAS



5

NO RESPONDER SI NO HEMOS ENTENDIDO LA PREGUNTA



6

PREGUNTAR AL/LA OTRO/A SOBRE SUS IDEAS, POSTURAS Y RAZONES



7

NO LLEGAR A CONCLUSIONES APRESURADAS O ANTOJADIZAS



Los momentos que se presentan en la negociación



Elaboramos una propuesta para presentar la negociación



Guía de elaboración de la propuesta de negociación

- **Datos generales:** ¿Quién presenta la propuesta? ¿Qué propone? ¿Dónde se va a realizar?
- **Objetivo:** ¿Qué se espera lograr con la propuesta? ¿Para qué?
- **Justificación:** ¿Por qué es importante el proyecto? ¿Cuál es la motivación?
- **Beneficiarios/as:** ¿A quién va dirigido? ¿A quién va a beneficiar?
- **Actividades:** ¿Qué actividades se deben realizar para lograr concretar la propuesta?
- **Plazo de ejecución:** ¿Para cuándo se espera que se culmine el proyecto?



Actividad:

Trabajo con los equipos formados en la sesión anterior, a partir de la propuesta definida en la sesión pasada, mejoremos y detallemos la propuesta que será motivo de negociación. Estos equipos representan a posibles “organizaciones”, el equipo puede asignar un nombre a esta organización.

3. Etapa de post negociación

Esta etapa nos permite hacer un seguimiento a los acuerdos llegados con la autoridad.

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



Presentamos cuatro tipos de acciones que podemos impulsar:



1

La vigilancia ciudadana: es un mecanismo de participación de los/as ciudadanos/as en el control de la gestión pública. La vigilancia ciudadana se realiza desde la sociedad civil, es decir, suele ser impulsada por asociaciones, instituciones y organizaciones de la sociedad civil.

Cuando los actos del gobierno no respetan la ley y no cumplen los acuerdos de la negociación, la vigilancia ciudadana “hace sonar la alarma”, las expone ante la ciudadanía, medios de comunicación y, en el caso de obras públicas que ya cuenten con financiamiento aprobado, se puede solicitar la intervención de la Contraloría General de la República.



2

Entrevista con autoridades, empresas u otros decisores:

como parte del seguimiento podemos solicitar entrevistas con las autoridades y funcionariado, y en ese espacio y con compromiso en mano, dialogar sobre lo avanzado y las limitaciones en la gestión. También se puede pedir explicaciones y pactar un nuevo cronograma o algunos cambios en los acuerdos para seguir avanzando.



3

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. Las autoridades informan acerca de los avances y las limitaciones en la ejecución del Plan de Desarrollo, los proyectos, la gestión presupuestal.



4

Solicitar y gestionar información sobre los acuerdos y su implementación:

El funcionario o funcionaria tiene un máximo de 12 días hábiles para poder responder a la ciudadana o ciudadano que pide la información. Esta acción se hace en base a la ley 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.



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.

Sesión 4: “Arar para sembrar, practicar para aprender”



Hoy aprenderemos a simular un ambiente de negociación para practicar lo aprendido.

Limitaciones que se pueden presentar durante la negociación:

Como negociadoras y negociadores tenemos que prestar mucha atención a situaciones que pueden jugar en contra de la negociación e impidan que se llegue a acuerdos satisfactorios a nuestra organización.





Actividad:

Revisamos el documento (producto elaborado en sesión 3) para identificar los argumentos más relevantes y presentarlos en la negociación con las autoridades.



DINÁMICA:

Juego de roles: el grupo elige dos participantes (hombre y mujer) que asumirán el papel de autoridades en la escenificación de las negociaciones.

Escenificación:

Las organizaciones (son los equipos que se han formado en la sesión anterior) eligen a una pareja (hombre y mujer) que va a representarlos/as en la negociación. Se van entrevistando con las "autoridades" para iniciar las negociaciones. Las entrevistas se realizan con un intermedio de 5 minutos, para que las/os negociadoras/es reciban recomendaciones de sus organizaciones.

- Se trata de convencer, persuadir.
- Escuchar cuando el otro presenta su propuesta.
- Resumir para avanzar.
- Conceder y ganamos



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.

Anexo 1:

PRÁCTICA: Aprendemos a hacer preguntas

En parejas realizamos la práctica mutuamente, con el siguiente diálogo. Cada pareja elige quien es A y quién es B, luego de hacer la práctica se intercambian de roles. "A" representa a un líder o lideresa de la comunidad; mientras "B" representa a un funcionario o autoridad del gobierno local.

A: Buen día, le agradecemos que hoy esté con nosotras y nosotros.

B: Estamos contentas(os) de estar aquí con ustedes, por el bien de la comunidad.

A: De la misma forma. Queremos lo mejor para cada persona en mi comunidad, por ello le presentamos este proyecto para instalar un invernadero en nuestra comunidad.

B: ¿Cuáles con las expectativas que tienen sobre instalar un invernadero?

A: El invernadero nos permitirá tener las plantas a tiempo para la siembra, además que el invernadero será mantenido por las mujeres de la comunidad y así puedan generar ingresos para sus hogares.

B: Es interesante porque estamos promoviendo el desarrollo de la comunidad.

A: Observo que tenemos interés en común ¿En qué medida nuestra propuesta puede ser considerada por su equipo?

B: Vamos a evaluar el invernadero porque tenemos otros proyectos a ejecutar.

A: ¿En qué sentido lo dice? ¿Qué acciones/actividades contempla?

B: Tenemos que mejorar el sistema de agua y las vías de acceso a la comunidad.

A: De acuerdo. En ese caso, le vamos a dejar el documento del proyecto del invernadero para que pueda ser evaluado. ¿Cuándo podemos programar una siguiente reunión para discutirlo?

B: Que les parece si la agendamos para la siguiente semana después de la reunión de Consejo.

A: De acuerdo. Hasta la próxima semana, muchas gracias.

B: Muchas gracias.

Anexo 2: PRÁCTICA DE LA SESIÓN

Cada equipo define una propuesta considerando las necesidades identificadas en la primera sesión

- 1 Seleccionamos una problemática identificada en la sesión anterior.
- 2 Respondemos las preguntas:
 - ¿Qué piensas sobre esta situación?
 - ¿Qué proponemos para cambiarla?
 - ¿Por qué es importante que las autoridades atiendan esta situación?
 - ¿Para qué será importante atender esta situación?
 - ¿Nuestra propuesta coincide con los objetivos de toda la comunidad?
 - ¿Cómo, atendiendo está la situación específica, aportamos al desarrollo de la comunidad?
- 3 Redactamos la propuesta en un papelote con el nombre del grupo para identificar en las siguientes sesiones.
- 4 En plenaria, una representante por equipo socializa la propuesta, los demás equipos brindan sus sugerencias.

