



Gobierno de Reconciliación
y Unidad Nacional

El Pueblo, Presidente!

Fondo de Inversión Social de Emergencia (FISE)

2017
TIEMPOS DE VICTORIAS!
Por gracia de Dios!

UN AÑO PARA AFIANZAR VICTORIAS

El control social de las inversiones y el proceso de negociación



**Cartilla para capacitar a
Comités de Seguimiento**

1

**Ahora todos y todas progresamos porque participamos
desde la comunidad mediante la Democracia Directa**

Presentación

Hermanos y hermanas:

El Nuevo FISE (Fondo de Inversión Social de Emergencia) pone en tus manos la cartilla ***“El control social de las inversiones y el proceso de negociación”*** dirigido a los integrantes de los Comités de Seguimiento de Proyectos, que son la expresión genuina de la comunidad organizada vinculada al ciclo de proyecto.

Esta cartilla forma parte de una serie de materiales educativos que utilizamos para fortalecer la participación directa y eficaz en las decisiones de hombres y mujeres de la comunidad durante la identificación de sus necesidades y proyectos hasta la etapa de post-obra de la inversión social, la cual es ejecutada con fondos del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, fondos de préstamos o provenientes de la cooperación internacional, a fin de que las obras que ejecutemos respondan a las necesidades más sentidas por el pueblo.

Los fondos de inversión social son del pueblo y es el pueblo mismo el que vigila y ejerce la contraloría social a través de las estructuras organizativas comunitarias, a fin de garantizar la transparencia y uso racional de los recursos en las necesidades comunitarias para lo cual han sido programadas.

Por eso fortalecemos la capacidad autogestionaria de hombres y mujeres para ejercer el derecho a la autodeterminación de su propio desarrollo y la capacidad técnica para el mantenimiento y sostenibilidad de nuestros proyectos, fomentando la acción colectiva, la autoestima y la responsabilidad social, bajo los principios de la democracia participativa donde “el pueblo es el presidente en reconciliación y unidad nacional”.

La misión del Nuevo FISE, en su calidad de institución del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, tiene como acción primordial contribuir al desarrollo local del capital humano y social para mejorar las condiciones de vida de las comunidades en situación de pobreza y potenciar sus oportunidades de inserción en la vida económica y productiva del país, mediante el financiamiento y ejecución de programas y proyectos sostenibles y la transferencia de recursos técnicos y financieros de manera integral y articulada con otros actores sociales.

En este contexto, impulsamos la organización de la comunidad y el fortalecimiento de las capacidades de hombres y mujeres de la comunidad para que trabajemos unidos y unidas por el desarrollo de nuestro país, manejando adecuadamente las obras, procedimientos organizativos y técnicos para garantizar la sostenibilidad de los servicios.

Fraternalmente,

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	3
III.	EL COMITÉ DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS Y EL CONTROL SOCIAL.....	4
	3.1 Formación del Comité de Seguimiento	
	3.2 Funciones de la Asamblea General, del comité de seguimiento y de las personas miembros del mismo	
	3.3 Comité de Seguimiento Interinstitucional	
IV.	LA COMUNICACIÓN.....	24
	4.1 Concepto	
V.	LA NEGOCIACIÓN.....	26
	5.1 Concepto	
	5.2 Objetivos de la negociación	
	5.3 ¿Cómo negociar con éxito?	
	5.4 La Comunicación en la negociación	
	5.5 Fases de la negociación	
	5.6 Estrategias de negociación	
	5.7 Definamos la Táctica	
	5.8 Características de un buen negociador	
	5.9 Conclusiones	

I. INTRODUCCIÓN

Con el estudio de esta cartilla **“El control social de las inversiones y el proceso de negociación”**, fortalecemos nuestras capacidades como organizaciones comunitarias, para que hombres y mujeres participemos directamente en la identificación de nuestras necesidades y proyectos y asumamos el protagonismo y control de los recursos en el ciclo de proyecto.



7

II. LA GESTIÓN SOCIAL

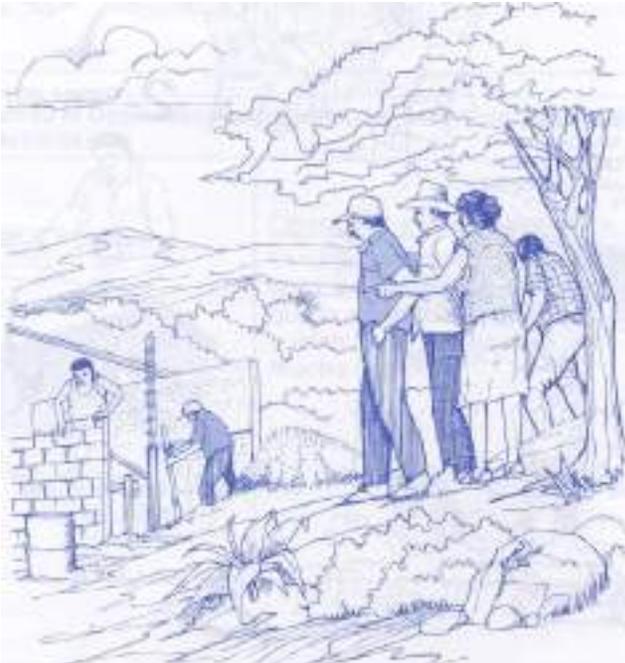
A lo largo del ciclo de un sub-proyecto se realizan procesos sociales (participación, organización, capacitación, asistencia técnica y acompañamiento) encaminados al empoderamiento de la comunidad de su proyecto en función de su propio desarrollo.



III. EL COMITÉ DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS Y EL CONTROL SOCIAL

El control social es la participación de hombres y mujeres de la comunidad en el ciclo del proyecto. A través del control social, aseguramos que los proyectos a ejecutarse sean los que verdaderamente necesitamos las personas de la comunidad, vigilamos el buen manejo y uso de los recursos, supervisamos que las obras se construyan con calidad y que demos buen uso y mantenimiento a los servicios.

El comité de seguimiento es la instancia organizativa voluntaria, conformada por 7 personas, elegidas por la comunidad en Asamblea General de pobladores, sobre la base de sus estructuras tradicionales, cuya función principal es asegurar el control y la auditoria social en



todas las etapas del ciclo del sub-proyecto de inversión (ratificar la demanda comunitaria y monitorear la ejecución del sub-proyecto).

3.1 Formación del Comité de Seguimiento

Los principales líderes y lideresas de la comunidad, Invitamos a representantes de cada familia a una asamblea comunitaria.

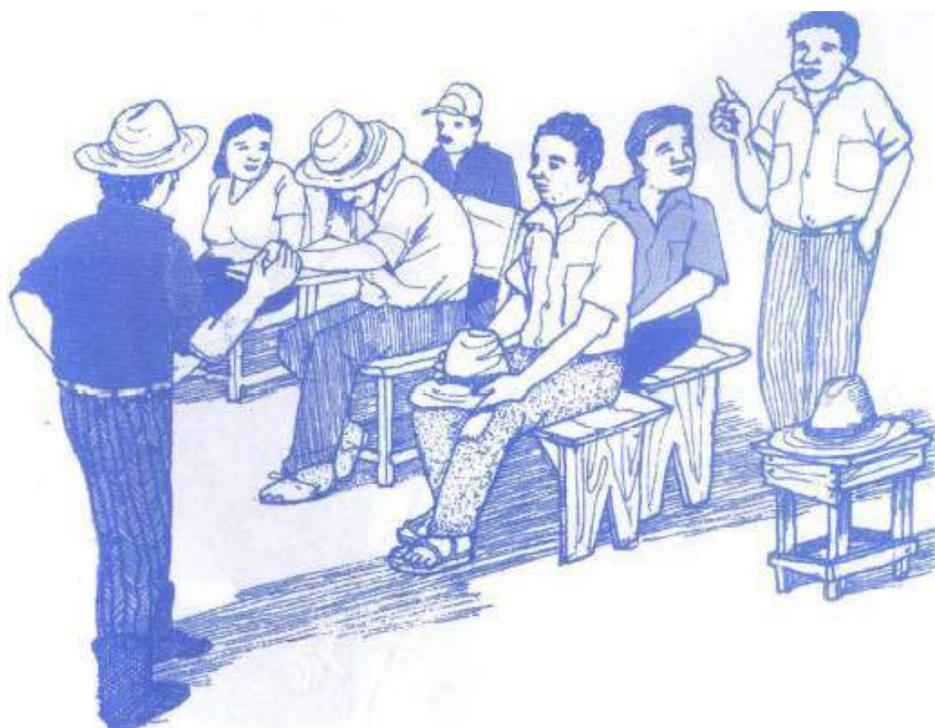


En la asamblea abordamos los siguientes temas:

1. Importancia de la participación comunitaria y de la organización en la identificación de los problemas y necesidades de la comunidad y la identificación de los proyectos.
2. El ciclo de proyectos y la importancia del control social.
3. Bases legales de la organización comunitaria y la contraloría social.
4. Responsabilidades y funciones del Comité de Seguimiento.

Si el proyecto se ejecuta de manera centralizada por el FISE o a través del Gobierno Regional y/o GTI (Gobierno Territorial Indígena) y/o de la municipalidad, el comité de seguimiento continúa su existencia hasta que inicie la fase de operación que es cuando se conforma el Comité de Mantenimiento de Proyecto – CMP.

Si existen organizaciones comunitarias, por ejemplo: Comité Comunal, la comunidad puede conformar dicho comité sobre la base de sus estructuras tradicionales, ya que se trata de fortalecer a las organizaciones ya existentes y experimentadas.



Posteriormente procedemos a elegir las personas que nos van a representar como comunidad ante las autoridades municipales o del Gobierno Territorial Indígena (GTI) o del Gobierno Regional.

Los comités de seguimiento para las sub-sedes de salud estarán constituidos por la **Red de Brigadistas de Salud**, incluyendo al médico, enfermera y líder comunitario (grupo de 7 personas).

El comité de seguimiento de cada Centro Comunitario debe constituirse bajo la siguiente figura:

- El Wihta
- Un representante del Consejo de Ancianos
- El Sindico
- El Pastor
- El Profesor (a)
- El Enfermero (a)
- Una representación de las mujeres organizadas



El comité de seguimiento de albergues estarán constituidos por las estructuras existentes para tales obras: la junta directiva de cada iglesia, incluyendo al líder comunitario (7 personas).

El comité de seguimiento de proyecto (CSP) se conforma durante el proceso de identificación de la demanda local y se ratifica una vez que el perfil del proyecto ha sido aprobado para ser incluido en el **Banco de Proyectos de Inversión Municipal (BPIM)** como una prioridad municipal.

El Gobierno Regional, el GTI y el FISE convocan a la comunidad para la elección de los miembros del CSP, quienes son electos democráticamente en Asamblea General de Pobladores. Esta instancia organizativa voluntaria está conformada por 7 miembros de la comunidad.



Debemos asegurar la representación de las mujeres en el comité, como mínimo en un 50% y con incidencia en cargos de dirección.

Los miembros del CSP son:

- Un coordinador (a)
- Un vice-coordinador (a)
- Un tesorero (a)
- Un secretario (a)
- Un fiscal
- Dos vocales

Total de miembros del CSP: 7 personas.

Estas personas representan a nuestra comunidad pero no nos sustituyen en nuestras responsabilidades y derechos de participar en todo el proceso; además, la Asamblea Comunitaria es la máxima autoridad de nuestra organización.



3.2 Funciones de la Asamblea General, del Comité de Seguimiento y de las personas miembros del mismo

A. Funciones de las personas miembros de la Asamblea General: Una asamblea general en nuestra comunidad es integrada por los representantes de cada familia protagonista del proyecto y constituye la máxima autoridad de la organización comunitaria.



Entre sus principales funciones están las siguientes:

1. Elegir a las personas miembros del comité de seguimiento y garantizar que se mantengan activos durante todo el periodo de funcionamiento del comité.

2. Aprobar las estrategias de los planes de trabajo del comité de seguimiento.
3. Ejercer la contraloría social durante el ciclo de proyecto
4. Monitorear el funcionamiento del comité de seguimiento.



5. Asistir a las asambleas de rendición de cuentas y evaluación del trabajo.

B. Funciones del Comité de Seguimiento:

Entre sus funciones están:

- Apoyar al Gobierno Local (GTI) en la gestión y supervisión de la ejecución del sub-proyecto en nombre de la comunidad.
- Realizar el control social durante todo el ciclo de proyecto, garantizando que las observaciones y necesidades de la comunidad sean tomadas en cuenta, que se cumplan las normas técnicas previstas y se manejen los recursos con transparencia.
- Propiciar la participación de la comunidad manteniéndola informada sobre el desarrollo del proyecto, posibilitando la incorporación y asunción de responsabilidades de los protagonistas en la operación y mantenimiento.



- Servir de interlocutor entre la comunidad, el GTI, el FISE y el Gobierno Regional Autónomo Costa Caribe Norte (GRACCN).
- Contribuir con la gestión de la legalización del terreno donde se ubique el proyecto. Todo de conformidad con la ley de tierras indígenas.

Una vez finalizada la obra, es entregada al GTI y/o municipalidad, y/o a los responsables del sector y a los gabinetes de la familia, la comunidad y la vida.



C. Coordinador o coordinadora

Las principales funciones son:

1. Promover la participación activa de las personas miembros de la organización comunitaria representadas en el comité, en todas las actividades que se requiere durante el ciclo del proyecto.



2. Presidir las reuniones del comité y las asambleas comunitarias.



3. Promover la participación ciudadana en las acciones de contribución comunitaria que se correspondan con el ciclo del proyecto.



4. Promover la elaboración de los planes de trabajo del comité.

5. Presentar los planes de trabajo a los personas miembros de la asamblea general.

6. Promover la evaluación de las tareas y los resultados de los planes de trabajo.



7. Rendir cuentas a la asamblea comunitaria del trabajo realizado.

8. Establecer las coordinaciones con las personas representantes del FISE, Gobierno Territorial Indígena, GRACCN y ministerios relacionados con el proyecto a fin de efectuar gestiones correspondientes al ciclo del mismo.

D. Vicecoordinador o vicecoordinadora

Las principales funciones son las siguientes:

1. Apoyar a la persona coordinadora en el cumplimiento de todas sus funciones.



2. Sustituir en sus responsabilidades a la persona coordinadora en caso de ausencia o cualquier otra razón que le impida ejercer sus funciones.

3. Cumplir con tareas encomendadas por la persona coordinadora, que se relacionen con los compromisos de la comunidad en el comité de seguimiento.

E. Secretario o secretaria

Las principales funciones son:

1. Registrar la asistencia de las personas miembros de la asamblea y del comité de seguimiento en todas las actividades que se realicen.
2. Levantar actas y acuerdos de las reuniones o asambleas realizadas.



3. Elaborar con la persona coordinadora los informes de evaluación de las actividades realizadas.
4. Conservar y proteger los documentos del comité de seguimiento, expresión de la comunidad organizada.

F. Tesorero o tesorera

Las principales funciones son:

1. Proponer actividades para recaudar recursos financieros en apoyo al cumplimiento del funcionamiento del comité.



2. Ordenar y resguardar los documentos soportes de los ingresos y egresos de los recursos financieros.
3. Mantener un registro de los ingresos y egresos de los recursos financieros.

G. Vocal

Las principales funciones son:

1. Apoyar las acciones y cumplimiento del plan de trabajo del comité de seguimiento.
2. Cumplir con las tareas encomendadas por la persona coordinadora, que se relacionen con los compromisos del comité de seguimiento.

3. Reemplazar en las responsabilidades a las personas miembros del comité de seguimiento que por alguna razón se vean imposibilitados de asumir sus funciones.



4. Promover la divulgación de las acciones del comité de seguimiento y la participación comunitaria en el ciclo de proyecto.

H. Fiscal

Las principales funciones son:

1. Apoyar las acciones y cumplimiento del plan de trabajo del comité de seguimiento.
2. Cumplir con tareas encomendadas por la persona coordinadora, que se relacionen con los compromisos del comité de seguimiento.



3. Promover la contraloría social de la comunidad en todo el proceso.
4. Vigilar por el cumplimiento de las funciones del comité de seguimiento.

3.3 Comité de Seguimiento Interinstitucional

La otra instancia creada es el comité de seguimiento interinstitucional el cual ejerce el control y seguimiento a la gestión de los once comités de seguimiento de los once sub-proyectos de infraestructura social contenidos en el programa.

Este comité está constituido por:

- El Director (a) General del SILAIS
- El Secretario (a) General del Gobierno Regional
- El Superintendente de las Iglesias Moravas
- El Pastor (a) Responsable de las Iglesias Adventistas en el Municipio de Bilwi
- El Delegado (a) Regional del FISE en la RACCN
- El Presidente (a) del GTI de Távira
- El Presidente (a) del GTI de Tasba Pri
- El Presidente (a) del GTI de Prinzu Auhya Un

IV. LA COMUNICACIÓN

La comunicación es un elemento indispensable en la relación grupal de los seres vivos. La palabra comunicación significa poner en común, compartir algo.



Es el proceso de transmisión de información, es el medio de expresarnos para dar a conocer nuestros sentimientos y a la vez, conocer los sentimientos y opiniones de las otras personas.



Mediante el intercambio de mensajes verbales y no verbales (señales, gestos, formas de vestir, etc.), nos permite conocer más de nosotros mismos, de las otras personas y de los otros elementos del ambiente. A través de la comunicación, influimos en otras personas y también otras influyen en nosotros y nosotras.



14

La comunicación puede ser formal o informal, según sea la confianza que tengamos con las personas con quienes nos comunicamos. El lenguaje utilizado también varía de acuerdo con las edades, las profesiones y grupos étnicos.

V. LA NEGOCIACIÓN

5.1 CONCEPTO

La negociación es una relación entre dos o más personas con la finalidad de acercar posiciones sobre un asunto determinado y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todas las partes.

La negociación es un proceso mediante el cual dos o más personas que tienen distintos intereses, sobre un mismo asunto, se relacionan para superar las diferencias acercando sus posiciones con el ánimo de llegar a un acuerdo.



La negociación es una tarea del comité de seguimiento.

Primeramente negociamos entre los hombres y mujeres que habitamos en la comunidad para ponernos de acuerdo en los problemas que son más importantes a resolver.

5.2 OBJETIVOS DE LA NEGOCIACIÓN

- Propiciar condiciones para el logro de equipos de trabajos efectivos y organizados sobre criterios de colaboración y de ayuda mutua.
- Disminuir los conflictos entre los actores sociales generados por criterios y metas diferentes.



5.3 ¿CÓMO NEGOCIAR CON ÉXITO?

Es importante que conozcamos el problema. Esto significa **identificar**: a) intereses, b) necesidades comunes y c) conflictos.

En el análisis del problema debemos determinar:

- Nuestra posición: ¿Qué queremos?
- Nuestro interés: ¿Por qué lo queremos?
- Nuestro resultado: ¿Cómo lo logramos?

Pero también hay que analizar o presuponer el problema de la contraparte:

- Su posición: ¿Qué quieren?
- Su interés: ¿Por qué lo quieren?
- Su resultado: ¿Cómo lo logran?

Para evaluar los logros debemos definir los resultados a través del método TPG: T: mínimo (tengo que conseguir); P: (pretendo conseguir) y G: punto máximo (me gustaría conseguir).



Para negociar con éxito:

- a. Una regla que debe presidir cualquier negociación y que facilita el llegar a un acuerdo, es el respeto a la otra parte.



Cuando tenemos desacuerdos en la comunidad, no consideremos a las partes en desacuerdo como si fueran nuestros enemigos a los que tenemos que vencer.

Muy al contrario, los vemos como colaboradores con los que vamos a intentar trabajar estrechamente con vista a superar las diferencias existentes y llegar a un acuerdo aceptable.



b. Al negociar, no nos enfrentamos con personas, sino con problemas y buscamos acuerdos que satisfagan las necesidades de tod@s l@s involucrados.

Procuramos encontrar una solución equitativa que tenga en cuenta los puntos de vista e intereses de todas las personas involucradas.

De este modo, todas las personas consideramos los acuerdos como algo propio y no como soluciones que han sido impuestas.



Si la otra parte no entiende la negociación basada en la cooperación, sino en la confrontación, no le sigamos el juego. Al contrario, continuemos buscando la colaboración y tratemos de convencerlos de los beneficios que tiene la cooperación.



c. Negociemos en equipo, fijándonos procesos organizacionales en donde cada integrante asume distintos roles.



d. Para negociar debemos saber cuáles son nuestras habilidades, debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, con el fin de poder apoyar o ser apoyado en un equipo de trabajo.

5.4 LA COMUNICACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN

El éxito de una negociación depende, en gran medida, de conseguir una buena comunicación entre las partes.

Cada parte es capaz de comunicar, de forma clara, cuáles son sus planteamientos y sus objetivos. Además, nos aseguramos que la otra parte capte con exactitud el mensaje que hemos transmitido.

La causa principal de las fallas en la comunicación reside, generalmente, en que no sabemos escuchar. Estamos más preocupados en lo que queremos decir que en oír lo que nos dicen.



La buena comunicación exige una escucha activa:

1. Concentrarnos en lo que nos está diciendo la otra parte y no estar pensando en lo que vamos a responder.
2. Cuando la otra parte ha expuesto una idea importante conviene repetir sus palabras ("Lo que usted quiere decir es que...") para asegurarnos que lo hemos entendido perfectamente.



Evitemos que la tensión que genera la negociación, el miedo a perder posiciones, nos lleve a adoptar una actitud defensiva que nos haga reaccionar negativamente ante el primer comentario con el que no estemos de acuerdo.



El lenguaje debe ser sencillo y claro, que facilite la comprensión. Si negociamos con un grupo, utilicemos un lenguaje que sea comprensible para todas las personas, de modo que les resulte fácil seguir la conversación.

También hay que prestar atención y tratar de entender el lenguaje no verbal de la otra parte. Este lenguaje se emplea normalmente de modo inconsciente, por lo que resulta muy difícil ocultarlo.

Estemos atento de la otra persona: su mirada (nos mira a la cara, evita nuestra mirada, mira al techo, está distraída, mira al reloj...), su voz (cambia de ritmo, enfatiza frases, resulta monótona, cansado...), sus gestos (rasgos relajados, tensos, nerviosismo...), su postura, movimientos, acciones (apenas toma notas de lo que decimos, puede que no le interese).



Otro aspecto fundamental dentro de la comunicación, es saber preguntar.

Por lo general nos cuesta mucho preguntar, evitamos realizar algunas preguntas por miedo a molestar. Si la respuesta no nos ha quedado clara, nos resulta aún más difícil insistir.



Un buen negociador se distingue porque sabe preguntar, no tiene miedo en insistir si la contestación no le ha convencido, da tiempo para que la persona responda, no trata de llenar el silencio que se pueda producir, auto-respondiéndose.

5.5 FASES DE LA NEGOCIACIÓN

En toda negociación se pueden distinguir tres fases diferenciadas, todas ellas igualmente importantes: Preparación y Planificación, Desarrollo o Encuentro y Cierre (Seguimiento).

a. Preparación y Planificación:

La preparación es el período antes de la negociación y es un tiempo en que buscamos información y definimos nuestra posición:

Preparamos la información sobre nuestra oferta, las alternativas de proyecto, costos, instituciones y personas que intervienen en la negociación.

Definimos con precisión nuestros objetivos (¿Qué queremos?), se especifica la estrategia que vamos a utilizar (¿Cómo lo vamos hacer?), y las tácticas que vamos a emplear. También, se establecen las reglas del encuentro.



Nos reunimos con la comunidad y buscamos a las personas representantes de las instituciones de línea relacionados con el problema, con el propósito de dar a conocer el contenido de la negociación, recibir asesoría y unificar criterios.

Una buena preparación determina en gran medida el éxito de la negociación permitiendo, además, que ésta se desarrolle con mayor fluidez. Contribuye a aumentar la confianza de la persona negociadora, lo que le hace sentirse más segura de sí misma y, en definitiva, negociar mejor.



En esta primera fase hay una serie de puntos sobre los que hay que trabajar:

1. Conocer con detalle la oferta que presentamos: sus características técnicas, plazos de ejecución, cobertura, costos de operación y mantenimiento.



2. Determinar los objetivos que queremos alcanzar, distinguiendo entre un resultado óptimo (el mejor posible), un resultado aceptable (suficientemente bueno para cerrar el acuerdo) y un resultado mínimo (por debajo del cual no interesa cerrar un acuerdo). El modo de determinar este mínimo aceptable es valorando cuál sería nuestra mejor alternativa en caso de no llegar a ningún acuerdo.

3. Informar y consultar a la comunidad para que hombres y mujeres propongan sus puntos de vista a fin de definir una postura común.

4. Informarnos sobre la otra parte: quién es, qué hace, cuáles son sus fortalezas y debilidades, cuáles pueden ser sus objetivos y su manera habitual de negociar, qué pueden querer de nosotros.

5. Informarnos de otras experiencias que hayan vivido otras comunidades o analizar experiencias anteriores en nuestra comunidad.

6. Una vez que disponemos de la información anterior determinamos los argumentos a utilizar para tratar de convencer a la otra parte.



Es mejor llevar la lección aprendida, evitando tener que improvisar. Seleccionemos los argumentos de mayor peso y no ofrecer una lista interminable de argumentos menores que pueden ser utilizados en contra nuestra.



Conviene anticipar las posibles objeciones que la otra parte pueda plantear y preparar las respuestas oportunas. Dediquemos tiempo para conocer a la otra parte. Cuanto más conozcamos, mejor preparados estaremos para la negociación.



Entre otras informaciones nos interesan las siguientes:

1. Datos generales de la institución: actividad que realiza, productos o servicios que ofrece, mecanismos de ejecución, requisitos para tener acceso, alcances, entre otros datos, dependiendo de la institución de interés.
2. Estrategias, objetivos, metas que persigue.
3. Estilo de negociar (cooperativo o confrontación), tácticas que suele emplear, características personales del o las personas negociadoras (modales, honestidad, cordialidad, etc.).



Agenda de la reunión

En negociaciones complejas, en las que intervienen varias personas de cada una de las partes, es aconsejable consensuar la agenda antes del día de la reunión.



1. Temas a abordar, en qué orden y tiempo previsto.
2. Quiénes intervendrán por cada lado.
3. Pausas, almuerzo, hora de finalización.

Esta agenda tiene como objetivo que la reunión se desarrolle de una forma ordenada.



1. Permite que las partes centren su preparación en los temas a abordar y vayan a la reunión con las personas conocedoras del tema.

2. Permite centrar la discusión sobre dichos puntos, evitando que una de las partes pueda traer a debate asuntos que no estaban previstos y que la otra no haya preparado.

3. Permite hacer un seguimiento de los temas a abordar, evitando que alguno se pueda olvidar.

4. Obliga a ir avanzando: las partes son conscientes de que hay una agenda a cumplir y que no se pueden eternizar en un punto determinado.

La agenda viene a ser un marco general, una hoja de ruta, pero debe permitir cierta libertad de movimiento.



b. Desarrollo (El encuentro)

Entran en juego las destrezas comunicacionales y de relaciones interpersonales, capacidad de manejar conflictos, tomar decisiones, llegar o no a acuerdos.

El desarrollo de la negociación abarca desde que nos sentamos a la mesa de negociación hasta que finalizamos las conversaciones, ya sea con o sin acuerdo.

Es la fase en la que ambas partes intercambiamos información (definimos nuestras posiciones), detectamos las diferencias y tratamos de acercar posturas mediante concesiones.

La duración en cada sesión es indeterminada, requiriendo mucha paciencia. Por lo general, no es conveniente precipitar acontecimientos, siendo preferible esperar a que las



ideas vayan madurando. Sin embargo, hay un tiempo definido para concluir la negociación, considerando que hay un tiempo oportuno para lograr los objetivos.

c. Cierre (Seguimiento)

Es la formalización de lo negociado, estableciendo líneas claras de supervisión y monitoreo. Se establecen sanciones en los casos en que no se cumpla con lo acordado (cuando se pueda).

El cierre de la negociación puede ser con acuerdo o sin él. No conviene la ruptura y no hay que precipitarse a tomarla pero, es una posibilidad que conviene contemplar cuando se negocia. Más vale no firmar un acuerdo que firmar un mal acuerdo.

Antes de dar por alcanzado un acuerdo hay que cerciorarse de que no queda ningún cabo suelto y de que ambas partes interpretemos de igual manera los puntos tratados.



Una vez cerrada la negociación, recogemos por escrito todos los aspectos. Es frecuente que en este momento las partes se relajen cuando, justo al contrario, conviene estar muy atentos ya que en el documento se definen muchos detalles que hasta ese instante, probablemente, apenas se hayan tratado.

Por ejemplo, cláusulas de incumplimiento, vicios ocultos, prórrogas, jurisdicción pertinente.

Un malentendido que no se detecte a tiempo o una cláusula del contrato que se preste a doble interpretación, puede dar lugar el día de mañana a una disputa legal.



Una vez que finaliza la negociación conviene analizar con sentido crítico cómo se ha desarrollado, detectando aquellos aspectos que conviene mejorar.

La negociación es un arte que exige un aprendizaje permanente. Cada negociación es un ensayo general de la siguiente.

5.6 ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

Es el diseño de un plan general que determina cómo manejar los distintos factores de la negociación.

La estrategia de la negociación define la manera en que cada parte trata de alcanzar los objetivos. Se pueden definir tres estrategias típicas:

Estrategia de "ganar-ganar" o integrativa.

Estrategia de "ganar-perder" o distributiva

Estrategia de "perder-perder" o desintegrativa



Ganar-Ganar o Integrativa

Estrategia integrativa o de "ganar-ganar", en la que se busca que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio. Se defienden los intereses propios pero también se tienen en cuenta los del oponente.



No se percibe a la otra parte como un contrincante sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos. Genera un clima de confianza. Ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones.

Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo pero sí un acuerdo suficientemente bueno. Ambas partes se sentirán satisfechas con el resultado obtenido lo que garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo.



Este clima de entendimiento hace posible que en el transcurso de la negociación se pueda ampliar el área de colaboración.

Además, este tipo de negociación permite estrechar relaciones personales.



En las relaciones comunitarias, la estrategia de negociación ganar-ganar o integrativa se recomienda por las siguientes razones:

1.- Se apoya y tiende a desarrollar un clima de confianza entre las partes.

2.- Se presta para tomar en cuenta las relaciones entre las personas negociadoras en el futuro. Es una negociación tanto de "proyectos" como de "puntos a resolver" o de "recursos" a otorgar.

3.- Valoriza la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas, la movilización de ideas y de acciones nuevas, puesto que se trata de persuadir, a la otra parte, en trabajar juntos.



4.- Se transforma en un modo cotidiano de solución de problemas y de enriquecer la cultura de la democracia directa y participativa.

Esta estrategia se puede aplicar en la mayoría de las negociaciones, tan sólo hace falta voluntad de colaborar por ambas partes.



Ganar-Perder o distributiva

En esta estrategia cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio sin preocuparle la situación en la que queda el otro.

Aquí se da importancia a la ganancia personal en contra de los objetivos comunitarios, lo que crea un ambiente de confrontación.

Perder-Perder o desintegrativa

En esta estrategia ambas partes salen insatisfechas; es decir, que tratan de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente y se desarrolla en un ambiente de confrontación.



Esta estrategia de negociación es poco común y no se recomienda cuando tratamos de construir relaciones duraderas y solidarias para solucionar los problemas.



5.7 DEFINAMOS LA TÁCTICA

Son los actos a través de los cuales los negociadores intentan producir modificaciones en las posturas que adopten los oponentes.

Mientras la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia.

Se debe fijar el orden sobre cómo manejar los factores que se determinan al analizar el problema:

- Vinculación
- Compromiso
- Ensamblaje
- Contratación

Clasificación de las tácticas:

1. De Desarrollo: Se limita a concretar la estrategia elegida, sin que esto implique un ataque a la otra parte.

Se caracteriza porque no afecta la relación entre las partes. Ejemplo:

- Tomar la iniciativa
- Facilitar la información disponible
- Hacer la primera concesión

- Tratar de que las negociaciones tengan lugar en las propias oficinas, en las de la otra parte o en un lugar neutro.



2. De presión: Son aquellas acciones que tratan de fortalecer la propia posición o debilitar la del contrario.

Se caracteriza porque pueden deteriorar gravemente la relación personal. Busca: confundir, intimidar, o debilitar la posición del contrario. Ejemplo:

- Desgaste, ataque, engaños al oponente, ultimátum, exigencias crecientes, autoridad superior, lugar de la negociación, tiempo.

La única táctica que funciona es la profesionalidad, la preparación de las negociaciones, la franqueza, el respeto a la otra parte y la firme defensa de los intereses.

El negociador tiene que chequear, en cada etapa aspectos técnicos de importancia como:

- Ambiente físico
- Con quién va a negociar
- El tiempo
- La autoridad
- Las demandas
- Las ofertas
- Las necesidades, etc.



5.8 CARACTERISTICAS DE UN BUEN NEGOCIADOR

1. Le gusta negociar
2. Entusiasta
3. Gran comunicador
4. Persuasivo
5. Muy observador
6. Psicólogo
7. Sociable
8. Respetuoso
9. Honesto
10. Profesional
11. Detesta la improvisación, la falta de rigor y de seriedad
12. Meticuloso
13. Firme, sólido, con ideas claras
14. Autoconfianza
15. Ágil
16. Resolutivo
17. Acepta el riesgo
18. Paciente
19. Creativo



5.9 CONCLUSIONES

La negociación es una necesidad en la comunidad porque nos permite integrar las ideas y los diferentes puntos de vista de hombres y mujeres para tomar las decisiones que más se ajusten a las demandas de la mayoría.

Cuando actuamos en nombre de la comunidad, lo hacemos con el consenso de la mayoría. Para eso es preciso conocer las diferentes opiniones y proceder a negociar la mejor propuesta para la solución a nuestros problemas comunitarios.



Nuestra estrategia es ganar-ganar, para que todos los hombres y mujeres de la comunidad salgamos beneficiados de las obras que construyamos.

Cuando negociamos con los representantes del Gobierno Regional, Territorial, Municipal o el Gobierno Central, los tratamos como nuestros principales aliados en la lucha contra la pobreza y en este afán, aportamos recursos y cumplimos con todos los acuerdos necesarios para la ejecución de los proyectos.

CRÉDITOS

**Coordinación:
Mario Castro Merlo**

**Elaboración y Diseño:
Katherine Guerrero Castillo**

**Ilustraciones:
Mario Campos Cuadra**

**Colaboración:
Técnicos del GRACCN**

**Elaboración de Contenido:
Sara Estebana Ramírez C.**



**El control social es garantía
de la calidad de nuestras obras**