

Negociación Política y Construcción de Consensos

Caja de herramientas

Guía para congresistas,
asesores y técnicos



Instituto Republicano Internacional



ProDiálogo

Prevención y Resolución de Conflictos

El Instituto Republicano Internacional (IRI) es una organización sin fines de lucro, no partidista que promueve la práctica de la democracia en lugares donde esté ausente, donde está en peligro, ayuda a que la democracia sea más eficaz, y comparte las mejores prácticas donde prosperan. A lo largo de 35 años, el Instituto Republicano Internacional ha trabajado en entornos difíciles, proporcionando apoyo operacional programático en democracias emergentes y en consolidación. Desde el 2009, el IRI ha ayudado fortalecer procesos democráticos y la gobernanza por medio de trabajar con el gobierno colombiano, organizaciones de la sociedad civil, poblaciones vulnerables y ciudadano.

Instituto Republicano Internacional
IRI.org | @IRI_polls

2022 todos los derechos reservados

Please send all request for permission to:
Attn: Department of External Affairs
International Republican Institute
1225 Eye Street NW, Suite 800
Washington, D.C2005
info@iri.org

NEGOCIACION POLITICA Y CONSTRUCCION DE CONSENSOS: Caja de Herramientas

Elaboración: Omar Elías Ramírez

Corrección y diseño: KCOMUNICADORES

Primera edición: marzo de 2022

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú Nro: 202202226 (versión impresa) y Nro: 202202226 (versión digital)

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo del Instituto Republicano Internacional (IRI).

Las opiniones, análisis y recomendaciones no reflejan necesariamente el punto de vista de las instituciones involucradas en esta publicación.



ProDiálogo Jr. Chiclayo n.º 608 – Miraflores, Lima, Perú

Teléfono: Intl+ (51 -1) 4440448

contacto@prodialogo.org

www.prodialogo.org.pe

Contenido

Presentación	6
Introducción.....	7
Negociación política y construcción de consensos	10
¿Qué es la caja de herramientas?.....	10
¿Cuál es la utilidad de la caja de herramientas?.....	10
¿A quién está dirigida la caja de herramientas?.....	10
¿Cómo puede ayudar la caja de herramientas?.....	10
¿Qué preguntas inspiran esta caja de herramientas?.....	10
Bloque 1: Estrategia Política.....	12
1. ¿Qué es una estrategia política?.....	12
2. ¿Cuál es la diferencia entre estrategia y táctica?.....	14
3. ¿Por qué es importante que las bancadas o agrupaciones políticas cuenten con una estrategia política?.....	14
4. Yo no creo en la planificación porque.....	14
Matriz para la elaboración de una estrategia política.....	15
Paso 1: Necesitamos hacer un diagnóstico de la bancada o partido político.....	15
Paso 2: Definir los valores que inspiran la estrategia política.....	19
Paso 3: Utilizar la matriz de elaboración de la estrategia política.....	19
Recursos adicionales.....	24
Bloque 2: Negociación Política.....	26
1. ¿Qué es la negociación política?.....	26
2. ¿Cómo enfocar las negociaciones políticas?.....	26
3. ¿Cómo diferenciar a los negociadores competitivos de los colaborativos?.....	27
4. ¿Cómo afrontar una negociación desde el enfoque colaborativo?.....	28
4.1 Manejo de conceptos base.....	28
4.2 La Preparación.....	32
4.3 La Estrategia: El encuentro de negociación.....	35
4.4 La ejecución de los acuerdos.....	38
Recursos adicionales.....	40

Bloque 3: Construcción de consensos legislativos	42
1. ¿Qué es el consenso político?	42
2. ¿El consenso implica unanimidad?	42
3. Las cinco reglas básicas para que un acuerdo sea considerado por consenso.....	42
4. Condiciones para implementar un proceso para generar consensos políticos consenso42	
5. El diálogo como mecanismo para la construcción de consensos legislativos.....	43
5.1 Aspectos a considerar para construir consensos a través del diálogo	43
5.2 Fases para la implementación de procesos de diálogo para la construcción de consensos	44
Recursos adicionales	50
Bloque 4: Construcción de coaliciones legislativas	52
1. ¿Qué es una coalición legislativa?	52
2. ¿Cuántos tipos de coaliciones legislativas existen según los objetivos que buscan conseguir?	52
3. ¿Qué aspectos debe considerar un partido político antes de conformar una coalición?.	52
4. ¿Qué pasos seguir para conformar una coalición?	53
4.1 Evaluación del impacto de la participación en la coalición.....	53
4.2 Planificando la negociación con los otros partidos	54
4.3 Negociaciones para la conformación de la coalición.....	57
4.4 Despliegue de actividades de la comisión	58
Recursos adicionales	60
Bloque 5: Integrando Conceptos y Herramientas.....	62
Referencias.....	64

Presentación

El Instituto Republicano Internacional (IRI), en el marco del proyecto Promoción de Diálogo y Consenso dentro del Congreso del Perú, realizado en el año 2021, junto a socios locales; ha desarrollado esta caja de herramientas, con la finalidad de contribuir al fortalecimiento de las capacidades de diálogo y consenso dentro del Congreso del Perú.

El IRI es una organización sin fines de lucro, no partidista, con más de 36 años de experiencia en la promoción de la libertad y la democracia en el mundo, a través de elecciones libres y justas, la representación política, el fortalecimiento de la sociedad civil, el Estado de derecho y la participación ciudadana.

Introducción

Cuando en marzo del 2021, la asociación civil ProDiálogo, Prevención y Resolución de Conflictos (ProDiálogo) recibió la invitación del Instituto Republicano Internacional (IRI) para manifestar su interés en ejecutar el proyecto Promoción del Diálogo y Consenso dentro del Congreso del Perú, no dudamos en participar en esta intervención, bajo la premisa de que la propuesta integre a todos los grupos políticos elegidos en las elecciones generales de abril del 2021. Durante los últimos años, ProDiálogo había decidido, institucionalmente, que era crucial trabajar los temas de negociación política, diálogo y construcción de consensos con los congresistas de la República, sea directamente o en conjunción con nuestros colegas que integran la Red Colaborativa de Diálogo y Construcción de Paz, la misma que aglutina a profesionales que trabajan los temas de construcción de paz, desarrollo sostenible, género, derechos humanos, prevención y transformación de conflictos sociales, diálogo multiactor y construcción de consensos.

Nuestro deseo fue siempre colaborar desinteresadamente con el fortalecimiento del sistema democrático y la gobernabilidad en nuestro país, más aún cuando en los últimos cinco años en el Perú se han vivido situaciones de crisis política que han implicado censuras y cambios de ministros y gabinetes, así como la confrontación permanente entre el Poder Legislativo y el Ejecutivo, dos renuncias presidenciales (2018 y 2020), la disolución del Congreso (2019) y la destitución por vacancia presidencial (2020). Todo ello conllevó a que el país tuviera cinco presidentes entre los años 2018 y 2021. Estas crisis se han manifestado en el marco de la polarización que no solo se vive en el Perú, sino en el continente, y que ha puesto en cuestionamiento la vigencia del sistema democrático. Ante este contexto, creemos que con la búsqueda de consensos y el diálogo político podremos avanzar en la construcción de una agenda que contribuya a satisfacer las grandes necesidades de la ciudadanía. Sin diálogo ni búsqueda de consensos, la democracia no es una posibilidad.

En esta coyuntura, el proyecto se mostraba sumamente auspicioso, por cuanto tuvo como objetivo general brindar apoyo técnico y fortalecimiento de capacidades a los integrantes de los partidos políticos con representación en el Congreso de la República, elegido para el período 2021-2026, y avanzar en una agenda legislativa que responda a las demandas ciudadanas. Asimismo, tenía como objetivos específicos los siguientes:

- Fortalecer capacidades de negociación y construcción de consensos en el ámbito legislativo de los congresistas.

- Desarrollar una guía que contenga una caja de herramientas para el uso de los congresistas en la implementación de procesos de negociación y construcción de consensos, en el ámbito legislativo.
- Identificar prioridades políticas comunes dentro y entre los distintos partidos políticos representados en el Congreso.

El fortalecimiento de capacidades implicó el diseño y dictado del curso Negociación Política y Construcción de Consensos, en cuatro sesiones en las que se trabajaron cuatro grandes ejes temáticos: estrategia política, negociación política, construcción de consensos legislativos y construcción de coaliciones. En esta primera fase de intervención se obtuvieron insumos para un segundo momento, en el cual se realizaron reuniones de seguimiento con cada una de las agrupaciones políticas del Congreso que aceptaron participar en este ejercicio, para luego consensuar, internamente, una agenda con temas de interés. Gracias al estudio elaborado por la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, sobre los planes de gobierno de las diez agrupaciones que obtuvieron escaños en el Congreso de la República, los mismos que fueron presentados ante el Jurado Nacional de Elecciones en el marco de las Elecciones Generales del 2021; se contó con otros insumos para promover la reflexión y discusión de los integrantes de cada bancada.

Posteriormente, se efectuaron reuniones entre las diferentes agrupaciones políticas con temas de agenda en común, para promover consensos entre ellas, que les permita, en algún momento de su labor legislativa, concretar iniciativas legales o políticas públicas.

Esta caja de herramientas, como producto adicional, es un compendio de contenidos teóricos y prácticos que se focalizan en diversas herramientas trabajadas a lo largo del curso Negociación Política y Construcción de Consensos, y recoge los aprendizajes obtenidos en las reuniones de seguimiento y reuniones multipartidarias que siguieron a dicho curso, con la finalidad de insistir en el fortalecimiento de capacidades para la negociación política y construcción de consensos en congresistas, al igual que en todos los operadores que funcionalmente se relacionan con la gestión legislativa.

Finalmente, expresamos nuestro agradecimiento nuevamente al IRI por la confianza depositada en nuestra organización, y a la asociación civil Reflexión Democrática, con la cual, bajo una sinergia colaborativa logramos ejecutar las distintas actividades del proyecto.

Lima, febrero de 2022

ProDiálogo, Prevención y Resolución de Conflictos



Instituto Republicano Internacional



ProDiálogo

Prevención y Resolución de Conflictos



Negociación Política y Construcción de Consensos

Negociación política y construcción de consensos



¿Qué es la caja de herramientas?

Es una caja de herramientas conceptuales y prácticas, útiles para mejorar las capacidades de intervención en procesos de negociación y construcción de consensos dentro del ámbito parlamentario, tanto para abordar temas dentro de las propias bancadas, como entre bancadas u otros operadores vinculados al quehacer parlamentario.

¿Cuál es la utilidad de la caja de herramientas?

Facilitar el uso de mecanismos de negociación y diálogo en la dinámica de interacción parlamentaria, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones, la generación de consensos y la conformación de coaliciones que promuevan la gobernabilidad democrática.

¿A quién está dirigida la caja de herramientas?

A los congresistas de la República, asesores de bancada, asesores de despachos congresales, equipos técnicos y demás funcionarios que laboran en el Congreso de la República y estén vinculados al ejercicio de la función congresal.

¿Cómo puede ayudar la caja de herramientas?

A manejar conceptos y herramientas prácticas que haga más sencilla la interacción con miembros de otras bancadas, ya sea en la formulación de estrategias políticas debidamente diseñadas, la aplicación de técnicas para viabilizar el logro de objetivos en los procesos de negociación política, la construcción de consensos basados en procesos de diálogo genuino o en la formulación de coaliciones legislativas orientadas a fortalecer la gobernabilidad democrática.

¿Qué preguntas inspiran esta caja de herramientas?

Bloque 1: Estrategia política

¿Cómo puedo diseñar una estrategia política orientada a los objetivos de mi bancada?

Bloque 2: Negociación política

¿Qué herramientas puedo utilizar para facilitar las negociaciones con otros grupos políticos?

Bloque 3: Construcción de consensos

¿Qué aspectos debo considerar para facilitar el logro de consensos legislativos?

Bloque 4: Conformación de coaliciones

¿Cómo puedo diseñar un proceso de formación de coaliciones legislativas?



Instituto Republicano Internacional



ProDiálogo

Prevención y Resolución de Conflictos



Bloque

Estrategia política

Bloque 1: Estrategia Política



1. ¿Qué es una estrategia política?¹

La estrategia puede definirse como una descripción detallada de acciones que un grupo u organización debe realizar para alcanzar un objetivo.

La estrategia política es el conjunto de acciones debidamente analizadas, planificadas y coordinadas, que busca que un partido político pueda alcanzar sus fines. En líneas generales y dependiendo del contexto en el cual se desenvuelven, se puede señalar que los partidos o agrupaciones políticas deben contar con tres estrategias políticas básicas:

Consolidación del partido

Acciones vinculadas al fortalecimiento institucional del partido, desde el nivel distrital hasta el nacional.

Alcanzar el poder

Acciones orientadas a obtener la victoria en los distintos procesos electorales en los cuales participa el partido.

Ejercicio del poder

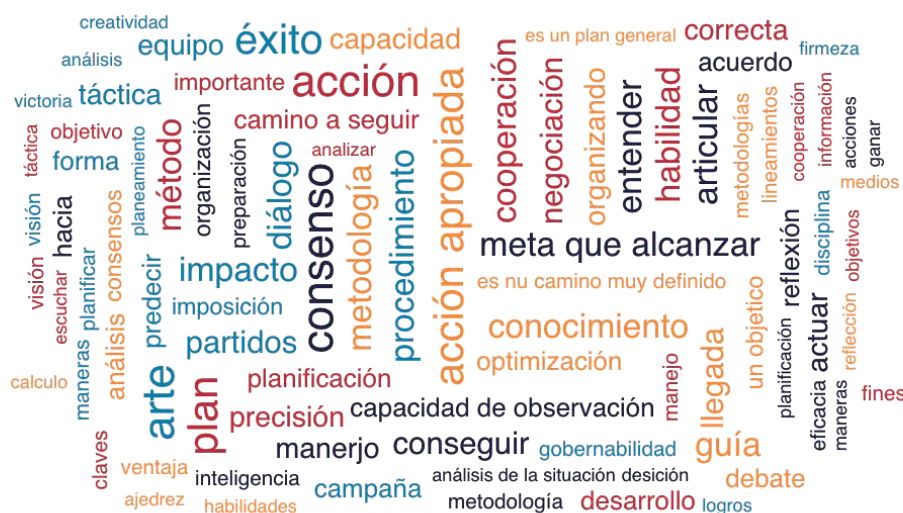
Acciones destinadas a materializar los programas de gobierno o agendas políticas, ya sea desde el Poder Ejecutivo o Poder Legislativo.

1. Para más información sobre estrategia política se puede consultar en: (Schröder, 2004)

En el campo del Poder Legislativo, la estrategia política está orientada a que una bancada o agrupación política logre sus objetivos legislativos de control de otros poderes y de fiscalización del gasto público. Estas estrategias políticas pueden ser:

Estrategia política a largo plazo	Estrategia política a mediano plazo	Estrategia política a largo plazo
<ul style="list-style-type: none"> • Generación de políticas públicas derivadas de los planes de gobierno o principios ideológicos del partido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promulgación de normas orientadas a cumplir con las promesas electorales. • Pueden ser de impacto nacional, local o sectorial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones concretas que responden a situaciones coyunturales. • Suelen tener cobertura mediática.

Cómo definiría usted en una palabra clave ¿Qué es estrategia política?



Nube de palabras elaborada por los participantes del curso de Negociación Política y Construcción de Consensos

2. ¿Cuál es la diferencia entre estrategia y táctica?

Como se ha señalado, la estrategia es un conjunto de acciones planificadas y debidamente articuladas que buscan lograr un objetivo a corto, mediano o largo plazo. La estrategia debe ser el marco de referencia para la toma de decisiones de una bancada o agrupación política en el Congreso.

La táctica, por su parte, es un conjunto de acciones concretas que permiten el logro de las metas planteadas en la estrategia política.



3. ¿Por qué es importante que las bancadas o agrupaciones políticas cuenten con una estrategia política?

La actividad parlamentaria tiene un alto nivel de complejidad. Los congresistas deben realizar múltiples actividades para cumplir con las responsabilidades propias de su cargo, como participar en las sesiones del pleno y de las comisiones a las cuales pertenecen; realizar actividades de representación; organizar y hacer seguimiento de las actividades asignadas a su equipo de trabajo; sostener reuniones con autoridades, gremios,

ciudadanos; entre otras. Esta situación genera que los congresistas concentren su tiempo y esfuerzo en esas tareas diarias y pierdan de vista los temas prioritarios de mediano y largo plazo que deben ser atendidos.

La formulación de estrategias políticas ayuda a generar espacios de debate entre los miembros de una bancada o partido político, lo que permite una mejor comprensión de los temas de fondo, la identificación de fortalezas y debilidades para el logro de sus objetivos, establecer prioridades en la elaboración de la agenda parlamentaria, contar con criterios para la toma de decisiones, entre otros beneficios.

En resumen, es importante que las bancadas o agrupaciones cuenten con una estrategia política, la misma que:

- Orienta el rumbo de acción de los miembros de la bancada
- Maximiza el uso de los recursos humanos y logísticos
- Establece metas alcanzables
- Prioriza los temas principales
- Fortalece la unidad del grupo

4. Yo no creo en la planificación porque...

Los detractores de la elaboración de estrategias políticas que guíen el rumbo de la bancada o partido con representación en el Congreso, sustentan su punto de vista en la necesidad de un pragmatismo que pueda dar respuestas rápidas a las situaciones coyunturales, lo que refleja una falta de visión de los problemas de fondo del país, así como la necesidad de que estos sean abordados en procesos de mediano y largo plazo.

Algunos de los problemas que impiden la elaboración de estrategias políticas son:

Desconocimiento de los recursos técnicos para la planificación estratégica (“no sé cómo planificar”)

La imposibilidad de planificar en situaciones de alta inestabilidad (“y si el otro año todo cambia”)

Sumisión a los liderazgos del partido (“el líder es quien toma las decisiones”)

Toma mucho tiempo (“tengo cosas más urgentes que hacer”)

Matriz para la elaboración de una estrategia política

La planificación estratégica puede ser una tarea compleja, que se tornará aun más tediosa si no contamos con criterios claros respecto de los momentos o pasos del proceso y con una metodología de trabajo que facilite su organización, la interacción de los participantes y la recolección/sistematización de la información generada.

Aquí sugerimos algunos pasos:

Paso 1: Necesitamos hacer un diagnóstico de la bancada o partido político

Es necesario, antes de utilizar la matriz para la planificación de la estrategia política, que los miembros que conforman la bancada o partido político, quienes participarán del proceso de elaboración de la estrategia, realicen un diagnóstico respecto a su situación actual como fuerza política.

Una herramienta de poca complejidad que permite visualizar de manera clara los aspectos favorables y desfavorables de la agrupación política, es la matriz de análisis FODA² (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas), la misma que proveerá de información importante respecto de los factores externos e internos que influyen en la elaboración y puesta en marcha de la estrategia política.

¿Cómo elaborar un diagnóstico utilizando la matriz de análisis foda?

a. Convocatoria

Se debe seleccionar a los miembros del partido o bancada que participarán del diagnóstico. Se debe promover la participación de todos los congresistas y otros dirigentes del partido que puedan aportar desde su condición de líderes o tomadores de decisiones.

b. Espacio y tiempo

Se debe seleccionar un espacio adecuado de trabajo, de preferencia una sala donde se pueda realizar actividades grupales de discusión. Es importante contar con el material necesario: pizarra, papelotes, rotafolio, plumones, marcadores, tarjetas, proyector, PC, entre otros.

También es necesario contar con el compromiso de trabajo por periodos de tres horas como mínimo. La elaboración y análisis de la matriz es un proceso que se puede realizar en varias sesiones, de ser requerido. Se debe contar con la presencia permanente de todos los participantes durante las sesiones de trabajo.

c. Situación para analizar

Se requiere establecer cuál es el asunto que será analizado, el cual debe estar planteado de manera objetiva. Se debe evitar plantear situaciones ambiguas, como “identificar la capacidad política de la bancada”,

2. Para más información respecto de la elaboración del análisis FODA se puede consultar: (OCCMundial, 2021)

y más bien hay que ajustar el asunto a una situación que responda a un contexto determinado, como la “incorporación de los principales temas de agenda de la bancada a la agenda parlamentaria”.

d. Las reglas de juego

Se deben consensuar reglas de participación que promuevan intervenciones francas, la escucha activa de las diversas opiniones y la participación libre, objetiva y respetuosa de todos los participantes.

e. Dirección del proceso

Se debe establecer si la conducción de las reuniones de análisis estará a cargo de algún miembro de la bancada que maneje adecuadamente el uso de la herramienta FODA, o se invitará a un tercero que facilite el proceso.

f. Diseño de la matriz

Elaborar un cuadrante lo suficientemente amplio para colocar las opiniones de los participantes y que estas puedan ser visibles para todos.



El facilitador de la reunión debe explicar en qué consiste cada uno de los puntos que conforman cada cuadrante de la matriz FODA, ya que esta es una condición indispensable para que el proceso de análisis arroje los resultados necesarios para apoyar la construcción de una estrategia política.

Adicionalmente, el facilitador se puede apoyar en preguntas que orienten y promuevan la participación de todos los asistentes a la reunión.³



g. Manejo de los resultados

Los resultados del FODA se logran al cruzar la información obtenida de los dos aspectos internos (fortalezas y debilidades) con los dos aspectos externos (amenazas y oportunidades).

3. Otras preguntas que pueden orientar la aplicación del análisis FODA para partidos políticos se pueden encontrar en: (Caspar, 2015, pág. 36)

Fortalezas + Oportunidades

- Elementos que conducen al éxito de la estrategia
- Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades

Debilidades + Oportunidades

- Elementos que determinan los cambios que se deben realizar para aprovechar las oportunidades
- Desafíos que deben ser afrontados

Fortalezas + Amenzas

- Elementos que plantean la necesidad de una rápida reacción
- Uso de las fortalezas para reducir las amenazas

Debilidades + Amenzas

- Elementos que expresan problemas serios
- Elementos que pone en serio riesgo el éxito de la estrategia



Paso 2: Definir los valores que inspiran la estrategia política

Los partidos o bancadas políticas orientan sus prácticas parlamentarias en principios que han inspirado el surgimiento del partido y le dan sentido de pertenencia a sus miembros. Más allá de las diferencias ideológicas entre las distintas organizaciones políticas que componen el Congreso, es necesario que las estrategias políticas se inspiren en valores que promuevan la gobernabilidad democrática, el respeto a los derechos humanos y la promoción del desarrollo integral de los ciudadanos.

Algunos valores para tomar en cuenta:

Respeto
Tolerancia
Veracidad
Solidaridad
Integridad
Congruencia



Paso 3: Utilizar la matriz de elaboración de la estrategia política

La calidad de la estrategia política tiene estrecha relación con la metodología aplicada en su diseño y elaboración. Sabiendo que este proceso tiene un alto nivel de complejidad, se plantea trabajar haciendo uso de esta matriz, la que no solo ayuda a establecer una ruta del proceso, sino también como instrumento de sistematización del mismo.

Problemática	Objetivo que persigue la estrategia	Grupo meta	Actores clave para el logro de objetivos	Acciones a corto, mediano y largo plazo	Recursos necesarios
			Aliados:	Corto plazo:	
			Contrarios:	Mediano plazo:	
			Neutrales:	Largo plazo:	

¿Cómo trabajar cada área de la matriz de elaboración de estrategia política?

<p>Problemática</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es el tema sobre el cual gira la estrategia política a ser implementada. • Debe ser un tema que forme parte de la agenda política del partido o bancada. • Se debe hacer una delimitación clara del tema. • Los temas deben estar alineados con los principios del partido o bancada. • Una fuente es el programa de gobierno con el que podría contar el partido político. • La problemática puede contener un tema principal y otros temas secundarios. • Hay que considerar el interés por la problemática de las otras fuerzas políticas y de la sociedad. • Considerar qué tan comprensible es el tema para los miembros de la bancada y otras fuerzas políticas presentes en el Congreso.
<p>Objetivo que persigue la estrategia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Debe reflejar resultados tangibles. • Debe materializarse mediante acciones legislativas. • Se debe considerar que para el logro de los objetivos se requiere de la colaboración de otros grupos o bancadas en el Congreso.
<p>Grupo Meta⁴</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Son los grupos con los cuales se deberá realizar algún tipo de coordinación o trabajo para poder alcanzar los objetivos planteados. • Pueden ser grupos al interior del Congreso, de otros poderes del Estado o de la sociedad civil.

4. Un análisis detallado respecto de los grupos meta se puede encontrar en: (Schröder, 2004, pág. 171 ss)

Actores clave para el logro de los objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Son actores que pertenecen al grupo meta.• Pueden ser de distinto tipo: funcionarios, líderes políticos, líderes de opinión, gremios de trabajadores, gremios profesionales, líderes comunitarios, autoridades políticas, gremios empresariales, asociaciones civiles, ONG, entre otros.• Se deben clasificar entre aliados, contrarios o neutrales.
Acciones a corto, mediano y largo plazo	<ul style="list-style-type: none">• Son las acciones que deben realizar los miembros de la agrupación política o bancada para lograr sus objetivos.• De estas acciones se desprenden las actividades específicas a ser ejecutadas por los miembros del partido o bancada.• Se debe establecer el rango temporal de cada plazo (1 mes para corto plazo, 3 meses para mediano plazo y 6 meses para largo plazo, por ejemplo).
Recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none">• Pueden ser de tipo material, técnico o humano.• Se deben clasificar entre los recursos con lo que se cuenta y se carece.

A continuación, se presenta un modelo matriz de estrategia política, resaltando que es una situación totalmente ficticia. Los actores a los que se hace referencia y su ubicación en la matriz responden exclusivamente a una ejemplificación con fines académicos.

Problemática	Objetivo que persigue la estrategia	Grupo meta	Actores clave para el logro de objetivos	Acciones a corto, mediano y largo plazo	Recursos necesarios
<p>Fortalecimiento del sistema nacional de salud.</p>	<p>Consensuar con los grupos políticos del Congreso la promulgación de una nueva ley para la creación del Sistema Nacional Integrado de Salud.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Congresistas de la República. • Ministerio de Salud. • Ministerio de Economía. • Essalud. • Ministerio del Interior (sanidad de las fuerzas policiales). • Ministerio de Defensa (sanidad de las fuerzas armadas). • Colegio Médico del Perú. • Colegio de Enfermeros del Perú. • Gremios de trabajadores del sector Salud (Minsa). • Gremios de trabajadores del Essalud. • Gremio de trabajadores de la sanidad de las fuerzas policiales. • Gremios de trabajadores de la sanidad de las fuerzas armadas. 	<p>Aliados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bancada A. • Bancada B. • Bancada C. • Ministerio de Salud. • Colegio de Enfermeros. • Gremio de trabajadores del sector Salud (Minsa). <p>Contrarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bancada C. • Essalud. • Colegio de Enfermeros del Perú. • Colegio Médico del Perú. • Gremios de trabajadores de Essalud. <p>Neutrales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Economía. • Ministerio del Interior (sanidad de las fuerzas policiales). • Ministerio de Defensa (sanidad de las fuerzas armadas). • Gremio de trabajadores de la sanidad de las fuerzas policiales. • Gremios de trabajadores de la sanidad de las fuerzas armadas. 	<p>Corto plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del calendario de actividades específicas*. • Conformación de los equipos de trabajo y designación de responsables por cada actividad. • Contactar con las bancadas aliadas para coordinar acciones conjuntas. • Elaboración del proyecto de ley del nuevo sistema nacional de salud. <p>Mediano plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un plan de comunicaciones en medios, para hacer visible la importancia del tema. • Organizar reuniones de trabajo con los colegios profesionales, para explicar el proyecto de ley y recoger sus preocupaciones y aportes. • Organizar reuniones de trabajo con los gremios de trabajadores, para explicar el proyecto de ley y recoger sus preocupaciones y aportes. • Organizar eventos públicos con expertos en el tema. • Organizar reuniones con las instituciones que conformarán el nuevo sistema nacional de salud. • Realizar reuniones con el Ministerio de Economía para evaluar la viabilidad económica del proyecto. • Mantener reuniones con personas que pueden ser enlaces con miembros influyentes de los actores contrarios. <p>Largo plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar mesas de trabajo con todos los grupos meta. • Ejecutar una campaña mediática para colocar el tema en la agenda pública. • Generar consensos para incorporar la necesidad de la reforma del sistema de salud en la agenda del Congreso. • Elaboración de una propuesta de ley del nuevo sistema nacional de salud que contemple las principales preocupaciones de todos los actores. • Realizar reuniones con las bancadas que no están a favor de la propuesta, para explorar posibilidades de cambio de opinión. • Fortalecer el proceso para asegurar los votos necesarios para la aprobación de la norma. 	<p>Existentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal necesario. • Coordinador de bancada. • Locales para la celebración de las reuniones de trabajo y de sensibilización. • Especialista en elaboración y seguimiento de planes de trabajo. • Estudios que avalen la necesidad de un sistema nacional de salud. • Experiencias internacionales que demuestren el funcionamiento de un sistema nacional integrado de salud. <p>Carentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitadores profesionales para las reuniones de trabajo y coordinación con los grupos meta. • Contactos con las dirigencias de los colegios profesionales involucrados y los gremios de trabajadores. • Recursos económicos adicionales para la contratación de especialistas en facilitación. • Recursos económicos para la promoción del tema en medios de comunicación. • Especialista en manejo y posicionamiento en redes sociales.

* Para la elaboración de los planes de trabajo se toma en consideración lo obtenido en el análisis FODA; los actores clave para el logro de objetivos; las acciones a corto, mediano y largo plazo y los recursos necesarios.

Una propuesta de esquema de plan de trabajo sería la siguiente:

Actividad	Fecha de ejecución	Lugar de ejecución	Quiénes deben participar	Pasos para la ejecución	Plazo de ejecución	Responsable	Recursos necesarios
Organizar reuniones de trabajo con el Colegio Médico del Perú (CMP), para explicar el proyecto de ley y recoger sus preocupaciones y aportes.	20-4-2022	Sala de reuniones de la comisión xxx	<ul style="list-style-type: none"> • Congresistas xxx xxx • Decano del CMP. • Miembros de la directiva del CMP. • Experto en temas de sistemas de salud. • Encargado del equipo de redacción del proyecto de ley. • Medios de comunicación. 	<p>Selección y reserva del lugar de realización.</p> <p>Elaboración y remisión de oficio.</p> <p>Convocatoria y remisión de información al colegio profesional.</p> <p>Confirmación de la asistencia de los representantes del CMP y otros invitados.</p>	11-2-22	Asesor(a) xxx	Se cuenta con los recursos necesarios.
				<p>Convocatoria y remisión de información al colegio profesional.</p>	15-3-22	Congresista xxx	Se cuenta con los recursos necesarios.
				<p>Confirmación de la asistencia de los representantes del CMP y otros invitados.</p>	1-4-22	Asesor(a) xxx	Se cuenta con los recursos necesarios.
				<p>Selección del facilitador y responsable de la relatoría de la reunión.</p>	1-4-22	Congresista xxx	Facilitador y relator designados por el congresista responsable de la convocatoria.
				<p>Preparación de protocolo y elaboración del programa para el día de la reunión.</p>	15-4-22	Asesor(a) xxx	Se cuenta con los recursos necesarios.
				<p>Reunión con el CMP.</p>	20-4-22	Congresista xxx Facilitador	Equipo multimedia Facilitador Relator Programa Copias del proyecto de ley Carpetas con papel y lapicero Botellas con agua
				<p>Sistematización y conclusiones de la reunión.</p>	30-4-22	Asesor(a) xxx	Se cuenta con los recursos necesarios.

Recursos adicionales

A continuación, se incluye un conjunto de enlaces con materiales de apoyo para la profundización de los conceptos planteados en el presente bloque:

1. Schröder, P. (2004). Estrategias políticas. Fundación Friedrich Naumann/OEA.

http://www.oas.org/sap/publications/2004/fiapp/estrategias_politicas/doc/pbl_estrategias_001_04_spa.pdf

2. Catón, M. (2007). Asistencia eficaz a partidos políticos. Partidos más sólidos para una mejor democracia. Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral – IDEA Internacional.

<https://www.idea.int/sites/default/files/publications/asistencia-eficaz-a-partidoes-politicos-partidos-mas-solidos-para-una-mejor-democracia.pdf>

3. Caspar, F. (2015). Planificación estratégica para partidos políticos: Una herramienta práctica. IDEA Internacional/NIMD.

<https://www.idea.int/sites/default/files/publications/planificacion-estrategica-para-partidos-politicos.pdf>

4. Flores, R., Rivas, F, Hernández, A., Sainez, A. (Coordinadores). (2011). Estrategia y Práctica Parlamentaria en un Congreso plural. Senado de la República. LXI Legislatura/Instituto Belisario Domínguez.

http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/1808/CONGRESO_PLURAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

5. Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral. (2014). La política al encuentro de las políticas. El surgimiento de partidos programáticos. IDEA Internacional.

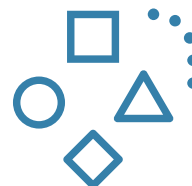
<https://www.idea.int/sites/default/files/publications/la-pol%C3%ADtica-al-encuentro-de-las-pol%C3%ADticas.pdf>



Bloque

Negociación política

Bloque 2: Negociación Política



1. ¿Qué es la negociación política?

Es una estrategia, en tanto forma de hacer política, y una técnica que busca modificar las posiciones de los otros actores políticos, con el objetivo de lograr su apoyo, resolver conflictos u obtener algún beneficio que posibilite el logro de los fines del partido o bancada. La negociación política se realiza tanto de manera

formal, en espacios especialmente diseñados para que los actores políticos puedan alcanzar acuerdos respecto de una agenda determinada, como es el caso de las negociaciones que se realizan en las diversas comisiones parlamentarias; pero también se realiza en espacios informales, como reuniones sociales, espacios de trabajo no diseñados para la toma de decisiones, reuniones de trabajo, entre otros.

2. ¿Cómo enfocar las negociaciones políticas?

Básicamente existen dos formas de ver y enfrentar las negociaciones políticas:



Colaborativa

- Busca que todos los actores involucrados puedan alcanzar sus objetivos.
- La lógica de este enfoque es la de ganador-ganador.
- Se busca promover soluciones creativas.
- Los negociadores están dispuestos a escuchar y atender las necesidades de la otra parte.
- Cuida la relación entre los actores que negocian.



Competitiva

- Centrada en el beneficio personal o del grupo.
- Se negocia desde la lógica ganador-perdedor.
- Lo que uno gana, la otra parte lo pierde.
- Los negociadores suelen asumir conductas hostiles y ver al otro como rival o contrario.
- Deteriora la relación entre las partes que negocian.

La negociación política colaborativa promueve que los actores, más allá de las diferencias o distancias ideológicas, sean capaces de obtener resultados que los acerquen al logro de sus objetivos partidarios, alcanzando acuerdos vinculantes entre ellos. Este tipo de negociación alienta a que los actores políticos puedan discutir, abierta y ampliamente, las percepciones que tienen respecto de la viabilidad y beneficios de los temas tratados, que se consideren los distintos puntos de vista de todas las partes, se despejen los temores y se incorporen sus principales necesidades. Asimismo, ayuda a que se genere un alto nivel de convicción de los beneficios de los acuerdos obtenidos, asegurando su sostenibilidad en el tiempo.

La negociación política con enfoque competitivo se centra en desacreditar las posturas y percepciones de los otros actores políticos: el objetivo es vencer a la otra parte, aunque esto traiga como consecuencia resultados muy pobres. La visión del otro como enemigo político es muy fuerte y en muchas ocasiones se pierde la perspectiva de la negociación, a tal nivel que el objetivo no es alcanzar algún tipo de acuerdo, sino bloquear el logro de los objetivos de la parte contraria. Esta manera de enfocar las negociaciones deteriora las relaciones con los otros actores políticos, haciendo muy difícil que se puedan entablar nuevas negociaciones a futuro.

3. ¿Cómo diferenciar a los negociadores competitivos de los colaborativos?

Algunas de las principales notas distintivas entre los negociadores colaborativos y competitivos son las siguientes:



4. ¿Cómo afrontar una negociación desde el enfoque colaborativo?

A continuación, se presentan las principales herramientas para afrontar las negociaciones de manera colaborativa:

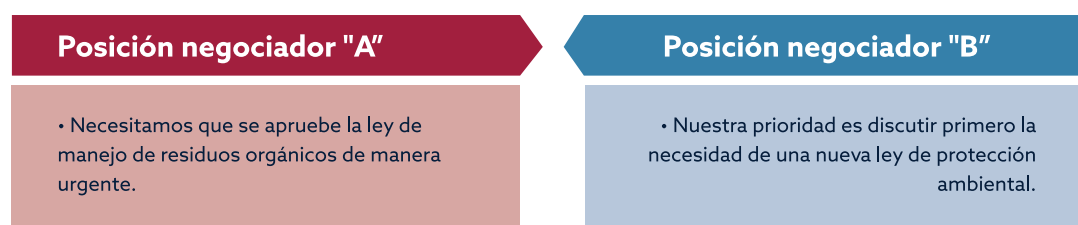
4.1 Manejo de conceptos base⁵

Para abordar las diferencias existentes con otros actores políticos a través de la negociación colaborativa, es necesario tener claridad sobre tres conceptos base: **posiciones, intereses y necesidades, y alternativas.**

Una de las características de la negociación colaborativa es la capacidad de los negociadores para salir de las posiciones y enfocarse en los intereses. Ambos conceptos están ligados entre sí, pero hacen referencia a aspectos completamente distintos. Para abordar las diferencias desde una perspectiva colaborativa, es clave que los negociadores sepan diferenciar ambos conceptos.

Las Posiciones

Son los requerimientos o reclamos que se plantean cuando se desea obtener algo de la otra parte. Los negociadores suelen pensar que es la única o la mejor forma para resolver su problema.



Los intereses y necesidades

Los intereses son las motivaciones que se encuentran ocultas detrás de las posiciones. Son el conjunto de expectativas, aspiraciones, preocupaciones y miedos que requieren ser atendidos para resolver las diferencias.

5. El modelo de negociación colaborativa propuesto para este bloque es el método de negociación en base a intereses propuesto por la Universidad de Harvard – "Método Harvard"

A diferencia de las posiciones, los intereses pueden ser de tres tipos:

Comunes	Diferentes	Compuestos
Los actores comparten las mismas expectativas respecto de la decisión o tema a resolver.	Los actores tienen intereses de distinta naturaleza.	Los intereses de los actores se contraponen unos con otros.

Debajo de cada posición, las cuales los actores políticos consideran que son inamovibles e irrenunciables, existe un interés oculto. El buen negociador es capaz de poder diferenciar cada uno de estos conceptos y enfocarse en alcanzar la satisfacción de los intereses.

Las posiciones e intereses y necesidades podrían graficarse con un iceberg, donde la parte visible serían las posiciones, mientras que la parte oculta y la más importante serían los intereses y necesidades.



Las necesidades humanas son condiciones de vida que se merece todo ser humano para tener una vida digna: alimentación, cuidado, reconocimiento, respeto, seguridad.

Maslow⁶ sostenía que las acciones de las personas tienen su origen en la "motivación" por lograr satisfacer alguna

necesidad, las cuales, están jerarquizadas en cinco categorías: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y amor, de estima y de autorrealización.

A continuación, se presenta un cuadro⁷ con la definición de cada una de estas necesidades:

Necesidad	Definición
Fisiológicas	Están conformadas por todas aquellas necesidades primordiales que requieren ser satisfechas para poder asegurar la subsistencia. Estas necesidades se encuentran en el nivel más bajo de la jerarquía planteada por Maslow.
De Seguridad	Son las necesidades que se encuentran en el segundo nivel de jerarquía y están orientadas a garantizar una vida segura a las personas y su entorno.
De Pertenencia y Amor	En el tercer nivel de jerarquía se encuentran las necesidades de amor y amistad, tanto en su dimensión de entregar afecto, como en el recibirlo.
De Estima	En este cuarto nivel se encuentra la necesidad de autorrespeto y estima, es decir, la construcción de una reputación sostenida en capacidades reales de la persona.
De autorrealización	Este es el nivel superior de la jerarquía de necesidades y, a diferencia de los otros cuatro niveles inferiores, acá las necesidades de autorrealización no giran en torno a una carencia, sino más bien a la capacidad de alcanzar el mayor potencial posible.

6. (Maslow, 1943)

7. El contenido del cuadro con definiciones, así como el gráfico de la pirámide ha sido elaborado sobre la base de: (Cloninger, 2003)

Esta jerarquía de las necesidades se grafica en la denominada pirámide de Maslow, la cual se presenta a continuación:



Las Alternativas

Son las medidas o acciones que los negociadores pueden asumir en caso no se logre un acuerdo o no sean ventajosas las opciones que aparecen durante la negociación.

Las alternativas pueden ser definidas como un "plan B", es decir, un medio que de manera independiente puede utilizar cada negociador para intentar satisfacer sus intereses fuera de la negociación.

Es fundamental que los negociadores cuenten con una alternativa o "plan B" durante la negociación, ya que sirve como criterio para evaluar si las propuestas que aparecen durante el proceso son ventajosas o no. Para que una propuesta sea ventajosa, deberá ser superior a la alternativa con la que cuenta cada negociador.



4.2 La Preparación

Uno de los mayores inconvenientes para alcanzar acuerdos satisfactorios en las negociaciones, es la poca o nula preparación con la que cuentan los negociadores al momento de abordar las reuniones de negociación.

La improvisación es la peor de las estrategias para hacer una negociación, y si se debe hacer frente a un negociador debidamente preparado, es seguro que este obtendrá los resultados deseados, sacando ventaja de su condición.

El éxito en una negociación colaborativa se empieza a forjar en la etapa de preparación. Es ahí donde los negociadores diseñan sus estrategias de intervención, planifican sus intervenciones y generan los recursos técnicos necesarios para que su intervención en el proceso procure los resultados deseados.

A continuación, se presenta una guía de preparación de la negociación, con la explicación de cada uno de los elementos a ser analizados. Esta guía recoge los principales aspectos que serán abordados en las reuniones de negociación.

Guía para preparar una negociación

<p>Cómo percibo el problema</p>	<p>Cómo creo que percibe el problema la otra parte</p>
<p>Es importante identificar la propia percepción del problema, ya que esta será compartida con la otra parte.</p>	<p>Esta información, aunque referencial, me puede dar luces respecto de la postura de la otra parte frente al tema de negociación.</p>
<p>Cómo puedo expresar mi percepción sin afectar o atacar a la otra parte</p>	
<p>Durante la reunión de negociación, será necesario explicar mi percepción del tema. Si dejamos esto a la improvisación del momento, es muy probable que no pueda explicar adecuadamente la manera particular de entender el problema, ni cuáles son los motivos que moldean esa percepción.</p>	

<p>Cómo me percibe la otra parte</p>	<p>Qué puedo hacer para mejorar esas percepciones</p>
<p>Esto nos dará algunos alcances para planificar alguna estrategia para mejorar nuestra imagen ante el otro.</p>	<p>Es necesario pensar en las acciones concretas que puedo realizar para mejorar la percepción que el otro tiene de nosotros. Siempre será importante disipar la percepción de enemigos.</p>
<p>Cuáles son mis emociones</p>	<p>Cómo las puede expresar sin atacar a la otra parte</p>
<p>Es necesario tomar contacto con nuestras emociones, saber reconocerlas e idear mecanismos que me permitan canalizarlas adecuadamente.</p>	<p>Verbalizar adecuadamente nuestras emociones no solo facilitará la comprensión de estas por la otra parte, pues también permitirá que se canalicen adecuadamente.</p>
<p>Qué quiero decirle a la otra parte que necesita entender</p>	<p>Cómo se lo diría sin atacarla</p>
<p>Es necesario identificar esos mensajes que son fundamentales que sean comprendidos por la otra parte.</p>	<p>Manejar mensajes debidamente estructurados facilitará el proceso de comprensión de estos.</p>

Buscar los intereses y necesidades

<p>Cuál es mi posición</p>	<p>Cuáles son los intereses y necesidades que quiero satisfacer (detallar)</p>
<p>La identificación de la posición es el punto de partida para la identificación de los intereses.</p>	<p>Debo identificar mis intereses y necesidades de manera concreta, así se tendrá mayor claridad en la forma de satisfacerlas.</p> <p>Plantear los intereses de manera muy general puede generar confusión a la otra parte.</p>

Cuál es la posición de la otra parte	Cuáles pueden ser los intereses y necesidades que quiere satisfacer (detallar)
<p>La identificación de la posición es el punto de partida para la identificación de los intereses.</p> <p>Preguntar el por qué o el para qué de la posición ayudará a explorar los posibles intereses.</p>	<p>Debo proyectar, de manera concreta, cuáles pueden ser los intereses y necesidades de la otra parte, así se tendrá mayor claridad en la forma de satisfacerlas.</p>

Existen intereses comunes	Existen intereses diferentes	Existen intereses contrapuestos
<p>Clasificar los intereses identificados.</p>	<p>Clasificar los intereses identificados.</p>	<p>Clasificar los intereses identificados.</p>

Generación de opciones

Qué puedo proponerle a la otra parte como fórmula para satisfacer nuestros intereses y necesidades	Cómo debería plantearla para que sea atractiva
<p>Elaborar una lista de propuestas que satisfagan los intereses y necesidades de ambas partes.</p>	<p>En la negociación, lo que se dice es tan importante como la forma en que lo hacemos.</p> <p>Una propuesta ventajosa puede ser descartada por el hecho de no haber sido comprendida.</p>

Cuál es mi mejor alternativa en caso la negociación no funcione
<p>La mejor alternativa nos servirá como criterio para evaluar la conveniencia de las opciones. Se utilizará como plan B en caso no se logre algún acuerdo.</p>



4.3 La Estrategia: El encuentro de negociación^{8,9}

Se puede obtener mejores resultados en una negociación colaborativa si esta se sustenta en una estrategia que posibilite alcanzar los objetivos deseados por todos los actores que intervienen en el proceso.

4.3.1 El Objetivo: Atacar el problema

Uno de los mayores errores que se comete al momento de negociar es confundir el problema que se debe resolver con la persona con quien se tiene el problema, lo que trae como consecuencia que se acabe atacando a los otros negociadores y condenando la negociación al fracaso. ¿Cómo se puede evitar cometer ese error?

A. Despliegue sus recursos comunicativos

• Escuche activamente

- Concéntrese en la información que su interlocutor le expresa a través de la comunicación verbal y no verbal. Es importante hacer contacto visual con el otro negociador mientras expresa sus ideas.
- Es necesario prestar atención a lo que dice y a las emociones que pueda estar sintiendo.
- Escuche para comprender el punto de vista del otro, no para refutar o contraatacar.
- Haga un resumen de lo que ha expresado el otro negociador, ya que eso le ayudará a asegurarse que ha comprendido correctamente y a que el otro negociador se dé cuenta de que lo escuchó y comprendió.
- Si no comprendió algo, no suponga, pregunte.

• Enfóquese en que lo comprendan

- Construya mensajes que sean sencillos de comprender por sus interlocutores.
- Refiérase al problema y no ataque a su interlocutor. No utilice frases como "si ustedes colaboraran no habría este problema", mejor diga: "el problema será resuelto si trabajamos conjuntamente para aprobar la ley".
- Hable de usted, utilice frases como "lo que yo considero", "para mí, lo necesario", "como yo veo las cosas", "lo que me preocupa de esto".
- Evite referirse negativamente sobre los otros o sus propuestas. Evite frases como "esa propuesta es ilógica", mejor diga: "yo cambiaría este aspecto de la propuesta para que sea más viable". No haga comentarios como "usted no sabe nada de manejo de presupuesto", mejor diga: "me gustaría conocer los criterios técnicos que sostienen su propuesta".

• Defina las ideas fuerza que deben ser comprendidas por su interlocutor

- Seleccione la información que debe ser comprendida por su interlocutor.
- Refiérase al tema en discusión, evite abrir nuevos temas.
- Apóyese en ejemplos o experiencias que ayuden a la comprensión de sus mensajes.

8. La metodología desarrollada en el punto 4.3 ha sido tomada y adaptada de: (Fisher. R y Ury. W, 1991) quienes plantean las bases del "Método de Negociación de Harvard".

9. Para complementar la información se sugiere consultar: (Ury, 1993)

- Asegúrese que su interlocutor comprendió el mensaje. Pídale que comente sobre lo expresado por usted.
- Reduzca al máximo los malentendidos. Si identifica alguno, aclárelo.

B. Trabaje las percepciones

• Practique la empatía

- Intente ver las cosas desde el punto de vista del otro.
- Pida información: "¿qué debería tomar en cuenta para ver las cosas desde tu perspectiva?"
- Exprese comprensión del punto de vista del otro. Comprender no es estar de acuerdo.
- No deslegitime la percepción del otro negociador. Evite usar frases como "las cosas no son así".

• Promueva la empatía

- Ayude a que los otros actores se coloquen en su lugar para que puedan comprender su percepción.
- Explique con claridad cuáles son esas condiciones que moldean su percepción.
- No culpe a los otros actores de sus problemas.

• Comenten las percepciones

- Exprese sus opiniones sin atacar a la otra parte.
- Haga referencia de aquellos aspectos comunes que se hayan podido identificar.

- Salga de la dinámica de las "teorías conspirativas".
- No saque conclusiones sobre la base de sus temores o prejuicios.
- Genere la percepción de utilidad de la negociación.

C. Maneje las emociones

- Reconozca cómo se siente y plantee su emoción de manera constructiva.
- Reconozca las emociones de los otros actores.
- Legitime la emoción de los otros: "es comprensible que te sientas de esa manera".
- Nunca se burle de lo que los demás puedan estar sintiendo. Evite frases como "no es para tanto", "no vale la pena ponerse así por algo tan tonto".
- Ayude a que los otros puedan verbalizar sus emociones, eso permitirá que las reconozcan y las puedan manejar.
- Nunca pierda la calma, aunque el otro negociador pierda el control de sus emociones.
- Utilice gestos simbólicos: agradezca, pida disculpas, reconozca, felicite.

4.3.2 Trabaje sobre la base de los intereses y necesidades

Un aspecto central del modelo de negociación colaborativa es que los negociadores sean capaces de salir de sus posiciones para centrar parte de sus esfuerzos en identificar y trabajar sobre la base de los intereses. Algunas pautas que considerar en este punto son:

A. Identifique claramente los intereses y necesidades

- **Diferencie las posiciones de los intereses**
 - No entre al juego de tratar de imponer su posición.
 - Cuestione la posición de la otra parte: ¿por qué es tan importante lo que me está pidiendo?, ¿para qué lo necesita?
 - Colóquese en el lugar del otro, para intentar entender sus motivaciones.
 - Clasifique los intereses identificados: comunes, diferentes o contrapuestos.
 - Identifique cuál de los intereses está ligado a necesidades básicas: trabajo, respeto, reconocimiento, entre otros.
 - Identifique los intereses de manera concreta.
- **Elabore una agenda**
 - Incorpore los intereses de todas las partes involucradas en el proceso.
 - Haga explícitas las ventajas de trabajar en base a los intereses.
 - Clasifique los intereses según su nivel de importancia.
 - Inicie el trabajo con los intereses comunes y luego con los diferentes.
 - Promueva el trabajo a futuro, no se puede cambiar el pasado.
 - Sea paciente, es probable que en algunos momentos los negociadores quieran retomar su posición.

4.3.3 Construya acuerdos que sean beneficiosos para todos

No basta identificar los intereses para asegurar el éxito de una negociación colaborativa, es necesario construir fórmulas de solución que sean consideradas justas por todos los que participan en la negociación.

Algunos aspectos que considerar para una adecuada construcción de acuerdos:

A. Genere opciones de mutua satisfacción

- **Aplique una metodología apropiada**
 - Asegúrese de que el proceso de generación de opciones sea participativo.
 - Asegúrese de que todos comprendan que las propuestas deben considerar los intereses de todos los negociadores.
 - Brinde facilidades metodológicas para la aplicación de lluvia de ideas (explicación clara de cómo se realizará).
 - Asegúrese de contar con los materiales necesarios (papel, lapicero, pizarra, plumones, proyector, fichas, etc.).
 - Diferencie claramente los dos momentos de la lluvia de ideas: generación de opciones y evaluación de opciones.
 - Asegúrese de que todos los involucrados en el proceso cuenten con la información necesaria respecto del tema a resolver.
 - Organice las opciones propuestas según su complementariedad.

- Solicite a los negociadores que expliquen a detalle sus propuestas, antes de iniciar el proceso de evaluación.

• Ejecute un adecuado proceso de evaluación de las opciones

- No descarte rápidamente las opciones, pida mejoras para que estas sean más atractivas.
- Utilice su mejor alternativa para evaluar la conveniencia de las propuestas.
- No haga de la evaluación un enfrentamiento, póngase del lado del otro para entender su postura frente a la propuesta.
- No presione a los otros negociadores a tomar una decisión. Otorgue el tiempo necesario para que se realice una evaluación detallada de las propuestas.
- No amenace con abandonar la negociación si no se opta por su alternativa, mejor explique lo ventajoso que sería para todos el lograr un acuerdo.
- Facilite la toma de decisiones de los otros negociadores.
- Intercambie algún tema de menor importancia para usted, pero que pueda ser muy importante para el otro negociador.
- No descarte la posibilidad de acuerdos condicionados.

B. Si ninguna opción satisface los intereses

- Opte por la mejor alternativa con la que cuente.

- No termine la negociación en malos términos, cuide la relación.

- No cierre la posibilidad de una nueva negociación.

- Evalúe el proceso para identificar qué pudo fallar y en qué se puede mejorar.



4.4 La ejecución de los acuerdos

Los acuerdos alcanzados en una negociación marcan el inicio del proceso de implementación de los compromisos asumidos, ya que el acuerdo no es en sí mismo el fin de la negociación, sino un medio para alcanzar la satisfacción de los intereses.

Los acuerdos, para ser implementados, deben estar claramente redactados, especificando el compromiso/tarea específico/a, el responsable de ese compromiso, el plazo en que se realizará el compromiso/tarea, otros detalles de ser necesarios (montos, forma en que se ejecutará el compromiso/tarea, etc.) y dónde se va a ejecutar.

A continuación, compartimos algunos criterios a tomar en cuenta durante la ejecución de los acuerdos:

- Asegurarse de que las personas cuenten con los recursos necesarios para cumplir los compromisos.
- Verificar que todos los involucrados tengan claridad sobre la forma en que se deben cumplir las obligaciones.
- Establecer un mecanismo de seguimiento de los acuerdos adoptados.

- Revisar periódicamente el avance en el cumplimiento de los acuerdos.
- Felicitar, en caso los acuerdos se estén cumpliendo de la manera acordada.
- En caso se produzca alguna dificultad para el cumplimiento de los acuerdos, esto debe ser debidamente notificado a todas las partes.
- Implementar espacios de renegociación de los acuerdos, de ser necesario.

Recursos adicionales

A continuación, se incluye un conjunto de enlaces con materiales de apoyo para la profundización de los conceptos planteados en el presente bloque:

1. Kahane, A. (2017) Colaborar con el enemigo. Berrett-Koehler.

<https://www.descubrelima.pe/wp-content/uploads/2020/03/Colaborar-con-el-enemigo.pdf>
(resumen)

2. Hernández, M. y Brodziak, F. ¿Cómo Negociar en un Congreso sin Mayorías? Centro de Colaboración Cívica.

<https://colaboracioncivica.org/uploads/MANUAL-C%C3%B3mo-Negociar-en-un-Congreso-Sin-Mayor%C3%ADas.pdf>

3. Diez, F. (2000). Manual de negociación.

<https://franciscodiez.com.ar/material-de-capacitacion/page/2>

4. Reyes, O. (2016). Técnicas de negociación política.

https://www.researchgate.net/publication/321197982_Tecnicas_de_Negociacion_Politica

5. Hernández, E. (2007). Interpretación y análisis de los de procesos de negociación: Aportes desde la Ciencia Política. Reflexiones, vol. 87, núm. 1, pp. 87-98

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72912553006>
Videos

6. William Ury - Negociación 1

<https://youtu.be/zkvi8N6XvIc>

7. William Ury - Negociación 2

<https://youtu.be/tme1JZ6hsNE>

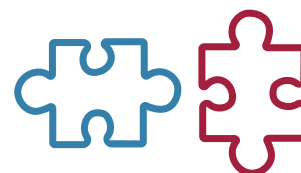


Bloque

3

Construcción de
consensos legislativos

Bloque 3: Construcción de consensos legislativos



1. ¿Qué es el consenso político?

Es el consentimiento respecto de una decisión a la que arriban las distintas fuerzas políticas mediante el uso de mecanismos deliberativos, donde todas las partes intervinientes expresan sus intereses y necesidades, las mismas que son reconocidas y valoradas en un proceso de toma de decisiones que promueva su satisfacción en la mayor medida posible.

2. ¿El consenso implica unanimidad?

No. Se pueden alcanzar acuerdos por consenso, incluso en aquellas situaciones donde todos los actores políticos no vean satisfechos sus intereses y necesidades al mismo nivel, pero que, sin embargo, los aspectos más importantes de sus agendas son considerados o no se ven afectados por las decisiones tomadas, a la vez que fortalecen valores partidarios, como la gobernabilidad democrática, el respeto a los derechos humanos o la promoción del desarrollo ciudadano con calidad de vida.¹⁰

3. Las cinco reglas básicas para que un acuerdo sea considerado por consenso

a. No exclusión

Los procesos para la construcción de consensos deben promover la inclusión de todos los actores políticos, no únicamente de aquellos partidos con objetivos o agendas afines.

b. Paridad

Todos los grupos políticos participantes deben tener las mismas capacidades de intervención y toma de decisiones, aunque su representación congresal sea minoritaria.

c. Receptividad

Se debe prestar igual atención a todas las intervenciones, opiniones, sugerencias y cuestionamientos realizados por las agrupaciones políticas participantes.

d. Cooperación

Todas las agrupaciones políticas ponen sus capacidades al servicio del proceso, con el objetivo de procurar beneficios para todos.

e. Integración

Los acuerdos asumidos deben considerar las necesidades, intereses y valores de todos los grupos políticos participantes, sean de mayoría o minoría.

4. Condiciones para implementar un proceso para generar consensos políticos

Los procesos para el logro de consensos se implementan sobre la base de seis condiciones mínimas^{11,12}:

a. Existencia o identificación del problema

Los diversos actores políticos son conscientes de la existencia de una problemática que requiere ser atendida, con la intervención y apoyo de las demás fuerzas políticas.

10. (Fundación Cambio Democrático , 2021)

11. (Kemp, 2013)

12. (Fundación Cambio Democrático , 2021)

b. Reconocimiento de la importancia de alcanzar consensos

Las fuerzas políticas reconocen la necesidad de dar salida a la problemática existente, mediante mecanismos para alcanzar soluciones por consenso.

c. Voluntad de participación

Los representantes de las diversas fuerzas políticas deben asumir el compromiso de realizar todos los esfuerzos para lograr que el proceso permita alcanzar los consensos necesarios para abordar la problemática.

d. Voluntad de una solución inclusiva

Los diversos grupos políticos deben apostar por integrar las necesidades de todos los participantes en la construcción de la salida consensuada al problema, asumiendo una conducta colaborativa durante el proceso.

e. Responsabilidad compartida

Las fuerzas políticas asumen el compromiso de implementar los acuerdos logrados por consenso, más allá de que no se encuentren totalmente satisfechos con estos.

f. Capacidades de intervención

Los procesos de generación de consensos son complejos. No basta la buena voluntad para que puedan diseñarse y conducirse de manera adecuada. Los partidos políticos deben procurar el fortalecimiento de las capacidades en metodologías para el abordaje de problemas, especialmente en la negociación y el diálogo.

5. El diálogo como mecanismo para la construcción de consensos legislativos

El diálogo puede ser definido de la siguiente manera:

“Procesos de interacción comunicacional a través de los cuales se va construyendo un tejido de vínculos entre

diversos actores, promoviendo así el acercamiento, el aprendizaje, el entendimiento, la confianza, la colaboración y el consenso; con el propósito de abordar problemas y conflictos, generando cambios positivos a nivel personal, relacional, cultural y estructural, orientados al desarrollo sostenible y la construcción de la paz”. (ProDiálogo)

El diálogo como mecanismo para la construcción de consensos legislativos es una herramienta que facilita que los diversos actores políticos puedan escuchar las opiniones respecto del tema abordado, deliberar sobre las distintas propuestas planteadas por los participantes y tomar decisiones sobre la base del consenso más amplio posible.



5.1 Aspectos a considerar para construir consensos a través del diálogo

Para generar un espacio de diálogo que promueva la construcción de consensos es necesario considerar cuatro aspectos:

a. El contexto

Considerar y comprender el conjunto de situaciones de tipo político, social, económico, cultural, institucional, entre otras, que influyen en la dinámica de los problemas a tratar y en la forma como los diversos actores perciben y actúan frente a esta situación.

b. Los temas

Identificar cuáles son los temas que conforman la agenda de trabajo, así como los intereses y necesidades de cada agrupación política tiene respecto de cada tema.

c. Las relaciones

Saber cómo son los niveles de confianza o desconfianza entre los diversos actores políticos, su predisposición a colaborar en el proceso y la posibilidad de que entablen procesos de comunicación.

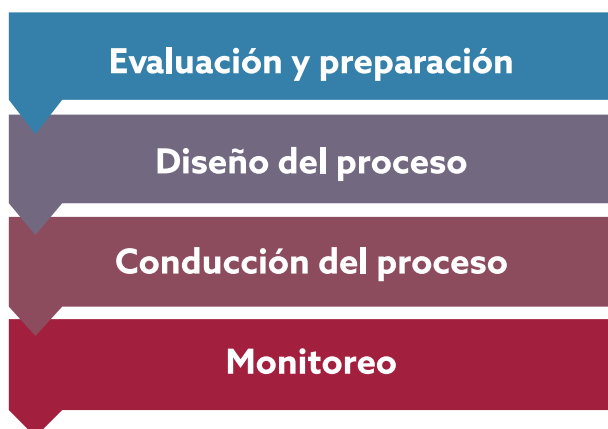
d. El proceso

Conocer los objetivos que persigue el proceso de diálogo: cuál será la organización metodológica, quiénes participarán del proceso y qué roles asumirán en el mismo, la necesidad del fortalecimiento de capacidades para el diálogo, entre otros.



5.2 Fases para la implementación de procesos de diálogo para la construcción de consensos

Para la implementación de un proceso de diálogo que promueva la construcción de consensos legislativos, se debe cumplir con las siguientes fases:



5.2.1 Evaluación y Preparación

a. Búsqueda de información

Es necesario recoger información que sea de utilidad para el diseño y organización del proceso de diálogo. Para esto, se sugiere utilizar la herramienta de análisis 3P (Persona, Proceso, Problema)¹³.

13. (Lederach, 1992)

A continuación, se presenta una matriz de análisis 3P con preguntas que orientan el proceso de búsqueda y sistematización de la información.

Problemas

¿Cuál es el tema que se busca abordar?

Se debe definir de manera concreta cuál es el tema o temas que serán abordados en el proceso de diálogo.

Se debe procurar identificar los temas de manera concreta.

¿Por qué es importante atender este tema como prioridad?

Construir una justificación basada en criterios técnicos que den sustento a la necesidad de priorizar su atención.

¿Cuáles son los principales factores que lo configuran?

Conjunto de características que son determinantes en el tema a ser abordado.

Proceso

¿Qué tipo de procesos se han intentado antes y cuáles fueron sus resultados?

Realizar un inventario de procesos que se hayan llevado a cabo anteriormente para resolver el problema, valorando los resultados obtenidos en cada uno de ellos.

Actualmente, ¿cuáles son los obstáculos principales para realizar un proceso de construcción de consenso sobre el tema?

Identificar las barreras que pueden limitar las posibilidades de alcanzar consensos mediante el proceso de diálogo. Estas podrían ser: ideológicas, relacionales, políticas, etc.

¿Cuáles son las oportunidades para impulsar un proceso de construcción de consenso?

Un análisis FODA puede contribuir a visualizar las oportunidades que podrían ser aprovechadas para impulsar el proceso.

Personas

Grupos de actores dentro del congreso	Afinidad con mi agrupación política			Posiciones frente al tema	Intereses frente al tema	Interlocutor válido	Miembro del grupo de interés que puede contribuir con el proceso	Objetivo común que puedo lograr con el grupo de interés
	Alta	Media	Baja					
Partido político o bancada		Determinar el nivel de afinidad		Cuáles son las posiciones respecto al tema	Cuáles son sus intereses y necesidades respecto del tema	Cuentan con un interlocutor válido	Cuál de sus miembros puede apoyar en el impulso del proceso	Qué objetivos comunes existen entre mi partido y el grupo analizado
Diferenciar uno por uno								

b. Acercamiento entre actores

Es necesario ir generando e implementando estrategias para lograr un acercamiento entre los diversos actores políticos que deben participar del proceso de diálogo. En muchas ocasiones, estos acercamientos se pueden ir construyendo en espacios, como reuniones de trabajo, actividades académicas, actividades extralaborales, entre otras.

c. Formación del grupo impulsor

Se debe conformar un grupo impulsor del proceso de diálogo, que puede ser externo a los partidos o bancadas congresales, y que se encargará de realizar acciones con todas las organizaciones políticas con representación en el Congreso, para motivar la participación en el proceso de diálogo, así como para recoger información que será relevante para el diseño del mismo.

d. Fortalecimiento de capacidades

La correcta participación en un espacio de diálogo no depende exclusivamente de la buena voluntad de los miembros que lo conforman, pues se requiere que los participantes manejen herramientas que posibiliten una adecuada interacción durante todo el proceso. Las herramientas, como técnicas de comunicación, negociación y facilitación, son fundamentales para cumplir con los fines trazados para el proceso.

e. Evaluar y trabajar las condiciones de base

Es vital identificar esas condiciones mínimas que se deben trabajar para viabilizar la conformación del espacio de diálogo y las pautas de interacción de los participantes.

5.2.2 Diseño del proceso

Los procesos de diálogo, si bien tienen un alto componente de flexibilidad, responden a un diseño inicial que marca la pauta de las estrategias de intervención para facilitar el logro de los objetivos propuestos.

Es importante remarcar que el diseño del espacio de diálogo es un proceso participativo. En la medida que intervengan miembros de todas las agrupaciones políticas que formarán parte de la mesa de diálogo, el proceso contará con mayor legitimidad.

A continuación, se presenta una matriz de organización del diseño del proceso de diálogo:

ASPECTOS DEL PROCESO	DEFINICIÓN
Objetivos	<p>Se deben definir los objetivos específicos que se espera sean logrados al final del proceso de diálogo y aprobados por consenso.</p> <p>Los objetivos deben ser planteados como situaciones concretas que puedan ser medibles.</p> <p>Formulación incorrecta: Mejorar la calidad de vida de las personas vulnerables</p> <p>Formulación correcta: Aprobar la formulación de una política nacional que promueva la inserción laboral, el acceso a educación superior y la lucha contra la discriminación de la población afrodescendiente, personas con discapacidad, población LGTBI.</p>
Principios orientadores	<p>Se deben establecer los principios que guiarán el proceso y la participación de los representantes de los partidos políticos.</p> <p>Principios como el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática, la participación democrática, la igualdad, la no exclusión, el respeto a los derechos humanos, el respeto a la legalidad, deberán ser considerados.</p>
Participantes y definición de roles	<p>Se debe identificar quienes participarán del proceso y si asumirán alguna responsabilidad durante su ejecución (convocar, conducir las reuniones, asumir la secretaría, sistematizar, etc.)</p>

ASPECTOS DEL PROCESO	DEFINICIÓN
<p>Metodología general del proceso y de las reuniones</p>	<p>Se debe plantear cuál será la metodología general del proceso (lugar de reuniones, periodicidad, cómo se registrarán las reuniones, etc.) Para el caso de las reuniones: cuáles serán las reglas de interacción, cómo se trabajarán las intervenciones, quién será responsable de la conducción de las reuniones, etc. Estas pautas, tanto las generales como las de las reuniones, se van ajustando según la necesidad del proceso.</p>
<p>Agenda de trabajo del proceso</p>	<p>Se establece una agenda de trabajo tentativa, la cual deberá ser aprobada por todos en la reunión de instalación. Esta agenda también se puede ajustar en función de las necesidades del proceso.</p>
<p>Información relevante sobre el tema, que aporte al proceso</p>	<p>Se debe hacer un inventario de la información que será relevante para entender el problema a tratar y de cuáles podrían ser los criterios para su manejo. Hay que considerar la posibilidad de que la información sea plural (de varias fuentes) y determinar cuál será el mecanismo para hacerla llegar a todos los participantes.</p>
<p>Manejo de la comunicación interna (reglas de juego para la interacción)</p>	<p>¿Cómo será el proceso de comunicación entre los miembros del espacio de diálogo fuera de las reuniones? La comunicación será directa, habrá una secretaria que centralice y distribuya la información. Habrá un vocero oficial por cada partido o bancada.</p>

ASPECTOS DEL PROCESO	DEFINICIÓN
Manejo de la comunicación externa (medios comunicación)	¿Cómo será el manejo de comunicación con los medios? Habrá un vocero oficial del espacio de diálogo, la información será reservada, etc.
Cronograma de actividades y logística	Se debe elaborar un cronograma tentativo de actividades, el cual deberá ser aprobado por los miembros del espacio de diálogo. Este cronograma podrá ser reajustado en función de las necesidades del grupo.
Recursos económicos y humanos	Se requiere recursos humanos: cuántos, qué labores realizarán, serán internos o externos. ¿Quién solventará los gastos?
¿Quién se encargará del monitoreo y sistematización de cada una de las etapas del proceso?	¿Quién será responsable de hacer el seguimiento permanente de las actividades programadas y acuerdos alcanzados por el grupo de diálogo?

5.2.3 Conducción del proceso

Para una adecuada conducción del proceso se debe considerar las siguientes pautas:¹⁴

a. Instalación del espacio de diálogo

- Tomar en cuenta la relevancia de la primera convocatoria.
- Presentación de los facilitadores.
- Asegurarse de que se cuenta con todos los recursos necesarios para la reunión (humanos, materiales, técnicos).

- Se establecen las bases del proceso: aprobación de principios y valores, aprobación de las reglas de interacción, confirmación de los compromisos de los miembros.
- Validación y ajuste del diseño.

b. Gestión de las reuniones

- Desempeño de las responsabilidades de los encargados de la organización y conducción (registro de participantes, facilitación de las reuniones, presencia de asesores, apoyo logístico).

14. Adaptado de: (Pruitt. B. y Thomas. P., 2008) y (Fundación Cambio Democrático, 2021)

- Elaboración de la agenda de trabajo del proceso y de las reuniones.

- División de las tareas y actividades para el trabajo de los temas (formación de subgrupos).

c. Inicio del diálogo

- Presentación de la posición que se tiene del tema.

- Intercambio de perspectivas.

- Ampliación de información, indagación, exploración, descubrimientos compartidos.

- Escucha profunda, fomentar respeto y entendimiento.

- Formación de significado compartido y co-construcción del conocimiento.

d. Exploración de opciones

- Los actores buscan integrar sus perspectivas e intereses del tema.

- Se plantean las primeras propuestas.

- Sustentación de las propuestas, aplicando criterios técnicos respecto de su viabilidad.

- Análisis de las ventajas o desventajas de cada propuesta.

e. Toma de decisiones

- Los participantes se enfocan en los puntos de encuentro de sus intereses y necesidades.

- Se logran los primeros consensos.

- Los consensos se materializan en acuerdos formales.

- Se verifica contar con los recursos para asumir la responsabilidad de lo acordado.

5.2.4 Monitoreo del proceso

Al igual que en las etapas de preparación, diseño y conducción, en esta etapa también se trabaja sobre la base de estos cuatro aspectos:

a. El contexto

Evaluando las condiciones que ponen en riesgo el proceso y procurando su reducción.

b. Los temas

Se trabajan los temas de fondo de manera exhaustiva y se asegura que los consensos alcanzados atiendan dichos temas.

c. Las relaciones

Se promueve y asegura la generación de confianza y satisfacción de todos los participantes.

e. El proceso

Se verifica que la interacción y los resultados sean justos para todos.

Recursos adicionales

A continuación, se incluye un conjunto de enlaces con materiales de apoyo para la profundización de los conceptos planteados en el presente bloque:

1. Pruitt. B. y Thomas. P. (2008). Diálogo Democrático - Un Manual para Practicantes. Trydells Tryckeri AB.

https://www.oas.org/es/sap/dsdme/pubs/dial_%20demo_s.pdf

2. Díez, F. (2019). En el diálogo si no hay consenso no hay decisiones. Entrevista publicada en El Nuevo Diario / Por Ana Cruz y Ludwin Loáisiga López. Nicaragua, 27 de febrero de 2019.

<https://franciscodiez.com.ar/9278-en-el-dialogo-si-no-hay-consenso-no-hay-decisiones>

3. Bedoya, C., Caravedo, J., Moreno, G., Ormachea, I., Yeomans, C. (2007). Manejo constructivo de conflictos y construcción de consensos. ProDiálogo- Prevención y Resolución de Conflictos / Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional (CECI Canadá).

<https://prodialogo.org.pe/sites/default/files/material/files/MCPC.pdf>

4. Fundación Cambio Democrático. Manual construcción de consensos: Los procesos colaborativos.

<http://45.79.210.6/wp-content/uploads/2017/03/Manual-1-CONSTRUCCI%C3%93N-DE-CONSENSO.pdf>

5. Kemp, B. (2013). Diálogo interpartidario: Guía para el facilitador. IDEA Internacional/NIMD.

<https://www.idea.int/sites/default/files/publications/dialogo-interpartidario-gu%C3%ADa-para-el-facilitador.pdf>



Bloque

4

Construcción de
coaliciones legislativas

Bloque 4: Construcción de coaliciones legislativas



1. ¿Qué es una coalición legislativa?

Es una alianza integrada por diversos actores políticos que conforman el Congreso, quienes se unen para lograr un objetivo vinculado a la realización de sus agendas políticas, lo cual sería difícil o imposible lograrlo sin la cooperación de los otros grupos políticos.

Los objetivos que persiguen las coaliciones legislativas están estrechamente vinculados a que los actores que la conforman puedan impulsar la concretización de sus agendas legislativas, en la mayor medida posible.

2. ¿Cuántos tipos de coaliciones legislativas existen, según los objetivos que buscan conseguir?

Se pueden conformar cuatro tipos de coaliciones legislativas:¹⁵

a. Coaliciones para la generación de políticas públicas

Son aquellas coaliciones conformadas comúnmente por bancadas con ideologías o expectativas de generación de políticas públicas afines.

b. Coaliciones para sostener al Ejecutivo

Estas coaliciones son conformadas por la bancada del partido de gobierno y otras bancadas, con el objetivo de permitir al Ejecutivo gobernar, evitando las obstrucciones que pueda generar la oposición.

c. Coaliciones para fortalecer la oposición

Este tipo de coaliciones se conforman con el objetivo de fortalecer la capacidad de oposición al gobierno de turno.

d. Coaliciones para proteger la gobernabilidad democrática

Estas coaliciones surgen ante la necesidad de resolver graves crisis institucionales que pueden poner en riesgo la gobernabilidad democrática. Su conformación responde a intereses superiores a los partidarios y, en muchos casos, agrupa a partidos políticos que se consideran como contrarios.

3. ¿Qué aspectos debe considerar un partido político antes de conformar una coalición?

Si bien es cierto, conformar una coalición puede contribuir a lograr los objetivos planteados por la bancada, pero también puede traer consecuencias negativas si es que no se toman en cuenta los siguientes aspectos:¹⁶

a. Fortalecer las relaciones internas entre los miembros del partido

Previo a la decisión de conformar una coalición, es fundamental que los partidos políticos fortalezcan sus diferentes niveles institucionales y hayan logrado consensos sólidos sobre la necesidad de conformar una coalición y las líneas que deberán formar parte de sus objetivos.

15. (Serrafero, 2006)

16. (Serrafero, 2006)

Partidos con organizaciones débiles pueden correr el riesgo de perder su poder en el Congreso, ser absorbidos por otro partido de la coalición, que se produzca un fraccionamiento interno que ponga en riesgo su existencia o que se originen renuncias de sus miembros, especialmente de los de mayor liderazgo.

b. Evaluar la fortaleza de las estructuras internas de los partidos que posiblemente conformarán la coalición

La sostenibilidad y fortaleza de una coalición depende en gran medida de los partidos que la conforman. Uno de los motivos por los cuales una coalición no podría cumplir con los objetivos planteados, es que se vea debilitada por pugnas al interior de los partidos que la conforman, lo que provocaría incertidumbre en cuanto su compromiso y capacidad de aporte a la coalición.

c. La necesidad de contar con principios políticos afines

Si bien es cierto que no es necesario que los partidos que conforman una coalición tengan total afinidad en sus valores y visión de gobierno, es fundamental que las distancias ideológicas no sean tan marcadas, ya que, de ser así, la posibilidad de que se generen constantes pugnas internas por establecer objetivos y liderazgos es alta y estas desembocarían en el fraccionamiento o disolución de la coalición.

d. Evaluar si existe un real compromiso de permanencia

Aunque es imposible asegurar que una coalición siga unida hasta que se logre el objetivo por el cual se conformó, los partidos no pueden dejar al azar un aspecto tan relevante como es la real voluntad de los posibles miembros de la coalición, de asumir un compromiso firme de trabajar y cumplir los acuerdos que la coalición asuma hasta el logro de sus objetivos o hasta que esta se disuelva.

4. ¿Qué pasos seguir para conformar una coalición?

A continuación, se describen los pasos que se deben seguir para conformar una coalición parlamentaria:



4.1 Evaluación del impacto de la participación en la coalición

A continuación, se describen los pasos que se deben seguir para conformar una coalición parlamentaria:

Para este primer paso se requiere:

a. Analizar el contexto en el que conformará la coalición

En este punto debe tomarse en cuenta:

- Cuál es el partido que gobierna.
- Si somos bancada oficialista.
- Cuál es la opinión ciudadana respecto del partido.
- Contamos con un número de escaños que hace al partido atractivo para formar una coalición.
- Contamos con una estructura interna sólida alineada a la idea de conformar una coalición.
- Cuál será el impacto mediático que tendrá la conformación de la coalición.
- Cómo reaccionarán nuestros electores.

b. Determinar qué partidos no deberían conformar la coalición

En este momento se debe determinar cuáles son aquellas fuerzas políticas con las que nos separan marcadas diferencias de valores o principios partidarios y con las cuales no se conformará ninguna coalición.

Una excepción a este punto puede ser el caso de las coaliciones que se conforman con el objetivo de salvaguardar la gobernabilidad democrática en situaciones de profunda crisis política.

c. Determinar la disposición de todas las facciones del partido para participar en la coalición

- El partido cuenta con una organización sólida que no se verá afectada con la participación en la coalición.
- Existe alguna facción del partido que no esté de acuerdo con conformar la coalición.
- Alguna facción del partido puede sabotear la participación en la coalición.
- Existe la posibilidad de ruptura de la bancada o la renuncia de congresistas.

d. Analizar el impacto en el electorado

- Cómo reaccionarán nuestros electores.
- Cómo puede afectar esta situación en una futura intención de voto.



4.2 Planificando la negociación con los otros partidos

Como en toda negociación, se deberá realizar antes una detallada preparación con los otros partidos que conformarán la coalición (Revisar el bloque 2). Para la preparación, el partido deberá:

a. Establecer los objetivos compartidos que se espera lograr con la coalición

- Se debe elaborar la propuesta de objetivos que debe alcanzar la coalición.
- La propuesta de objetivos debe contemplar las expectativas de todos los partidos convocados a participar de la coalición.
- Plantear los objetivos como acciones que puedan ser medibles, evitando las propuestas generales. A manera de ejemplo:

Planteamiento incorrecto	Planteamiento correcto
Resolver el problema de la violencia contra la mujer.	Aprobar una nueva ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y demás integrantes del grupo familiar, incorporando la obligación de crear refugios municipales de emergencia.

b. Qué acciones nos pueden conducir al logro de los objetivos

- Se debe elaborar una propuesta de plan de actividades que pueda conducir a la coalición al logro de los objetivos propuestos.
- Es importante utilizar alguna matriz que permita presentar el proceso de una manera sencilla de comprender.

OBJETIVO 1:							
Colocar el objetivo							
ACTIVIDADES	FECHA DE EJECUCIÓN	LUGAR DE EJECUCIÓN	QUIÉNES DEBEN PARTICIPAR	PASOS PARA LA EJECUCIÓN	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS NECESARIOS
Consignar las actividades en orden de ejecución	Fecha de ejecución	Lugar de ejecución	Detallar las personas o instituciones que deben participar de la actividad	Detallar las tareas que se deben realizar para cumplir con la actividad	Establecer el plazo para ejecutar cada tarea	Quién es el responsable de su ejecución	Qué recursos (materiales y humanos) se requieren para cumplir la tarea

c. Qué partidos deben ser invitados a participar de la coalición

- Se debe realizar una lista detallada de los partidos que deberían ser invitados a participar de la coalición, identificando las siguientes características:

Partido	Afinidad con nuestros valores y principios			Interés con el objetivo propuesto			Interés en formar una coalición			Número de escaños con los que cuenta	Nivel de cumplimiento de compromisos (según información que se tenga)			Quién puede ser su negociador	Cuál es su estilo de negociación	Existe algún otro miembro que pueda servir de nexo
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo			
														Negociado competitivo o colaborativo	Quién podría ayudar de manera informal a promover en su partido las ventajas de la coalición	

- Este cuadro ayudará a identificar con qué partidos podremos generar algún tipo de alianza durante la negociación para la conformación de la coalición.

d. Qué puedo plantear a los otros partidos que los motive a participar de la coalición

- Se debe elaborar un listado de beneficios adicionales que podrían obtener los partidos miembros de la coalición (apoyo en alguna comisión, en la aprobación de alguna norma, etc.).

di. Será necesario contar con un facilitador interno o externo

- La evaluación que se ha realizado de cada uno de los otros partidos nos debe ayudar a determinar si la negociación podrá ser manejada por los propios negociadores o si será necesario la presencia de un facilitador.
- Este facilitador puede ser un miembro de alguno de los partidos, que cuente con la experiencia necesaria y que sea aceptado por todos los partidos. También podría ser un facilitador externo contratado específicamente para este fin.

dii. Actos preparatorios

- Es necesario establecer una comunicación previa con las otras bancadas que participarán en la negociación para la conformación de la coalición, con el objetivo de:
 - o Establecer la fecha para la primera reunión de negociación.
 - o Elaborar la agenda tentativa.
 - o Establecer el lugar de la reunión.
 - o Determinar quiénes serán los negociadores o equipo de negociadores.
 - o Determinar a quién se dirige la invitación: al presidente del partido o al vocero de la bancada.
 - o Establecer quién se encargará de realizar las invitaciones.
 - o Ver alguna información previa que deben manejar todos los partidos.
 - o Determinar quién se encargará de la logística para la primera reunión:
 - Local de reunión
 - Equipos multimedia
 - Materiales de oficina
 - Protocolo de la reunión
 - Relatoría de la reunión

diii. Nuestro negociador

- Otro aspecto fundamental para el éxito en las negociaciones es contar con un negociador con recursos técnicos y experiencia necesaria para alcanzar acuerdos que posibiliten la conformación de la coalición.
- Dos aspectos que se deben buscar en nuestro negociador son el manejo de capacidades para la negociación y nivel de legitimidad:

<p>Capacidades para la negociación Se deberá verificar que nuestro negociador o equipo de negociadores cuente con:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento en negociación • Experiencia en negociaciones políticas • Manejo de técnicas de comunicación 		
<p>Nivel de legitimidad:</p> <p>Además de los recursos técnicos, es fundamental que nuestro negociador sea una persona que goce de un nivel de legitimidad medio o alto, tanto con los miembros de su propio partido, como con las otras agrupaciones políticas y la ciudadanía. Un negociador que no goza de legitimidad puede ser un obstáculo para lograr acuerdos o para que estos sean sostenibles en el tiempo.</p>	<p>Con los miembros de su partido</p>		
	Alto	Medio	Bajo
	<p>Con los miembros de los otros partidos</p>		
	Alto	Medio	Bajo
	<p>Con la ciudadanía</p>		
	Alto	Medio	Bajo



4.3 Negociaciones para la conformación de la coalición

Para el momento del encuentro de negociación, se debe tomar en cuenta las siguientes pautas:

a. Encuadre de la reunión

- Bienvenida por parte de la persona encargada de la convocatoria.
- Palabras iniciales de los negociadores de cada partido.
- Establecimiento de las pautas de interacción.
- Establecimiento de los valores que deben guiar la coalición.
- Establecimiento de la agenda de trabajo.
- Se establecerá una cláusula de confidencialidad mientras duren las negociaciones para conformar la coalición, o se nombrará un vocero oficial.

b. Proceso de negociación para la conformación de la coalición

- Los negociadores desplegarán sus capacidades para lograr la creación de la coalición (se sugiere revisar el bloque 2, específicamente la estrategia de negociación colaborativa).
- Se deberá establecer cuál será el mecanismo para la toma de decisiones (los negociadores tienen total capacidad para tomar decisiones o estas deben ser asumidas por el partido).
- La negociación es para acordar la conformación de la coalición, luego se debe conformar comisiones de trabajo para la elaboración del plan detallado de actividades.
- Nombrar al vocero oficial de la coalición, quien se encargará de ser el nexo entre la comisión y los otros partidos o coaliciones, así como con los medios de comunicación.

- Establecer cuál será el sistema para la solución de controversias entre los miembros de la coalición.
- Se debe determinar si se levantará un acta de constitución de la coalición.



4.4 Despliegue de actividades de la comisión

Una vez aprobada la conformación de la coalición, esta debe iniciar sus actividades destinadas al logro de sus objetivos. Los documentos utilizados en la preparación de los partidos o durante las reuniones de negociación servirán de insumos para la elaboración de los planes de trabajo detallados.

OBJETIVO 1:							
Colocar el objetivo							
ACTIVIDADES	FECHA DE EJECUCIÓN	LUGAR DE EJECUCIÓN	QUIÉNES DEBEN PARTICIPAR	PASOS PARA LA EJECUCIÓN	PLAZO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS NECESARIOS
Consignar las actividades en orden de ejecución	Fecha de ejecución	Lugar de ejecución	Detallar las personas o instituciones que deben participar de la actividad	Detallar las tareas que se deben realizar para cumplir con la actividad	Establecer el plazo para ejecutar cada tarea	Quién es el responsable de su ejecución	Qué recursos (materiales y humanos) se requieren para cumplir la tarea

En esta etapa se debe:

a. Conformar comisiones de trabajo

- Estas comisiones son las encargadas de elaborar los instrumentos y realizar las actividades orientadas al logro de los objetivos. Se debe alentar la participación de expertos en el tema.

b. Realizar actividades de sensibilización sobre los objetivos que persigue la coalición.

Estas actividades pueden ser:

- Presencia en medios de comunicación.
- Actividades académicas.
- Actividades informativas.

c. Establecer el sistema de monitoreo y seguimiento de las actividades

- Se debe designar a un equipo donde participen miembros de todos los partidos que conforman la coalición, para que efectúe el monitoreo constante del cumplimiento de las actividades planteadas.

d. Establecer un cronograma de reuniones ordinarias de la comisión, con el objetivo de evaluar el cumplimiento de las actividades aprobadas

- Estas reuniones son de tipo informativo y de ajuste de las actividades que han sido aprobadas para su ejecución.

e. Establecer el sistema para la convocatoria de reuniones extraordinarias de la comisión

- Estas reuniones responden a situaciones imprevistas o de emergencia, que requieren una rápida intervención de la comisión.
- Se debe establecer el sistema para su convocatoria, así como el mecanismo más expeditivo para la toma de decisiones.

Recursos adicionales

A continuación, se incluye un conjunto de enlaces con materiales de apoyo para la profundización de los conceptos planteados en el presente bloque:

1. Alcántara-Sáez, M. (2012). Partidos políticos en América Latina: hacia una profesionalización de calidad. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, vol. 19, núm. 58, enero-abril, 2012, pp. 53-70.

<https://www.redalyc.org/pdf/105/10520680003.pdf>

2. Cortez, M. y Maillet, A. (2018). Trayectoria multinivel de una coalición promotora e incidencia en la agenda política nacional. El caso del conflicto de Pascua Lama y la ley de glaciares en Chile. *Colombia Internacional* (94): 3-25.

<https://revistas.uniandes.edu.co/doi/10.7440/colombiaint94.2018.01>

3. Serrafiero, M. D. (2006). Coaliciones de gobierno: entre la ingeniería institucional y la civilización política. Academia Nacional de Ciencias Morales y Políticas.

<https://www.coalicionesgicp.com.ar/wp-content/uploads/2016/02/Serrafiero2006.pdf>



Bloque

5

Integrando conceptos
y herramientas

Bloque 5: Integrando Conceptos y Herramientas

Para el cumplimiento de las funciones del Congreso de la República, es necesario que los congresistas y las distintas bancadas que lo conforman tengan la capacidad de lograr consensos que se materialicen en la promulgación de leyes, acciones de control político y el cumplimiento de los mandatos que la Constitución Política establece (selección de los miembros del Tribunal Constitucional, del defensor del pueblo, del contralor general de la República, entre otros).

La posibilidad de arribar a consensos, así como la calidad de estos, tienen estrecha vinculación con el proceso mediante el cual fueron logrados. Comprender la complejidad de las dinámicas propias de las negociaciones políticas es fundamental para abordar adecuadamente los retos que implican construir acuerdos que fortalezcan la gobernabilidad democrática y promuevan la construcción de políticas públicas que beneficien a los ciudadanos.

Uno de los mayores problemas de las negociaciones políticas y de la generación de consensos políticos, es la falta de recursos técnicos con los que deben contar los operadores involucrados en los procesos, hecho que los impulsa a trabajar sobre la base de criterios personales que, aunque fundamentados en la buena voluntad, no son suficientes para alcanzar los objetivos trazados.

Esta caja de herramientas busca contribuir con el fortalecimiento de las capacidades para la negociación política y la generación de consensos legislativos, planteando diversas herramientas, tanto conceptuales como procedimentales que, aunque para efectos

didácticos se plantean de manera independiente, se encuentran estrechamente vinculadas entre sí, mientras que el logro de los objetivos políticos de las bancadas responderá a la manera como se utilicen estas herramientas.

Un elemento fundamental y que es común a las herramientas aquí planteadas, es la necesidad de analizar cada una de las intervenciones, así como el momento y la forma en que se deben aplicar las herramientas. El uso de cada una de ellas debe responder a un profundo proceso analítico, tanto individual como de bancada, donde se debe examinar el contexto (político, social, económico, cultural, etc.) que moldea y ayuda a comprender la conducta de las partes implicadas: cuál es el asunto a ser abordado, su nivel de complejidad, el impacto que tendrá la intervención, qué aspectos deben ser tratados con mayor prioridad; quienes son los actores involucrados en el asunto a intervenir, cuál es su condición y capacidad para la toma de decisiones, su nivel de poder y liderazgo, las posiciones que defienden, los intereses y necesidades que están en juego; y, finalmente, cuál ha sido el proceso que ha llevado a que la situación se encuentre en esas condiciones, qué factores han contribuido a su escala o desescalada, qué intervención puede ayudar a reconducir el proceso al logro de los objetivos planteados.

Si bien es cierto, las herramientas planteadas en esta caja de herramientas son independientes unas de otras, y podrían ser utilizadas según la necesidad, es necesario proponer un esquema de cómo se pueden aplicar en un contexto de toma de decisiones y abordaje de problemas como congresistas o bancada parlamentaria.

Establecimiento de la estrategia política	Establecimiento de objetivos a largo plazo (a ser trabajados durante el periodo congresal)	Cumplir con los objetivos políticos establecidos en los planes de gobierno Propuestas de campaña
	Establecimiento de objetivos a corto plazo	Dar respuesta a temas de coyuntura vinculados principalmente al ejercicio de control político o asuntos no planificados (situaciones de emergencia sanitaria, conflictos sociales, entre otros)
Entablar procesos de negociación política	Negociaciones al interior de la bancada	Identificar los intereses y necesidades del partido que deben ser abordadas Diseñar el "plan B", en caso no funcione la negociación
	Negociaciones con otras bancadas y actores políticos	Alcanzar acuerdos con base en la satisfacción de intereses y necesidades Asegurar fórmulas para el cumplimiento de los acuerdos adoptados
Generar consensos	Consensos internos	Construir consensos que ayuden a fortalecer la cohesión de la bancada
	Consensos entre bancadas	Considerar los objetivos de las mayorías y minorías Dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos adoptados
Conformación de coaliciones	Identificar los grupos parlamentarios con los cuales se puede generar acercamientos	Es difícil sostener una coalición entre agrupaciones políticas con objetivos y valores muy distantes
	Definir con claridad los objetivos de la coalición	Una coalición para alcanzar un objetivo a corto plazo puede servir de base para futuras coaliciones que lleven a lograr objetivos políticos a largo plazo

Referencias

Caspar, F. (2015). Planificación estratégica para partidos políticos: Una herramienta práctica. IDEA Internacional / NIMD.

Cloninger, S. (2003). Teoría de la personalidad. Pearson Educación.

Fisher, R y Ury, W. (1991). SI DE ACUERDO! Como Negociar Sin Ceder. Colombia Nueva Ltda.

Flores, R., Rivas, F, Hernández, A., Sainez, A. (Coordinadores). (2011). Estrategia y Práctica Parlamentaria en un Congreso plural. Senado de la República. LXI Legislatura/Instituto Belisario Domínguez.

Fundación Cambio Democrático . (02 de Diciembre de 2021). Manual construcción de consensos: Los procesos colaborativos. Obtenido de Francisco Diez - Mediador: <https://franciscodiez.com.ar/764-construccion-de-consenso-los-procesos-colaborativos>

Juan Rodríguez / Roberto Santacruz. (2015/2016). Coaliciones legislativas ganadoras en la Cámara de Diputados de México en la LXII Legislatura (2012-2015). Nueva Época, 32-56.

Kemp, B. (2013). Diálogo interpartidario: Guía para el facilitador. IDEA Internacional/NIMD.

Lederach, J. P. (1992). Enredos, pleitos y problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos. Clara-Semilla, Comité Central Menonita.

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review. 50(4), 370-396.

Matias, C. (2007). Asistencia eficaz a partidos políticos. Partidos más sólidos para una mejor democracia. IDEA Internacional.

OCCMundial, B. (02 de Diciembre de 2021). OCC Mundial. Obtenido de <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>

Pruitt, B. y Thomas, P. (2008). Diálogo Democrático - Un Manual para Practicantes. Trydells Tryckeri AB.

Schröder, P. (2004). Estrategias políticas. Fundación Friedrich Naumann / OEA.

Serrafero, M. D. (2006). Coaliciones de gobierno: entre la ingeniería institucional y la civilización política. Academia Nacional de Ciencias Morales y Políticas.

Ury, W. (1993). ¡Supere el no! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles. Grupo Editorial Norma.



Instituto Republicano Internacional



ProDiálogo

Prevención y Resolución de Conflictos



Instituto Republicano Internacional



ProDiálogo

Prevención y Resolución de Conflictos

