



# GUÍA DE MEDIACIÓN, NEGOCIACIÓN, DIÁLOGO – HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL



Implementada por





# **GUÍA DE MEDIACIÓN, NEGOCIACIÓN, DIÁLOGO - HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN MUNICIPAL**

Esta guía permite conocer los elementos básicos de la mediación, la negociación, el diálogo, cada uno de los Métodos Alternativos conlleva herramientas para trabajar de manera práctica en los conflictos del nivel Municipal.

## **Coordinación General**

Bernarda Sarué Pereira

**Directora Ejecutiva**

## **Revisión y Coordinación Técnica**

Grover Sinka Cussi

**Coordinador de Proyectos**

## **Consultora para la elaboración de la Guía**

Mirna Ángela Cuentas A.

## **Edición:**

Sandra Silva Soto

## **Ilustrador:**

Edson Huayta Mancilla

## **Apoyo: Equipo técnico ACOBOL:**

Sandra Silva Soto

Renan Villca Jiménez

Ramiro Tumiri Gutiérrez

## **Imprenta**

HERMON

## **Depósito Legal**

4-2-337-18

Esta publicación es realizada gracias a la Cooperación Alemana a través de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH y su Programa Servicio Civil para la paz.

Las ideas vertidas en el texto son responsabilidad exclusiva del autor y no comprometen la línea institucional de la GIZ.

## **DIRECTORIO ACOBOL**

Zulema Serrudo Arancibia  
**Presidenta**

Gladys Alarcón Farfán  
**Vicepresidenta**

Julia Colque Condori  
**Secretaria General**

Sarita Arce Alcázar  
**Secretaria de Economía**

Carmen Justiniano Vaca  
**Secretaria de Comunicación**

Isabel Guzmán Ríos  
**Primera Vocal**

María Patricia Arce Guzmán  
**Segunda Vocal**

Mónica Paye Condori  
**Tercera Vocal**

Ana María Castillo Negrete  
**Cuarta Vocal**

## **PRESENTACIÓN**

Cuando uno mira las cifras de la participación de las mujeres en los espacios políticos y ve los escenarios atestados de mujeres sin distinción de dónde venimos, lugares que ahora son ocupados por vestimentas multicolores que representan la diversidad de nuestro país, nos viene a la memoria el largo y fructífero camino que hemos recorrido.

Las aspiraciones parecen satisfechas, pero no es así, las mujeres en Bolivia tienen una larga trayectoria de lucha política, desde pasquines hasta gritos libertarios. Y este nuevo escenario que plantea una participación real de las mujeres ha generado nuevas necesidades; y esto nos obligó a repensar los ámbitos que requieren ser profundizados.

Desde la Asociación de Concejalas y Alcaldesas de Bolivia (ACOBOL) y como ciudadanas, anhelamos vivir en una sociedad más justa, inclusiva, con respeto y reconocimiento al trabajo que las mujeres realizamos, estableciendo vínculos con la sociedad a la que representamos y en la búsqueda del Vivir Bien para toda la población.

Hemos iniciado este recorrido preocupadas por las consecuencias que acarrearán los conflictos, por lo tanto, el análisis de los mismos se convierte en una necesidad, desde nuestra visión, nuestra sensibilidad y nuestras vivencias, hemos trazado un nuevo sendero para trabajar en esta temática como un desafío de los tantos que hemos tenido.

Este documento quiere aportar en la construcción de la cultura de paz y bienestar social. Esta herramienta que presentamos, consideramos que será de utilidad para todas las autoridades mujeres, lideresas, concejalas y alcaldesas.

La Asociación de Concejalas y Alcaldesas de Bolivia, está al servicio de todas las mujeres que han puesto su granito de arena para construir una mejor sociedad y libre de violencia.

**Bernarda Sarué Pereira**  
**Directora Ejecutiva**  
**ACOBOL**

**H. Zulema Serrudo Arancibia**  
**Presidenta**  
**ACOBOL**



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la presencia de las mujeres en los espacios de poder y decisión política de los municipios, amerita la incorporación del enfoque de género como punto de partida.

Esta guía está dirigida a las mujeres que ejercen como autoridades municipales, a las coordinaciones Departamentales de la Asociación de Concejalas y Alcaldesas de Bolivia ACOBOL y a técnicas/os municipalistas que constantemente se encuentran inmersos en situaciones de conflictos.

La guía está articulada por tres métodos que brindan alternativas para trabajar los conflictos que se presentan en los gobiernos municipales; estos son la mediación, la negociación y el diálogo, cada uno es explicado y detalla las etapas y pasos que deben seguir.

La participación con alternancia y la paridad de género, cuadyuvan a crear nuevas estrategias para gestionar y transformar los conflictos en el municipio. La visión del mundo y la sensibilidad que tiene la mujer, le dá otra dimensión al análisis, por ello es importante comprender ¿qué son los conflictos?, ¿cómo se los analiza?, ¿qué fases tiene un conflicto?, ¿cuándo es mejor intervenir?, ¿qué buscamos cuando se tienen conflictos?, es decir, ¿qué hacer cuando se presenten? y ¿cómo lo hacemos?.

Cabe señalar que no todos los conflictos pertenecen a una misma categoría. Existen conflictos entre personas o de índole interpersonal; entre instituciones y organizaciones, denominados intergrupales; entre organizaciones entre sí, o al interior de las mismas (intragrupales). En los intergrupales están considerados aquellos que se presentan en el ámbito municipal y tienen que ver con demandas de la población al nivel municipal (Municipio).

Por la participación de las mujeres y la incorporación del enfoque de la equidad de género, la guía está dirigida al equipo central de ACOBOL, a las Asociaciones Departamentales de Concejalas, pero principalmente a las Concejalas y Alcaldesas de los Municipios a nivel nacional, como un documento que les permita aportar en la gobernabilidad de sus municipios, optimizar su trabajo y cumplir sus objetivos. El propósito es dotar de herramientas en la construcción de paz en los espacios de representación política y ante las demandas de la población.

La guía propone tres mecanismos alternativos que pueden aportar en la minimización de las formas de acoso y violencia, que puedan darse en el ejercicio de las funciones político públicas que ejercen las Concejalas y Alcaldesas, en el Estado Plurinacional de Bolivia.



## CONTEXTO MUNICIPAL

La participación de las mujeres en los espacios de decisión política ha ido en ascenso, las cifras<sup>1</sup> de los últimos años señalan que el año 2004 habían 343 Concejales titulares electas, lo que representa el 19%, en tanto para el 2015 el número de Concejales electas es de 1007 que representa el 51%.

A pesar de los logros alcanzados sobre la participación de la mujer en el escenario político y los avances en la legislación vigente, la Ley No. 026 del Régimen Electoral del 2010, establece los principios de paridad y alternancia de género en la conformación de las listas para candidatos, las mujeres tienen grandes desafíos. Existen barreras estructurales que reproducen modelos de dominación que se reflejan todavía en actitudes y acciones de violencia contra las mujeres.

El acoso y la violencia política ejercen presión sobre las mujeres, entorpecen el ejercicio de sus funciones, y generan actitudes negativas, tales como dañar el prestigio, descalificar sus opiniones, limitar el acceso a la información. Las acciones violentas se dan pese al avance de la legislación vigente (Ley No. 243 Contra el Acoso y Violencia Política hacia las Mujeres) que tiene por objeto “establecer mecanismos de prevención, atención y sanción contra actos individuales o colectivos de acoso y/o violencia política hacia las mujeres, para garantizar el ejercicio pleno de sus derechos políticos”. Podemos afirmar que persiste la desvalorización del rol y trabajo de la mujer en los ámbitos políticos.

Asimismo, es importante identificar las situaciones de injusticia, violencia y acoso que afectan a las mujeres en el ejercicio de sus funciones en el ámbito político municipal. La violencia está presente y se hace visible a través de las 48 denuncias de Acoso y Violencia Política presentadas a la Asociación de Concejales y Alcaldesas de Bolivia “ACOBOL” entre enero - octubre de la gestión 2017.

Ante esta realidad surgen algunas interrogantes, ¿Es la violencia y el acoso político el conflicto en sí? o más bien ¿son el efecto de conflictos existentes no resueltos?, ¿Cómo se describirían las relaciones de poder

1. Fuente: ACOBOL 2017

entre hombres y mujeres, entre mujeres y mujeres en el entorno político del Municipio?, más allá de las funciones del Concejo Municipal y del Ejecutivo Municipal ¿Qué roles se asignan a las mujeres en los niveles de decisión política en el Municipio?

Existen varios ejemplos de violencia por los espacios políticos ahora ocupado por mujeres, son pugnas de poder que genera persecuimiento, hostigamiento y amenazas hacia ellas y buscan acortar, suspender, impedir o restringir el ejercicio de su mandato.

Más allá de las interrogantes, cabe resaltar que la interacción entre Concejales, Concejales y el Ejecutivo Municipal (Alcalde o Alcaldesa) requiere de un relacionamiento muy fluido y en el Concejo Municipal como en el rol del Ejecutivo Municipal, surgen consensos y disensos, generando muchas veces desacuerdos que pueden desembocar en conflictos interpersonales o conflictos entre grupos al interior del Concejo, o una parte del Concejo y el Ejecutivo, ésta dinámica entorpece el trabajo y genera diferentes tipos de violencia; una de ellas es la forma de comunicarse. Se hace referencia a la “comunicación violenta” o violencia en la comunicación, por consiguiente, aquella comunicación: expresiones verbales o gesticulares o acciones que causen malestar, incomodidad, daño, en especial si se trata de una mujer, es una manera de incorporar violencia en la comunicación.

Otro aspecto que debe ser considerado, está relacionado con los conflictos que se suscitan entre organizaciones que pertenecen a un mismo municipio o entre municipios, cuyas acciones repercuten en el quehacer del órgano legislativo y ejecutivo, por ejemplo, la existencia de organizaciones territoriales paralelas, donde ambas se atribuyen legitimidad como interlocutores para presentar o realizar actividades con el municipio. En este orden de cosas, ¿Cómo puede insidir en este tema la mujer que ejerce funciones político públicas?

Es de igual importancia mencionar aquellos conflictos que se presentan por demandas insatisfechas de la población, que al no tener respuestas inmediatas crean una situación conflictiva, producto de ello se presentan medidas de presión como: marchas, bloqueos, cercos y paros entre otros, que generan ingobernabilidad.

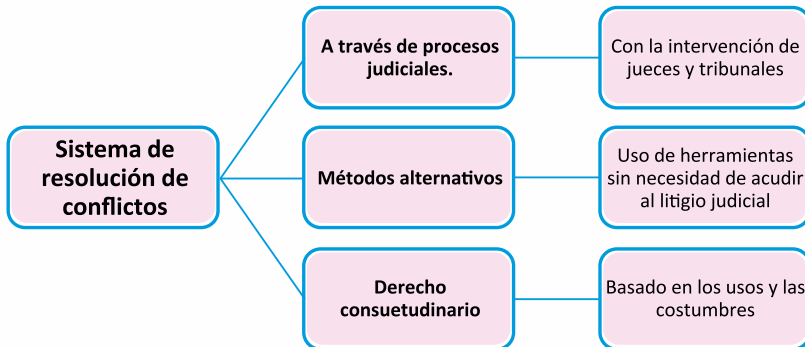
En suma, los municipios presentan conflictos de diversa índole, en muchos casos con consecuencias violentas, estos conflictos deben ser gestionados en el mismo municipio, con la participación propositiva de las Concejalas y Alcaldesas para generar estabilidad y gobernabilidad en el municipio al que representan.



# MARCO CONCEPTUAL

Los conflictos que se presentan en los Gobiernos Autónomos Municipales son un tema prioritario y urgente; y requieren de mecanismos que aporten a la estabilidad y gobernabilidad del municipio.

En ese sentido es preciso mencionar los sistemas que brindan vías para resolver los conflictos.



Una vía es a través de los Procesos Judiciales, otra es con los “Métodos Alternativos” y finalmente recurriendo al “Derecho Consuetudinario” que se ejercen en los pueblos indígenas originarios campesinos. Ésta guía se centrará en los Métodos Alternativos también denominados Modos Alternativos.



## Métodos Alternativos para Resolver Conflictos

Son un conjunto de procedimientos, reconocidos por el derecho privado, con el objetivo de contribuir en la transformación (resolución o gestión) de los conflictos, con un tercero multiparcial y sin la intervención de la Justicia Ordinaria, procura llegar a un arreglo o acuerdo, propuesto por los mismos actores del conflicto.

Es un acto donde asisten y participan de manera voluntaria las partes involucradas en el conflicto, en la búsqueda de consensos, favoreciendo el diálogo. Se considera el conflicto como una oportunidad en la que prevalece la cultura de la cooperación.

## ¿QUÉ SON LOS MÉTODOS ALTERNATIVOS PARA RESOLVER CONFLICTOS?

De los Métodos Alternativos que existen, se ha seleccionado la mediación, la negociación y el diálogo como alternativas para generar consensos, cambiar las relaciones y transformar los conflictos.



La presente guía detallará las tres alternativas señaladas: la Mediación, la Negociación y el Diálogo; es conveniente subrayar que además existen otras alternativas para resolver conflictos, que no están incluidas en la guía como: la Conciliación y el Arbitraje<sup>2</sup>.

Los principios establecidos para la resolución de conflictos a través de los métodos alternativos son:



2. En Bolivia el arbitraje y la Conciliación están regidas por la Ley No. 708 de Arbitraje y Conciliación promulgada el 2015.

## VIOLENCIA COMO EFECTO DEL CONFLICTO

En otro orden de cosas, el tema de la violencia ejercida contra las mujeres se encuentra enmarcada y definida en Instrumentos Internacionales.

Se rescatan algunas definiciones con relación a la violencia ejercida contra las mujeres.

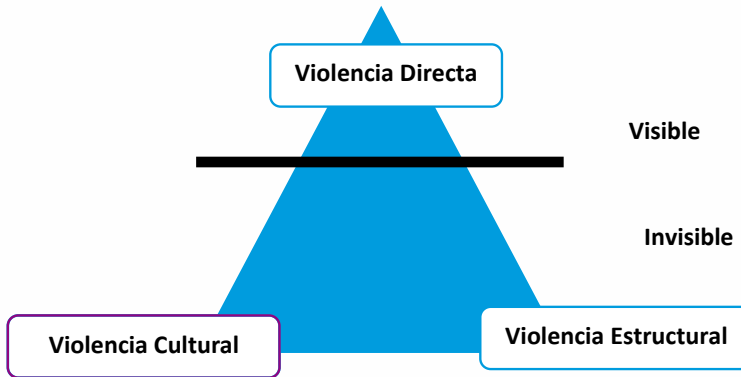
AÑO	DEFINICIÓN
Convención de la CEDAW (1929), Artículo 1	A los efectos de la presente Convención, la expresión “discriminación contra la mujer” denotará toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera.
Declaración sobre la eliminación de la violencia contra la mujer. Resolución de la Asamblea General 48/104 del 20 de diciembre de 1993, Artículo 1	“...Todo acto de violencia basado en la pertenencia al sexo femenino que tenga o pueda tener como resultado un daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico para la mujer, así como las amenazas de tales actos, la coacción o la privación arbitraria de la libertad, tanto si se producen en la vida pública como en la vida privada.”
Convención de Belém Do Pará, Brasil, (1994)	“Como cualquier acción o conducta, basada en su género, que cause muerte, daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico a la mujer, tanto en el ámbito público como en el privado”

<p>Convención sobre los Derechos Políticos de la Mujer, adoptada el 7 de julio de 1954 por la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU)</p>	<p>Propone poner en práctica el principio de la igualdad de derechos de hombres y mujeres; reconoce que toda persona tiene derecho a participar en el gobierno de su país, directamente o por conducto de representantes libremente escogidos, a iguales oportunidades de ingreso en el servicio público; exhorta a igualar la condición del hombre y de la mujer en el disfrute y ejercicio de los derechos políticos, conforme a las disposiciones de la Carta de las Naciones Unidas y de la Declaración Universal de Derechos Humanos. Establece que las mujeres tendrán derecho a votar en todas las elecciones, en igualdad de condiciones con los hombres, sin discriminación alguna; que serán elegibles para todos los organismos públicos electivos establecidos por la legislación nacional, en condiciones de igualdad con los hombres, sin discriminación alguna y tendrán derecho a ocupar cargos públicos y a ejercer todas las funciones públicas establecidas por la legislación nacional, en igualdad de condiciones con los hombres, sin discriminación alguna.</p> <p><b>Artículo III de la Convención sobre los Derechos Políticos de la Mujer, establece “<i>Las mujeres tendrán que ocupar cargos públicos y a ejercer todas las funciones públicas establecidas por la legislación nacional, en igualdad de condiciones con los hombres, sin discriminación alguna</i>”.</b></p>
---	--

Las definiciones mencionan el ámbito público como privado, entiéndase que lo público está relacionado al ámbito político. Por otra parte, se profundizan algunos aspectos sobre la violencia.



## Triángulo de la violencia (Johan Galtung)



Se establecen tres tipos de violencia

TIPOS DE VIOLENCIA	CARACTERÍSTICAS
<b>Violencia directa</b>	Son comportamientos agresivos y actos violentos (golpes, gritos, agresiones), puede ser física, psicológica, económica o verbal por medio de amenaza. La violencia psicológica se ejerce a través de la coerción y la manipulación, se utiliza la amenaza, y es para causar daño emocional y trata de controlar las acciones y decisiones, se busca la sumisión.
<b>Violencia Estructural</b>	Relacionada a la insatisfacción de las necesidades básicas de las personas.
<b>Violencia Cultural</b>	Son actitudes que se manifiestan por medio de simbolismos, religión, ideología, lenguaje, educación, etc.).

Fuente: En base a Galtung, Johan. 2008

Todas ellas se dan en el ámbito público y privado y pese a la existencia de Leyes<sup>3</sup> que protegen a la mujer, la violencia no ha cesado. Conviene subrayar que los temas de violencia que se enmarcan en la Ley No. 243 y en el Código Penal serán tratados en la vía judicial que corresponda, en tanto que los casos donde existan actitudes o comportamientos violentos.

La naturalización de la violencia en el ámbito público municipal requerirá de metodologías que permitan minimizar o eliminar el ejercicio de esta práctica. En ese orden de cosas, la guía incorpora metodologías para trabajar situaciones de conflicto cuyas consecuencias tiendan a actitudes y/o comportamientos violentos.

En los espacios públicos la Mediación como método alternativo contribuye a generar compromisos que permitan disminuir los niveles de violencia verbal (ej. Sesiones del Concejo Municipal, las Audiencias Públicas, reuniones con las autoridades ediles, etc.), en tanto el Diálogo permitirá aprender una forma diferente de comunicarse para generar consensos y la Negociación aportará en gestionar los conflictos.

El propósito es satisfacer las necesidades de todos/as, que unos y otros sientan que sus demandas han sido atendidas sin necesidad de presionar.

---

3. Ley No. 243 Contra el Acoso y Violencia Política contra las mujeres (2012) y la Ley No. 348 Contra la Violencia de Género. (2104)



# MEDIACIÓN EN EL ÁMBITO MUNICIPAL





Antes de entrar en la definición, es importante resaltar que en la guía la mediación es para el ámbito municipal. Dados los incontables conflictos que se presentan en el ejercicio de legislar, fiscalizar, etc., en los Concejos Municipales y el Ejecutivo Municipal, el primer paso es definir ¿de qué trata el conflicto?, ¿qué tipo de conflicto es?, ¿entre quienes se da el conflicto? Todo ello con el propósito de tener claridad sobre el tema.

## ¿QUÉ SE ENTIENDE POR MEDIACIÓN EN EL ÁMBITO MUNICIPAL?



**La mediación en el ámbito municipal es entendida como:**

Un método alternativo donde las Concejalas y Concejales intentan alcanzar un acuerdo con la asistencia de un tercero imparcial o mediadora, que goce de la confianza de los actores confrontados. Permite y ofrece a las partes alcanzar el entendimiento entre ellos. Puede ser uno o más mediadores.

El *objetivo* de la mediación en el ámbito municipal es acercar a las partes y que éstas pueden llegar a un compromiso para una convivencia armónica en beneficio de la población que las ha elegido.

Una vez escuchando a las partes, la mediadora o mediador debe ubicar cuál es el asunto o tema que ha desencadenado en conflicto.

## ¿QUIÉNES PUEDEN SER CONSIDERADOS MEDIADORES EN EL ÁMBITO MUNICIPAL?

Pueden ser personas o instituciones que son reconocidas por los actores como posibles mediadores o mediadoras; por sus condiciones personales y una correcta trayectoria, y pueden aportar en las soluciones a los conflictos, no necesariamente deben ser profesionales en el área.

Persona	Instituciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personas que gozan de liderazgo y confianza en el ámbito municipal:</li> <li>✓ Mujeres líderes y de consenso en los municipios.</li> <li>✓ Autoridades reconocidas del ámbito municipal.</li> <li>✓ Concejales o Concejales reconocidos por su búsqueda de consensos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asociación de Concejales y Alcaldesas de Bolivia.</li> <li>✓ Asociación de Concejales a nivel departamental - ACOs.</li> <li>✓ Organizaciones que tengan la aceptación de las autoridades municipales y la población.</li> <li>✓ Viceministerio de Autonomías.</li> </ul>

## ¿QUÉ HACE UNA MEDIADORA O MEDIADOR?, ¿CUÁL ES SU ROL?



### Rol en la Mediación

- ✓ Ayuda a definir el conflicto.
- ✓ Ayudar a las partes a hablar de manera persuasiva.
- ✓ Ayuda a no perder el hilo de la discusión (no irse a otros temas.)
- ✓ Ayudar a las partes a formular una variedad de soluciones creativas.
- ✓ No toma partido por ninguno de las partes.
- ✓ No toma decisiones.
- ✓ No sugiere soluciones.
- ✓ No impone nada.

La Asociación de Concejales y Alcaldesas de Bolivia (ACOBOL) es una Institución que podría tener el rol de mediador en conflictos que se

presentan en el ámbito Municipal; al interior de los Concejos, entre Concejales - Concejales- Ejecutivo Municipal. De esta manera, contribuir a la Gobernabilidad y Cultura de Paz.

La mediación permite reducir tiempos, una mejor comprensión del tema en conflicto, mantener las relaciones entre los actores, conseguir una desenlace positivo y beneficioso para los actores.



#### La neutralidad en la mediación<sup>4</sup>

El mediador debe gozar de la confianza de los/as actores en conflicto, el mediador al ser un tercero “neutral”, su rol puede ser guiado por los principios de multipartialidad, equidistancia y equidad<sup>5</sup>. La mediación se rige por reglas pre-establecidas.

#### La confidencialidad y el respeto por las historias

- ✓ Es esencial, la confianza y discreción para las partes en conflicto, así como para la mediadora o mediador.
- ✓ Las Concejales que solicitan una mediación cuentan su historia, revelan aspectos delicados del tema, de su vida, incluso muestran sus temores, por ello en una mediación rige el respeto ante los hechos y un análisis objetivo de lo escuchado.
- ✓ Se establecen las reglas del proceso de mediación.



4. Nató et al. “Mediación Comunitaria” Conflictos en el escenario social urbano” Ed. Universo 2006. Bs As. Argentina

5. Dar a quien lo que le corresponde

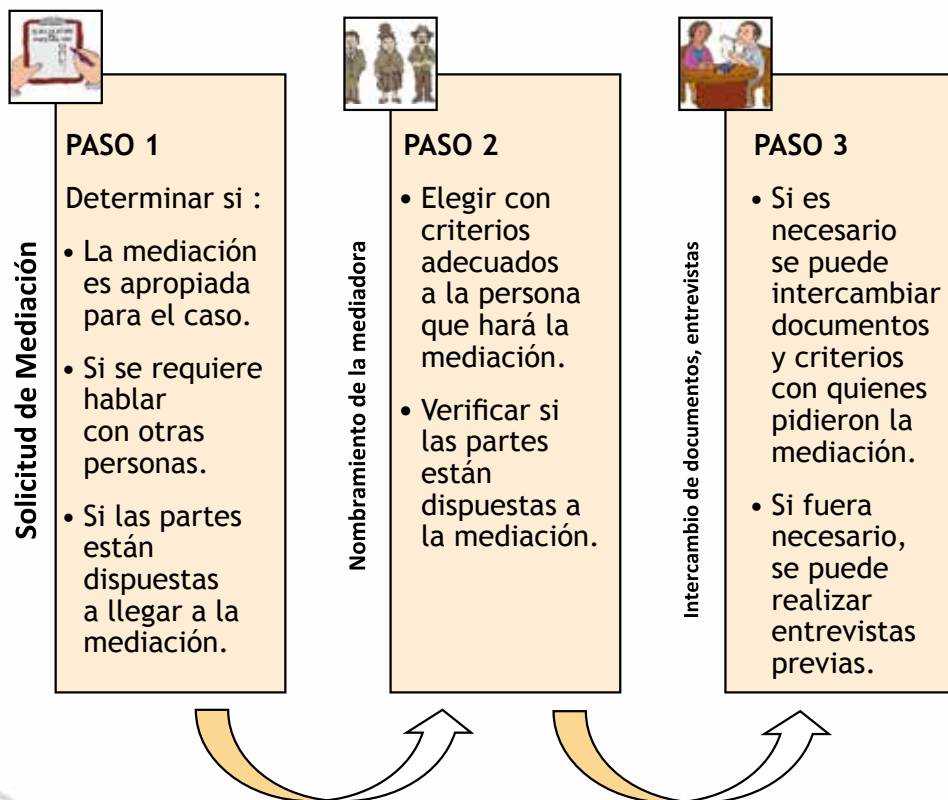
## PASOS PARA UN PROCESO DE MEDIACIÓN EN GOBIERNOS MUNICIPALES

La mediación es un proceso flexible y su implementación se adapta a cada situación particular, la mediadora o el mediador tienen que generar confianza. Se propone la mediación en el municipio cuando el Órgano Legislativo, o parte del mismo solicite un proceso de mediación ante controversias que pudieran suscitarse entre Concejales, el propósito es generar estabilidad y gobernabilidad en el Gobierno Autónomo Municipal.

### FASES PARA LA MEDIACIÓN EN EL ÁMBITO MUNICIPAL

#### Fase de Preparación

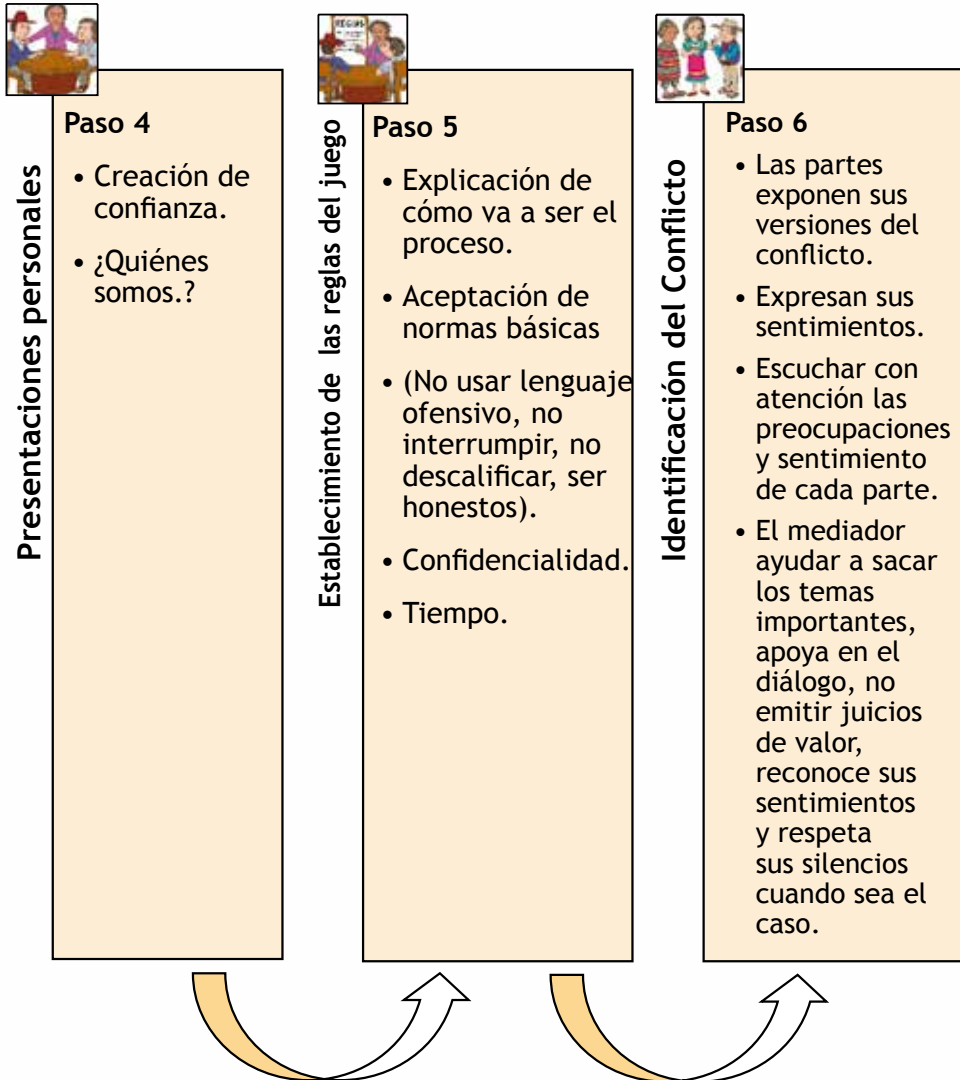
Para llevar a cabo un proceso de mediación en el ámbito municipal se requiere de al menos 10 pasos secuenciales con orden y ritmo.





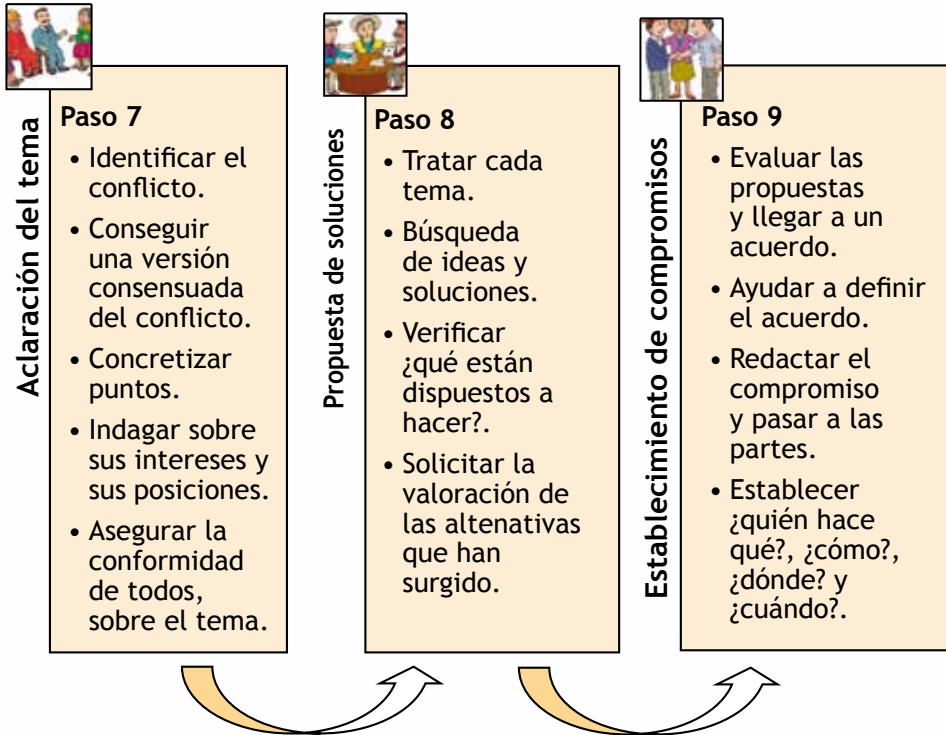
## Fase de Implementación

En esta fase se convoca a quienes pidieron la mediación, se genera confianza y se establecen las reglas del juego, se identifica de manera conjunta de que trata el conflicto.



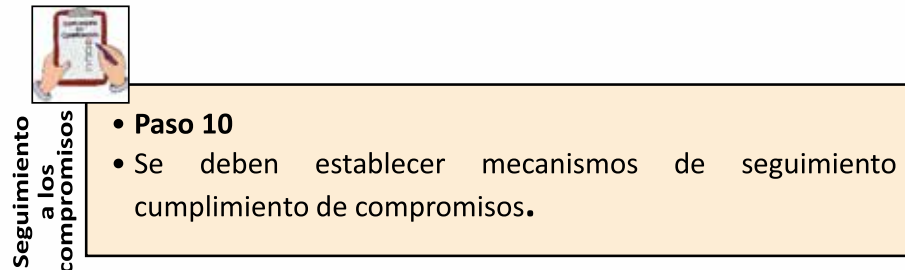
## FASE DE ESTABLECIMIENTO DE ALTERNATIVAS AL CONFLICTO

En esta fase se tiene identificado el conflicto y se buscan alternativas o salidas, se establecen acuerdos.



## FASE DE SEGUIMIENTO

Para esta fase se requiere un listado de todos los compromisos asumidos y de verificación de su cumplimiento.



Para procesos de mediación se debe elaborar una guía que permita realizar la misma con orden y ritmo.



# NEGOCIACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL



En la Gestión Municipal existen situaciones que generan conflictos provocando inestabilidad y enfrentamientos entre autoridades municipales y la población, mencionamos algunos de ellos:

- a. Disconformidad de la población a causa de la falta de ejecución y retardación de obras en sus comunidades o la no inclusión de sus demandas en la planificación municipal, generando conflictos entre las comunidades y las autoridades municipales.
- b. Por los acuerdos políticos previos de los y las candidatas/os al Concejo Municipal que se realizan durante las elecciones, donde se acuerda que en determinado tiempo las y los Concejales titulares electos/as deben renunciar para dar paso a las y los Concejales/as suplentes (Gestión compartida).

Estas situaciones requieren de nuevas habilidades de negociación por parte de las autoridades municipales, por ello será necesario comenzar con la siguiente pregunta:

### ¿QUÉ SE ENTIENDE POR NEGOCIACIÓN EN LOS GOBIERNOS MUNICIPALES?



La negociación en los gobiernos municipales es entendida como<sup>6</sup>:

El manejo de un conjunto de estrategias efectivas para lograr acuerdos y establecer relaciones permanentes y beneficiosas.

### CARACTERÍSTICAS DE UNA NEGOCIACIÓN

Una negociación se caracteriza porque las partes o personas en conflicto están en disposición de negociar, no existe un tercero imparcial, se basa en el establecimiento de compromisos, convenios, acuerdos, que son de beneficio mutuo entre las partes. Los actores están dispuestos a ceder algo con el fin de obtener lo que buscan.

6. Basado en Roger Fisher y Danny Ertel. "Si. De acuerdo en la práctica" Ed. Norma 1998. Colombia

## FACTORES PARA LA NEGOCIACIÓN

Los factores que influyen en una negociación son: 1. Saber ¿qué se busca?, vale decir una negociación se centra en los intereses, no en las posiciones. 2. Generar múltiples opciones que permitan acuerdos con resultados legítimos.

En todo proceso de negociación se debe separar el conflicto de las personas. No permitir que el conflicto personal interfiera en el proceso de la negociación.

## ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN<sup>7</sup>

“La Eficacia en la negociación no depende del estilo adoptado sino de la estrategia desplegada”<sup>8</sup>.

Por mucho tiempo la forma tradicional de negociación ha sido la competitiva donde uno gana a costo del otro, en tanto que la negociación integrativa privilegia que ambas partes en conflicto queden conformes con los acuerdos alcanzados, ambos ganan. El cuadro siguiente señala las diferencias entre una estrategia integrativa y otra competitiva. De esta manera se diferencian la Negociación Integrativa de la Competitiva (ver cuadro).

NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA	NEGOCIACIÓN COMPETITIVA
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Busca el beneficio de ambas partes.</li><li>✓ Los acuerdos son de beneficio mutuo.</li><li>✓ Prima la tolerancia y el respeto en el proceso de la negociación.</li><li>✓ Se genera valor agregado.</li><li>✓ Se trabaja sobre intereses.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Busca vencer al otro.</li><li>✓ Los acuerdos priorizan ceder poco y ganar mucho.</li><li>✓ Existe una presión de poder y la capacidad de intimidar.</li><li>✓ Se utilizan amenazas.</li><li>✓ Una táctica utilizada es el tema del tiempo.</li></ul>

Fuente: Roger Fischer y William Ury.

7. Roger Fischer y William Ury . “Obtenga el sí, el arte de negociar sin ceder” Ed. Norma 1998.

8. Roger Fischer y William Ury . “Obtenga el sí, el arte de negociar sin ceder” Ed. Norma 1998.

La negociación integrativa es el resultado de un esfuerzo común entre las partes en un proceso de negociación, cuyo objetivo es “crear valor”, muy por encima de solo intentar sacar ventaja del otro<sup>9</sup>.

## FASES DE LA NEGOCIACIÓN

Toda negociación requiere de una preparación, se establecen tres fases detalladas a continuación.



### FASE I - PLAN DE NEGOCIACIÓN

Es importante detallar ¿qué quiero obtener en ésta negociación.?  
Entonces ¿Qué debería contener mi plan?

#### PLAN DE NEGOCIACIÓN

1. ¿Qué es lo que realmente quiero obtener con la negociación?
2. Debo pensar el tema y analizar.
3. ¿Qué información de utilidad tengo?
4. ¿Necesito realmente negociar? o ¿Qué pasa si no negocio?
5. ¿Existen condiciones a mi favor?
6. ¿Qué aspectos no se podrían negociar?
7. ¿Qué gana la otra parte?
8. ¿Qué nos puede beneficiar a ambas partes?
9. ¿Cuáles son mis argumentos en esta negociación?

9. Roger Fischer y William Ury . “Obtenga el sí, el arte de negociar sin ceder” Ed. Norma 1998.

Toda vez que se tiene claridad sobre lo que se quiere negociar y lo que satisface a ambas partes, pasamos a la Fase II. Para esta fase la siguiente herramienta resume el plan y permite una mejor preparación.

## FASE II- MAPEO DE ACTORES

Tener mayor conocimiento sobre la situación, me da mejores opciones en la negociación. (Llenar el cuadro)

Las partes ¿Quiénes son las partes?	Temas ¿Cuáles son los temas a negociar?	Posiciones ¿Qué soluciones están proponiendo?	Intereses ¿Qué quiere o necesita cada parte?	Opciones ¿Qué opciones podrían satisfacer a ambas partes?	Poder/ influencia ¿Qué poder tienen? ¿Con qué fuerzas cuentan para influir en el otro?

Fuente: Basado en Fisher, Ertel y Ury. (1998)

Se debe prever ¿Qué pasa si no llegamos a un acuerdo?, lo conveniente es contar con alternativas para mejorar la situación.

## FASE III - REALIZACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

Hitos de la negociación	Actividades
Apertura de sesión de negociación.	Dialogue sobre el ¿para qué? Establezca las reglas en consenso. Identifique y reconozca ¿quién es el interlocutor?
Las partes inician su tarea y ejercitan sus roles.	Identificar los temas. Establecer una agenda. Decidir ¿cómo empezar?

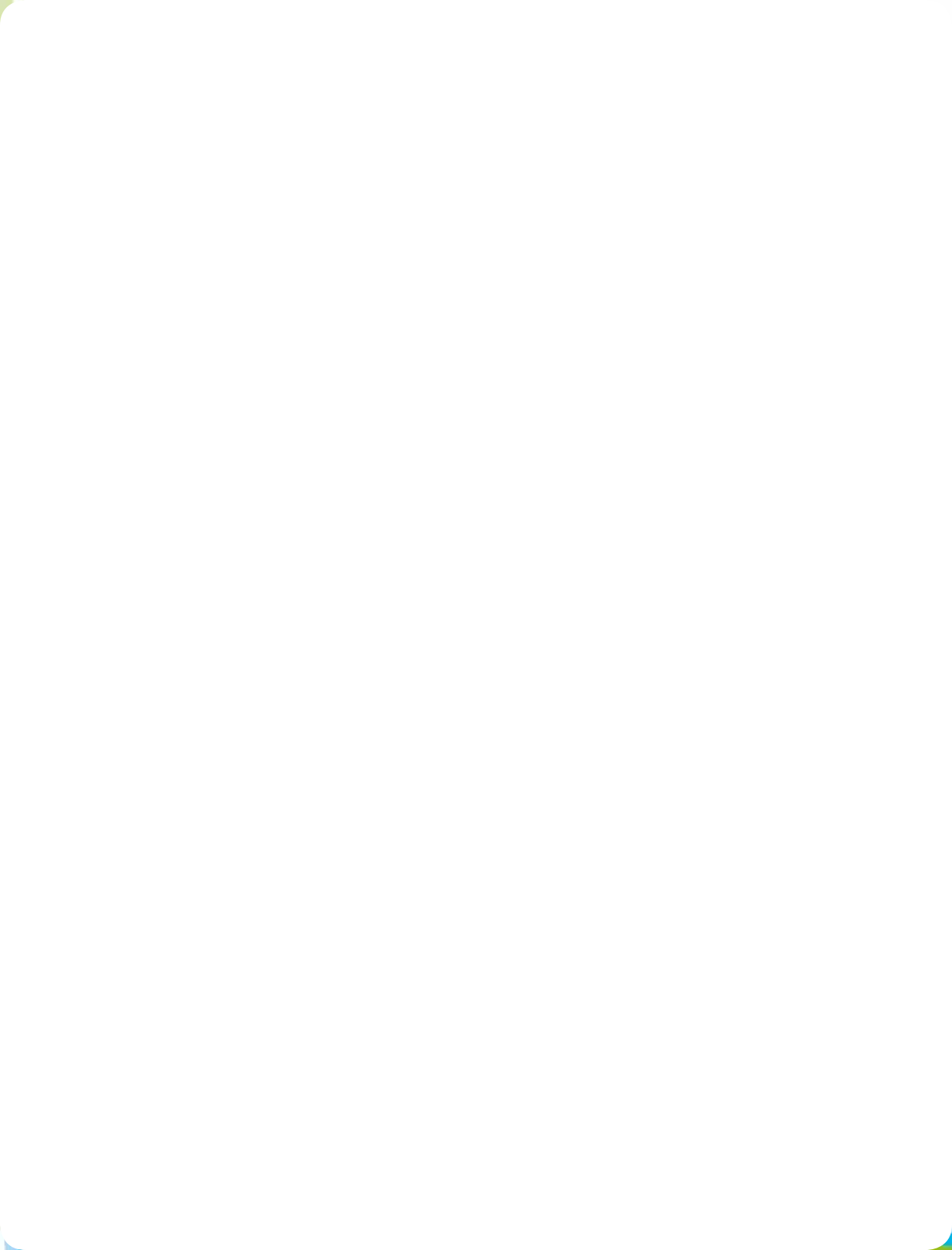


<b>Construcción de acuerdos</b>	Seleccionar el primer tema. Describir el problema con detalle. Plantear y responder preguntas. Plantear y evaluar opciones (la más adecuada a mis necesidades e intereses).
<b>Finalización de la negociación</b>	Llegar a un acuerdo consensuado. Desarrolle un plan para cumplir los acuerdos.

#### **FASE IV – EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

<b>Seguimiento</b>	<b>Actividades</b>
<b>Revisión de los acuerdos</b>	Hacer seguimiento a los acuerdos establecidos. Socializar los acuerdos.

Cabe señalar que la negociación es una práctica común en el escenario político, por ello no es recomendable asistir a una negociación sin la preparación adecuada.





# DIÁLOGO



## ¿QUÉ SE ENTIENDE POR DIÁLOGO EN LOS GOBIERNOS MUNICIPALES?

El diálogo<sup>10</sup> es un proceso que permite transformar las relaciones de las personas; de actitudes negativas a actitudes positivas, con predisposición a escuchar, proponer y aprender, incorporando nuevo conocimiento.



### ¿Qué es dialogar<sup>11</sup>?

“El dialogo es un proceso de interacción genuina a través del cual los seres humanos escuchan al otro de manera suficientemente profunda como para que cambien a raíz de lo que aprenden. Cada uno de ellos hace un serio esfuerzo para considerar las preocupaciones de los demás en su propia fotografía, aun cuando persista el desacuerdo”. (Harold Saunders)

### ¿Qué es dialogar?

“Diálogo es el modo colectivo de abrirnos a todos los juicios y todas las creencias”. (David Bohm)

El diálogo hace posible entender al otro y plantear nuevas opciones para cambiar las relaciones y posibilitar los consensos.

Para que se establezca un diálogo genuino, se establecen principios.

Principios del diálogo	Características
Inclusividad	Es inclusivo, ya que garantiza la participación de todas las voces de los actores.

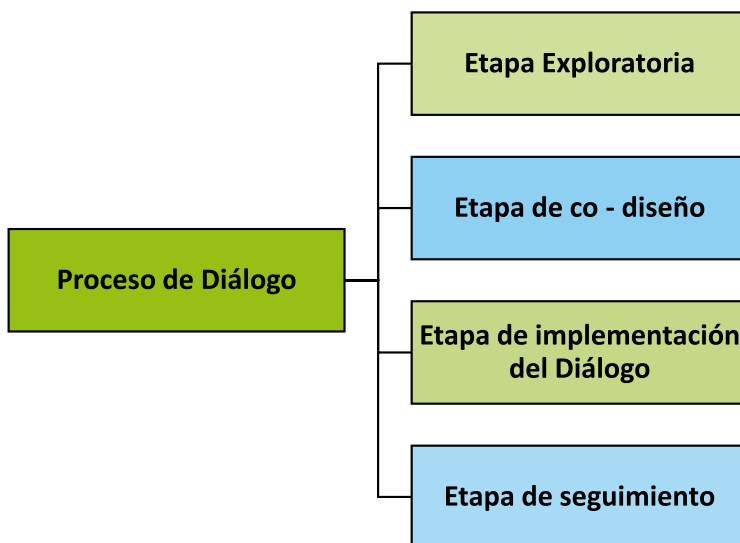
10. Toda la temática de diálogo se ha basado y extraído de la Guía Práctica de Diálogo Democrático. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y Organización de los Estados Americanos. (2013) Guatemala. Diálogo Democrático. Un Manual para practicantes. IDEA Internacional, PNUD, ACIDI, OEA (2008) Guatemala. Mayor detalle se encuentra en las mismas fuentes ya mencionadas.

11. Elaborado sobre la base de la conceptualización de Harold Saunders.

Confianza	Se debe generar la confianza suficiente entre los actores para un proceso de diálogo
Aprendizaje	Un diálogo genera un nuevo aprendizaje y está relacionado con escuchar y reflexionar sobre las ideas que van surgiendo.
Perspectiva a largo plazo	Los diálogos tienen un horizonte a largo plazo.
BV	Un diálogo no incluye intenciones ocultas o con intenciones negativas.

Fuente: Guía práctica de Diálogo Democrático. (PNUD-OEA 2013)

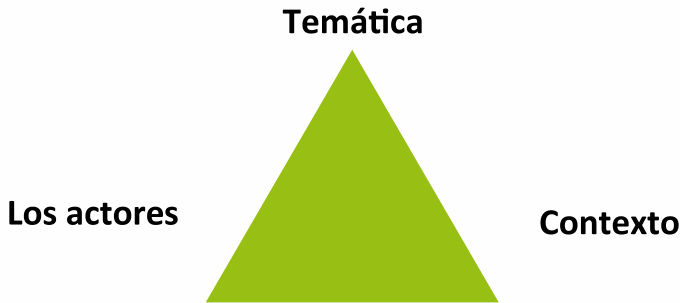
## ETAPAS DEL PROCESO DE DIÁLOGO<sup>12</sup>



12. Guía Práctica de Diálogo Democrático. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y Organización de los Estados Americanos. (2013) Guatemala. Diálogo Democrático. Un Manual para practicantes. IDEA Internacional, PNUD, ACDI, OEA (2008) Guatemala

## ETAPA EXPLORATORIA

En esta etapa se analiza la temática, los actores y el contexto, para ello es importante realizar una exploración que permita identificar en qué momento es adecuado iniciar un proceso de diálogo, identificar si las condiciones internas y externas contribuyen al proceso.



Temática	Los actores	El contexto
Permite investigar sobre el tema que se quiere dialogar, para ello se utiliza información primaria y secundaria. Si se detecta uno o más conflictos se analizarán de los mismos.	Se identifican todos los actores que deben participar, cuáles son sus intereses, su percepción sobre el diálogo, cómo son las relaciones entre ellos, cuál sería su rol en el proceso de diálogo.	Se debe indagar sobre el contexto histórico, político y sociocultural que podrían influenciar en el diálogo.

Una vez realizado este primer análisis, es muy importante establecer si el resultado de la exploración revela condiciones favorables, procede continuar con el diseño del diálogo con los aportes de los actores que serán parte del mismo. Al contrario, si se verifica que las condiciones no son favorables, no es recomendable continuar con el proceso.

Co-diseño del diálogo	Implementación	Etapa de Seguimiento
<p>Se establece el contenido del diálogo, los tiempos posibles y como se trabajarán los temas, se selecciona a los actores que participarán y la estrategia de comunicación, asimismo se prevén recursos para el diálogo.</p>	<p>Se elabora la convocatoria, y posterior a la misma se realiza la preparación del diálogo, previendo la metodología, la logística, el lugar y las pautas de conducta para los participantes del diálogo.</p>	<p>Se elabora una estrategia para el seguimiento de las acciones planificadas</p> <p>Se requiere documentar el proceso en cada evento del diálogo.</p> <p>Se pueden establecer actas, comunicados.</p> <p>Se realizarán revisiones periódicas de los avances del proceso con relación a las tareas o acciones previstas.</p>

En un diálogo debe primar el respeto entre los participantes. Son espacios que permiten relacionarse entre los actores y poder generar consensos sobre determinados temas.



## BIBLIOGRAFÍA<sup>13</sup>

**Ávila, Feliz Juan Manuel.** “Mediación Política”. Instituto de Mediación y Universidad Sonora - México. 2006.

**Bettye Pruitt y Philip Thomas.** Dialogo Democrático. Un manual para Practicantes. PNUD. IDEA Agencia Canadiense. Trydells. Tryckeri AB, Suecia.2008.

**Cuentas, M y Linares, A.** “Guía Práctica de Diálogo Democrático”. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y Organización de los Estados Americanos.Guatemala. 2013.

**Fischer, Roger y Ury William.** “Obtenga el sí, el arte de negociar sin ceder” Ed. Norma. Colombia. 1998

**Fisher, Roger y Ertel, Danny.** “Sí. De acuerdo en la práctica” Ed. Norma. Colombia. 1998.

**Daniel Druckam y Ormachea, Iván.** Negociación, de la teoría a la práctica. Pontifica Universidad Católica del Perú. Lima Perú. 2003.

**Jesús Ortego et al.** “Manual para el facilitador en resolución de conflictos”. CERES, DIAKONIA. La Paz Bolivia. 2000

**Nato, Alejandro et al** “Mediación Comunitaria”. Conflictos en el escenario social urbano” Ed. Universo Bs As. Argentina. 2006.

**Saunders, Harold.** “A Public Peace Process: Sustained dialogue to transform racial and ethnic conflicts”, Palgrave. Nueva York. 1999

### LEYES

Ley No 708 de Arbitraje y Conciliación - 2015

Ley No 031 Marco de Autonomías y Descentralización. 2010.

Ley No. 482 Gobierno Autónomos Municipales. 2014

Ley No. 243 Contra el Acoso y Violencia Política Hacia las Mujeres. 2012

---

13. Los gráficos han sido bajados de la página web. Google. Com - imágenes- seleccionados por temática.







Av. 14 de septiembre N° 6154  
entre calles 15 y 16 de obrajes  
La Paz-Bolivia

Telf. 2916556 - Telf fax 2788628

Correo electrónico: [acobol@acobol.org.bo](mailto:acobol@acobol.org.bo)

Página Web: [www.acobol.org.bo](http://www.acobol.org.bo)