

Este Capítulo trata sobre cómo llegar a la mesa de toma de decisiones y promover su tema allí. Su éxito en la mesa depende de su fortaleza organizacional y de todas sus otras actividades de incidencia, desde definir su visión hasta la construcción de base de apoyo y el trabajo con medios de comunicación. Involucrarse directamente en discusiones con quienes toman decisiones es sólo una parte de toda incidencia efectiva. El compromiso también provee a las personas con experiencias de aprendizaje acerca de políticas y poder. Este Capítulo brinda consejos e historias que incluyen:

- **Cabildeo: Llegar a ser Persuasiva/persuasivo en la mesa:** Lo que necesitará para articular efectivamente sus temas, demandas y propuestas
- **La Negociación: Hacer avanzar su tema:** Cómo presentar su oposición, negociar, lidiar con la posición y manejar los juegos de poder que se dan sobre y debajo de la mesa.

¿Quién es una persona que hace cabildeo? ¿Quién es una persona negociadora?

No todas las personas activistas de justicia social son buenas negociadoras y buenas `cabildeadoras`. Todas pueden aprender las habilidades básicas, pero algunas personas en su forma de trato y comunicación son también importantes. Las personas que hacen cabildeo y negociación necesitan ser:

- Buenas escuchas
- No enojarse o distraerse fácilmente
- Tener la voluntad de dejar a la otra persona hablar y asumir liderazgo
- Persistentes, pero no presionar demasiado
- Capaces de pensar con los pies en la tierra
- Capaces de representar fielmente las visiones de otras personas y al mismo tiempo ser flexibles
- Capaces de decir no lo sé
- Capaces de mantener el sentido del humor
- Capaces de identificar agendas conciliadas
- Capaces de saber cuando deben retirarse y buscar un nuevo ángulo

Orientándose hacia los corredores de poder

Al igual que en la mayoría de actividades de incidencia, para lograr efectividad en el cabildeo y en los esfuerzos de negociación, usted necesita:

- Un tema claro, incluyendo el análisis de por qué es un problema, a quién daña, cuáles son los costos sociales y económicos y cuáles son las soluciones realistas
- Demandas políticas específicas y propuestas
- Un mapeo del poder, incluyendo quiénes están en la mesa, quiénes están bajo la mesa, y quiénes tienen influencia sobre esos actores
- La legitimidad y la influencia que se visibilizan al representar a una amplia base de apoyo y a diversos aliados e intereses
- Un análisis del ambiente político y de las políticas, las controversias alrededor de su tema y de las posibilidades políticas de su esfuerzo

Con estos ingredientes usted está preparada/ preparado para planificar sus estrategias de cabildeo y negociación. Si su incidencia descansa en una amplia coalición, seleccione a las personas encargadas de cabildeo y negociación cuidadosamente. Hacer cabildeo y negociación son tareas que constituyen un reto. Es frecuente que existan tensiones entre representar a las diversas personas involucradas y a la vez poder dar respuesta a las oportunidades a medida que aparecen en el terreno político, siempre en constante movimiento. Las personas seleccionadas deben permanecer fieles a su “pacto” con las aliadas y los aliados y con la base de apoyo.

Planificar para el cabildeo y la negociación, no debe solamente involucrar a quienes tienen experiencia en estas tareas. El cabildeo y la negociación dependen de todos los diferentes grupos y personas que impulsan la incidencia. Quienes hacen cabildeo y negociación necesitarán información y preparación para responder ante lo impredecible y para adquirir más confianza al

abordar a las personas en posiciones en toma de decisiones y en posiciones de influencia. Conforme se acercan al poder, la marcha es rápida y existe poco margen de error. Es fundamental dar una buena impresión en cada encuentro. Una amplia base de apoyo y una fuerte organización son clave para la habilidad de quienes hacen cabildeo de convencer a quienes toman decisiones.

Cabildeo: Llegar a la mesa

El cabildeo involucra la comunicación directa persona a persona, con quienes toman decisiones y con otras personas que tienen influencia en quienes toman decisiones. Tiene como finalidad educar y convencerles para que apoyen y promuevan su agenda. Los objetivos primarios del cabildeo son las personas con el poder de influenciar un cambio político sobre su tema.

El término “cabildeo” viene de la palabra “cabildo”, que se refiere a una área de entrada o a un lugar de reunión. En el caso de la incidencia, se refiere a las conversaciones y a las reuniones a donde las personas logran acceso y buscan persuadir a aquellas en el poder.

El cabildeo puede ocurrir tanto:

- Formalmente, a través de visitas y reuniones específicas con quienes toman decisiones y otros
- Informalmente, a través de conversaciones en corredores, restaurantes, parqueos, etc., con quienes toman decisiones, o en eventos que no están directamente relacionados con su incidencia.

Existen cuatro pasos clave que se discuten a continuación, que ayudarán a que su cabildeo le conduzca a una negociación seria. Estos son:

1. **Familiarícese con quienes ejercen el poder**, con el sistema, los procedimientos, los límites de tiempo y las personas líderes clave y las/los actores.
2. **Clasifique a las/los actores** sobre la base del lugar que ocupan alrededor de su tema y de la

influencia que tienen como responsables de tomar decisiones clave por sí mismos o para persuadir a otras y a otros (como funcionarios civiles).

3. **Manténgase informada/informado** y construya relaciones a través de visitas y reuniones para ayudarles a entender los temas y para ganar su confianza, como fuente confiable de análisis de calidad y como representante de las voces de las personas.
4. **Acapare la atención y muestre su poder** dándole tiempo a los medios de comunicación, a las tareas de alcance y a actividades de movilización, de tal manera que quienes tomen decisiones estén al tanto del apoyo que existen detrás de sus propuestas.

PASO 1: Familiarícese con los Corredores de Poder

Usted puede iniciar revisando su Análisis de las Herramientas en el Capítulo 11, (*Identificando Eslabones y Angulos Políticos*) y en el Capítulo 12 (*Fuerzas, Aliados y Oponentes*). Puede profundizar en este análisis, investigando las reglas, los procesos, los comités y las personas que son importantes para su tema. Las reglas son tanto escritas como no escritas. Recuerde que las cosas rara vez suceden de la forma que se supone que deberían suceder. Esto incluye el tiempo del debate y la aprobación de políticas, así como el cambio de posiciones de diferentes actores.

Familiarizarse con los corredores del Poder, significa averiguar cómo manejar de mejor manera la confusión. La parte frustrante es que la confusión parece siempre cambiar. Además, los distintos sistemas políticos presentan una configuración diferente de actores y posibilidades. En el recuadro de la siguiente página discutimos algunos consejos para llegar a conocer los sistemas presidenciales y del Congreso. Sin embargo, la situación será diferente según el contexto particular y la cultura del país.

Conociendo a las y los Actores

En un Sistema Presidencial

Las y los actores se encuentran en el Congreso y el Ejecutivo. (Ver Capítulo 11). Para conocer a las y los jugadores en el Congreso es importante:

Distinguir el liderazgo de la mayoría y de los partidos minoritarios, sus orígenes socioeconómicos y geográficos, su educación, su afiliación a partidos y religiones, sus vínculos organizacionales, sus posiciones sobre temas y sus historias de voto.

Estudiar el Sistema de Comisiones y su Liderazgo. Las Comisiones del Congreso son grupos de trabajo legislativo, involucrados en la investigación y la reflexión. También deciden el destino de la legislación. Las y los jefes de comisión tienen mucha influencia porque establecen la agenda. Algunas Comisiones tienen más poder que otras. Por ejemplo, la Comisión de Reglas es responsable de decidir las leyes que serán escuchadas y en qué orden. La Comisión de Asignaciones revisa el presupuesto de toda la legislación y sus componentes. Es fundamental identificar las comisiones, a las y los congresistas y a quienes se preocupan acerca de su tema.

Conocer al Equipo del Congreso. En muchos países, las y los legisladores no tienen apoyo de un equipo. Pero donde lo tienen, son a menudo personas que resguardan las puertas de sus jefes. En algunos países existen personas expertas en políticas que trabajan sobre los aspectos sensibles de la legislación. En estas situaciones, puede ser útil enfocarse en el equipo que trabaja con la mayoría de actores poderosos relacionados con su tema.

Del lado del Ejecutivo usted debe:

- **Conocer la agenda del Presidente** para determinar si su tema es parte de sus prioridades o si se opondrá a éste.
- **Identificar los Ministerios y Departamentos que tienen jurisdicción sobre su tema.** En muchos países, el Ministerio de Finanzas es un gran actor. Los Ministerios Sectoriales tienen mucho control sobre los programas y las adjudicaciones de fondos y sus actores. Determine sus posiciones e intereses al respecto de su tema.

En un Sistema Parlamentario

En contraste con el Sistema Presidencial, las Comisiones no pueden alterar las leyes que se refieren a ellas. Pueden únicamente recomendar cambios que serán aceptados o rechazados bajo las normas del Gobierno. Cuando una ley llega al Congreso, el debate es una fuente de información acerca de quién es quién y lo que piensan. Es también un lugar para colocar su tema en donde pueden ser escuchados a través de la voz de quienes toman decisiones y lo apoyan. Las y los Congresistas rara vez tienen un equipo legislativo. Usualmente llevan a cabo su propia investigación, pero también descansan mucho en sus partidos políticos para guía y orientación.

En un Sistema Parlamentario es crucial entender el Plan del partido predominante. Con frecuencia los partidos políticos, los Ministros y el Primer Ministro y su gabinete son objetivos importantes de cabildeo.

Partidos Políticos

En ambos sistemas es crucial conocer el pensamiento, el liderazgo, y las dinámicas del partido político dominante. Si el sistema político tiene muchos partidos minoritarios que podrían formar una alianza alrededor de su tema, entonces usted debe conocerlos también. Una vez usted conoce la plataforma, las posiciones clave, y la estructura de liderazgo de sus partidos, su cabildeo puede llegar a personas con influencia.

Otros Terrenos y Actores

Es necesario recolectar información similar para preparar el cabildeo dirigido a quienes toman decisiones al nivel internacional en los Foros de Naciones Unidas y en organismos como la *World Trade Organization* (Organización Mundial de Comercio) y el *World Bank* (Banco Mundial). Usted encontrará las estructuras formales y líderes a través del Internet. Mucho más tiempo se necesitará para averiguar las reglas no escritas y las agendas ocultas de las y los diferentes actores, y para determinar cuáles serán sus potenciales aliadas y aliados.

Para el cabildeo corporativo, el mismo tipo de perfil es necesario con relación a las y los funcionarios, ejecutivos, jefes, consejeros clave, juntas y accionistas clave.

Adaptado de *Navigating and Mastering the Policy Arena: A Manual*. Center for Legislative Development (Navegando y Dirigiendo el Terreno Político: Un Manual. Centro par el Desarrollo Legislativo), Sr. Socorro Reyes, Filipinas, 1999

PASO 2: Clasifique a las y los Actores

El proceso de clasificación descrito aquí, profundiza en el análisis elaborado en el Mapa del Poder en la página 219, y en la discusión acerca de Fuerzas, Aliados y Oponentes del Capítulo 12. Quienes toman decisiones tanto informales (bajo la mesa) como formales (en la mesa), necesitan de la labor de cabildeo. En este paso, es útil clasificar a las y los actores de acuerdo con:

- En dónde se ubican en relación a su tema
- Qué tanto poder tienen para influenciar al objetivo (quien toma las decisiones y es clave) y otros.

Algunas/algunos activistas también hacen la distinción entre quienes toman las decisiones y quienes hacen presión. Quienes hacen presión tienen el poder de hacerla sobre quienes toman decisiones, sobre otras personas líderes de opinión y la opinión pública como tal; pero no tienen poder de toma de decisiones formal. Algunos ejemplos internacionales incluyen figuras prominentes tales como el Papa y Nelson Mandela.

Cada terreno nacional e internacional de elaboración de políticas tiene a sus figuras que ejercen presión. Estas personas tienen que ser tomadas en consideración, a medida que usted clasifica a las y los actores vinculados a su incidencia.

Clasificando a Quienes Toman Decisiones

Quienes hacen incidencia algunas veces clasifican a quienes toman decisiones utilizando números de 1 a 5, como sigue:

- #1 Persona que apoya definitivamente su propuesta de incidencia
- #2 Persona que apoyará potencialmente
- #3 Persona que se sienta a esperar
- #4 Posible oponente
- #5 Oponente definitivo

Si su Estrategia de Cabildeo supone el voto en una instancia de elaboración de políticas, es importante estimar los votos y luego enfocar en su labor de cabildeo a aquellas personas que tienen más posibilidades de ganar (aquellas con rangos número 2 ó 3), y descansar en el apoyo firme de los número 1.

Los políticos no son siempre el mejor foco para el cabildeo: Lecciones de la Incidencia en Presupuestos

Usualmente, las discusiones de cabildeo se enfocan principalmente en los movimientos de los políticos elegidos, como los congresistas. Cuando usted hace cabildeo alrededor de temas de presupuesto, los políticos electos pueden no ser el único o el mejor objetivo.

En la mayoría de países el Congreso Nacional tiene relativamente poco poder sobre los presupuestos, aunque los cuerpos electos al nivel local algunas veces tienen más poder. En muchos países, el Congreso Nacional puede aceptar el presupuesto como fue presentado o rechazarlo por completo. No pueden hacer pequeños cambios, como por ejemplo, cambiar dinero de un tema o sector a otro. El rechazo total del presupuesto pone en duda al sistema político establecido por lo que muchos Congresos tratan de evitar esto.

Si ésta es la situación en su país y usted está haciendo cabildeo sobre un tema de presupuesto, puede ser mejor tener como objetivo a un servidor civil que trabaje en los temas en los que usted trabaja y que sea responsable de desarrollar presupuestos. Los servidores civiles casi siempre niegan que tengan mucho poder; dicen que sólo ejecutan instrucciones. Esto generalmente no es cierto. A menudo los servidores civiles son la fuente de nuevas ideas políticas o cambios políticos. Incluso, con mayor frecuencia, determinan el detalle de la forma en que las políticas son implementadas y de los presupuestos que requieren.

Muchos de los principios del cabildeo se mantienen igual si se está cabildeando a las y los políticos electos o a las y los servidores públicos. Pero existen varias diferencias. En particular, con las y los servidores públicos frecuentemente ayuda que los argumentos se planteen más técnicamente. Las y los servidores públicos trabajan diariamente sobre la base de políticas y programas. Conocen todos los detalles y tendrán todas las excusas para no hacer cambios. Si les puede mostrar que también conoce los detalles, encontrarán menos fácil enrollar la lana frente a sus ojos.

Debbie Budlender, *Women's Budget initiative* (Iniciativa de Presupuestos para las Mujeres), Africa del Sur, 2001

PASO 3: Infórmese y Construya Relaciones

El cabildeo requiere de una serie de contactos informales persona a persona, con quienes toman decisiones, también de un flujo constante de información de apoyo que sea concisa. A lo largo del tiempo usted puede, si lo desea, establecerse a si mismo como un recurso sobre temas relevantes para quienes hacen las políticas. Para establecer una buena relación, quienes hacen cabildeo aconsejan no aproximarse a quienes toman decisiones únicamente cuando necesitan algo. Combine las visitas persona a persona con las reuniones, los correos y las invitaciones a eventos generales que podría estar organizando su grupo. Se detallan algunos consejos de cómo hacer esto más adelante.

Si bien puede que no sea posible dada la distancia y el costo, las *visitas persona a persona* pueden ser extremadamente efectivas. El tiempo personal ayuda a establecer familiaridad. Las visitas personales pueden ser complementadas con *visitas realizadas por pequeños grupos*. Un grupo de base de apoyo afectado por el tema puede hacer convincente su caso, particularmente si son votantes del área geográfica a la que representan quien toma las decisiones. La base de apoyo actuando como encargada del cabildeo, puede ser tan poderosa al nivel interno como al nivel nacional y local. Frecuentemente, quienes elaboran las políticas en el ámbito internacional, se encuentran alejados de los problemas que enfrentan las personas, y escuchar directamente las voces de las personas afectadas tiene un efecto persuasivo. Algunas veces es útil incluir a investigadores de apoyo y analistas que pueden complementar las historias de la base de apoyo con hechos e imágenes. Las visitas de grupo requieren preparación para coordinar roles y declaraciones de cada miembro del grupo.

Sienta confianza. En su calidad de ciudadana o ciudadano usted tiene derecho a hacer oír su opinión. Usted no necesita ser experta o experto; necesita únicamente saber lo que quiere y lo que las personas en el poder pueden hacer sobre su tema.

Consejos para una Visita de Cabildeo

A continuación se presentan algunos consejos generales para el cabildeo llevado a cabo por activistas y recogidos en Manuales de Incidencia en los Estados Unidos. Usted puede adaptarlos a su contexto particular.

Ensaye preguntas difíciles y respuestas usando un reloj (no más de 5 minutos para cada una).

Para las reuniones de grupo planifique quién abrirá la reunión, quién hablará, en qué momento, y quién dará respuesta a diferentes tipos de preguntas.

Preséntese.

Si está solo o sola, preséntese. Si usted representa a un grupo, dé una descripción breve y corta del grupo. Si quienes van pertenecen a diferentes organizaciones, indique su afiliación. Generalmente no existe tiempo suficiente para la presentación personal, a menos que usted cuente con alguien bien conocido en el grupo.

Expresar su aprecio.

Si es posible, elogie a quien toma las decisiones por el apoyo anterior; agradézcale por invertir tiempo en verle.

Diríjase de manera personal, en lo posible.

Trate de relacionar lo que usted está diciendo con algo que haya dicho o hecho quien toma las decisiones. Usted también puede, si lo desea, felicitarle por algo que haya ocurrido recientemente, tal como el nacimiento de un niño, un nombramiento, etc.

Muestre con claridad que usted está en la disposición de ayudar con información y apoyo.

Mencione reuniones relevantes, reportes, o información adicional que usted u otros planean producir.

Prepárese para la conversación.

Prepárese para presentar sus argumentos (ver el recuadro en la siguiente página), pero recuerde que quien toma decisiones puede querer una conversación más que oír una presentación. Hacer pausa entre los puntos, le permitirá abrirse a la discusión y el intercambio.

Puntos de Conversación

En una discusión de 5 a 15 minutos, prepárese para decir lo que tiene que decir de forma simple y clara. Puede revisar el Capítulo 13 acerca del desarrollo de mensajes para ayudarlo a pensar sobre su mensaje. La declaración o los argumentos que puede incluir en una conversación con una persona que tome decisiones usualmente cubre 4 categorías principales de información:

1. Cuál es el tema y cuáles son los costos sociales, políticos, y económicos
2. Quién o qué es el primer responsable
3. Cuáles son sus demandas políticas y propuestas
4. Qué puede hacer quien toma las decisiones para ayudar y qué puede valer la pena que él o ella hagan mientras tanto

Los puntos de argumentación deben presentarse lenta y pausadamente, para ver si la persona con la que está hablando tiene una pregunta o comentario. Una versión ligeramente más larga, no mayor de 2 páginas, debe dejarse a la persona luego de la visita. Esta debe contener sus datos para contactarle y una breve descripción de su organización.

Pero trate de expresar todos sus puntos antes de que la reunión termine. Escuche cuidadosamente para elegir las palabras que le dan claves acerca de los intereses de quien toma decisiones y de sus posiciones.

No evite temas controversiales, pero permanezca con calma. Debata, pero evite ser combativo. Dé respuestas claras y sucintas a las preguntas. Si usted no conoce la respuesta, dígame a quien toma las decisiones que usted regresará con la información pertinente cuando la tenga.

Esfuércese por lograr un compromiso de quien toma las decisiones. Si usted quiere que quien toma las decisiones apoye o se oponga a una ley, política o evento, trate de obtener una respuesta firme. Si esta persona parece evitar tomar una posición, usted puede preguntar directamente “*entonces, ¿podemos contar con su importante apoyo u oposición para...?*”.

Deje información acerca de sus esfuerzos. Ofrezca folletos u hojas de hechos sobre el trabajo de su organización para futura referencia. Aclare que usted estaría complacida/complacido de proveer información adicional.

Después de que usted se vaya, escriba notas y evalúe su visita con colegas. Asegúrese que

comparte todos los detalles, incluyendo el lenguaje utilizado, con las personas que hacen incidencia. Sus visitas de cabildeo proporcionan importante información acerca del poder o la política.

Envíe una nota de agradecimiento.

Reuniones Informativas²

Una buena manera de educar a quienes hacen las políticas y a burócratas acerca de su tema, es el desarrollo de reuniones informativas para estas personas y/o su equipo. Las reuniones usualmente presentan a personas expertas hablando de la última información acerca de su tema y su importancia.

- Tenga material escrito para que las y los políticos puedan leerlos en la reunión o dirigirlos a su equipo. Las hojas sobre hechos, cortas, son especialmente útiles.
- Haga que quienes participan firmen antes de recibir el resumen, de manera que pueda mandar notas de agradecimiento a quienes llegaron y construir una lista de personas interesadas.
- Haga un seguimiento telefónico para preguntar si necesitan más información o para pedir una reunión para discutir sus esfuerzos a profundidad.

Guía sobre Reuniones Informativas: Federación Internacional para la Paternidad Responsable

La *International Planned Parenthood Federation-IPPF* (Federación Internacional para la Paternidad Responsable), ofrece la siguiente guía para activistas con Inter.¿es en el cabildeo para planificación familiar de jóvenes al nivel de clínicas. La IPPF sugiere que la sesión de resumen sobre este tema con personas que hacen política al nivel local incluya los siguientes elementos:

- Describa con estadísticas y anécdotas las razones por las que usted cree que una clínica es necesaria.
- Invite a una persona experta en Planificación Familiar en clínicas juveniles para explicar su trabajo.
- Haga una lista de organizaciones y personas que ha consultado, como trabajadores sociales, maestras, maestros, grupos de madres y padres.
- Subraye sus planes y la forma en que evaluará los logros de la clínica.
- Despliegue los materiales (panfletos, afiches, videos etc.) que estarán disponibles.
- Introduzca al equipo que estará completamente involucrado e identifique a quienes estarán disponibles para dar información más adelante.
- Provea una hoja de hechos, así como un resumen con información completa y ejemplos de los materiales educativos.
- Asegure a quienes hacen las políticas que usted les mantendrá en contacto con todos los avances, e invíteles a la apertura oficial.

De la *International Planned Parenthood Federation*, (Federación Internacional para la Paternidad Responsable), Región del Hemisferio Oeste. *Advocacy Guide (Guía de Incidencia)*, 1994.

Cartas³

Cuando no es posible reunirse cara a cara con quienes hacen las políticas, las cartas pueden ser una buena manera de comunicar su posición. Las siguientes guías pueden ayudarle a hacer un resumen:

- Sea breve y vaya al punto, desde la primera oración especifique la razón por la que está escribiendo.
- Sea personal. Incluya una anécdota acerca de su tema
- Proporcione una razón convincente del porqué quien elabora la política debería apoyar su tema y por qué es importante para usted, para su comunidad y para su país que esta persona apoye.
- Incluya una breve descripción de su organización e indique cuántas personas están involucradas en su esfuerzo de incidencia.
- Vincule sus argumentos con antecedentes personales e intereses, para que haya claridad en quienes hacen las políticas .
- Si usted no está complacida/complacido acerca de algo que quien elabora la política dijo o hizo, no antagonice o amenace, explique por qué.
- No se atemorice con temas controversiales. Exprese argumentos para su posición sin apologías.

- Ejemplifique cómo la política que usted quiere que le apoyen, ha sido trabajada previamente en alguna otra parte.
- Ofrezca información adicional a quien hace la política .

Propósito

Ayudar a las personas a entender lo que se necesita para planificar, preparar y hacer cabildeo.

Procedimiento

(Tiempo: 1 1/2 a 2 horas)

1. Divida a las y los participantes en 2 grupos. Instruya al primer grupo para que desarrolle un juego de roles de planificación y cabildeo en una visita formal a alguien que toma decisiones. El Juego de Roles debe incluir cómo establecen la reunión quienes hacen incidencia y cómo deciden qué decir y a quién decirlo.
2. Pida al segundo grupo que escenifique, la planificación para el cabildeo desde alguien que toma decisiones, a medida que llega a la reunión.
3. D e a cada grupo 5 minutos para escenificar su juego de roles; luego de las presentaciones, p dale que comenten.

Discusi3n

-  Hubo una planificaci3n adecuada para el cabildeo? Si no la hubo,  qu  otra preparaci3n era necesaria?
-  Cu les fueron los dos aspectos que representaron más reto en el encuentro de cabildeo?
-  Se necesitaba una preparaci3n diferente para el cabildeo formal e informal?
-  Qu  fue efectivo de la visita?,  Qu  necesita cambiar?

Consejos Generales para Personas que hacen Cabildeo

- Trate a los miembros del equipo como a la persona que hace la política.
- Acérquese para decir hola. Averigüe los intereses personales y comparta informaci3n sobre éstos.
- Recuerde que no existen amistades permanentes ni enemistades permanentes.
- V stase y preséntese en una forma que muestre respeto.
- Recuerde que usted está ahí para establecer una relaci3n de largo plazo y también para la siguiente batalla de incidencia.
- No denuncie a cualquiera hasta que usted tenga absoluta seguridad de que él o ella no apoyarán su tema o nunca le apoyarán en nada.

Propósito

Ayudar a los grupos a elaborar un argumento y a comprender los debates políticos y las diferencias políticas desde las perspectivas de las personas y del gobierno.

Procedimiento

(Tiempo 1 1/2 horas)

1. Distribuir el siguiente Estudio de Caso y leerlo en el grupo:

El Caso de Grootboom, el Derecho al Albergue.

En Sudáfrica los Derechos Económicos, Sociales y Culturales están escritos en la Constitución y en la Carta de Derechos. En particular, la Constitución dice que cada persona tiene el Derecho al Acceso a Vivienda Digna y a la protección contra desalojos arbitrarios y demoliciones. La Constitución dice que el Gobierno debe “respetar, proteger, promover y proveer” los derechos en la Carta de Derechos. En términos de proveer, la Constitución reconoce que esto toma tiempo y dinero. Esta dice que el Gobierno, “debe tomar medidas legislativas razonables y otras necesarias dentro de sus recursos disponibles para alcanzar la realización progresiva” de los derechos. Los Derechos de la Niñez son aún más fuertes que los de las personas adultas. La Constitución dice que la niñez tiene un derecho absoluto a la nutrición básica, al albergue, a los servicios básicos de salud y a los servicios sociales. Estos derechos no dependen de los recursos del Gobierno. El Caso de Grootboom fue uno de los primeros casos para poner a prueba la responsabilidad del Gobierno en proteger los Derechos Económicos, Sociales y Culturales de las y los ciudadanos. El caso inició cuando cerca de 900 personas adultas y niñas/niños (uno de los cuales llevaba el nombre de Grootboom) del área de Wallacedene de Ciudad del Cabo, dijo que el Gobierno tenía la tarea de proveerles con un albergue temporal adecuado o vivienda. El caso fue elevado primero a la Corte Suprema.

Los Hechos

Las personas solicitantes habían vivido en Wallacedene por muchos años. Se movilizaron a terrenos baldíos privados para tener mejores condiciones de vida. Luego de movilizarse, recibieron un edicto del propietario de las tierras. La Municipalidad quería comprar las tierras y asistir al propietario con el desalojo; después de éste, la gente no pudo regresar a Wallacedene dado que las chozas donde vivían previamente se encontraban ocupadas por nuevos residentes (durante el desalojo, los materiales que habían utilizado para construir sus chozas fueron destruidos por empleados del Comisario y la policía). Las personas quedaron sin albergue y sin materiales para la vivienda.

Posteriormente, acamparon en un terreno para deportes vecino al centro comunitario. Pidieron y obtuvieron una Orden Temporal de la Corte. La orden decía que las y los niños y un padre de cada uno que necesitara supervisión, debían ser acomodados en el Salón Comunitario de Wallacedene.

En la solicitud para la orden final de la Corte, las *personas* argumentaron:

- Que el Gobierno debe proveerles albergue temporal como parte de su Derecho al Acceso a Vivienda Digna y el Derecho de la Niñez a albergue.
- Que ésta era una labor mínima del Gobierno, conforme se daban los pasos progresivamente para lograr su derecho completo a la vivienda digna.

El *Gobierno* dijo:

- Que tenía políticas y planes en marcha para lograr estos derechos, pero que no incluían el Derecho al Albergue Temporal.
- Que tenía poco dinero para proveer albergue temporal.
- Que quienes aplicaban, no tenían derecho de “saltarse la fila” para la asistencia de vivienda.
- Que los Derechos de la Niñez al albergue en la Constitución, significaban un lugar de seguridad, no la vivienda que incluyera a toda la familia.

La *Corte Suprema* ordenó al Gobierno:

- Brindar albergue a la niñez hasta que los padres y madres fueran capaces de proveer albergues para sus niñas y niños .
- Proveer a los padres y madres con albergue, dado que esto estaba en los “intereses” de la niñez.
- Presentar reportes a la Corte sobre los pasos tomados para implementar la orden en 3 meses, a partir de la fecha del mandato de la Corte. Asegurar que el tipo mínimo de albergues incluyera: Tiendas, letrinas portátiles y el abastecimiento regular de agua.

La *Corte* también dijo que:

- El grupo de personas que llevaron el caso, debía tener la oportunidad de comentar sobre las propuestas hechas por el Gobierno acerca de cómo brindarles albergue.

La Corte manifestó que para ganar el caso contra el Gobierno sobre los Derechos Económicos y Sociales, las personas afectadas debían demostrar que el Gobierno no estaba implementando un programa “racional” o “de buena fe” que ayudara a promover la satisfacción de los derechos involucrados. La Corte dijo que para ganar el caso, el Gobierno debía presentar “clara evidencia de que un Programa Racional de Vivienda había sido iniciado en todos los niveles de Gobierno, en el contexto de los recursos financieros escasos.”

El Gobierno no estaba complacido por el juicio y lo llevó a apelación en la Corte de Constitucionalidad. ¿Qué presupuestos y otros argumentos utilizaría ante la Corte de Constitucionalidad si estuviera representando a) al gobierno y b) a la comunidad?

2. Divida a las participantes en 2 grupos, uno representando a la comunidad y otro al gobierno. Pida a cada grupo que elija a su Representante Legal ante la Corte. Los grupos deben luego desarrollar los argumentos que sus representantes presentarán en la Corte. Dé a sus grupos de 20 a 30 minutos de tiempo de preparación.
3. Cuando las personas participantes estén listas, cada grupo hará un juego de roles en el proceso en la Corte de Constitucionalidad, con la persona que facilita jugando el rol de Presidente de la Corte de Constitucionalidad. Cada grupo tiene la oportunidad de presentar su caso. Los grupos tienen poco tiempo para deliberar, luego del cual darán una respuesta de 5 minutos al caso planteado por la otra parte.
4. Luego de conocer ambas respuestas, pida a las y los participantes que voten como jueces, por el argumento más sólido. Recuérdeles que deben votar sobre la base de los argumentos y no sobre la base de sus emociones o valores. (Nota: En realidad la toma de decisiones nunca está libre de valores y emociones).

Discusión

Facilite una discusión en plenaria, para que las y los participantes discutan su experiencia sobre el debate y las fortalezas y debilidades que cada parte presentó. También explore lo que sintieron al jugar cada rol y las lecciones que ofrece el ejercicio para quienes hacen cabildeo.

Fuente: TEBBLE Puetlender, Women’s Budget Initiative (Iniciativa de Presupuesto de las Mujeres), Sudáfrica, 2001.

El caso también es descrito en *Circle of Right: Economic, Social and Cultural Rights Activism: A Training Resource, International Human Rights Internship Program y Asian Forum for Human Rights and Development* (Círculo de Derechos: Activismo de Derechos Económicos, Sociales y Culturales: una Fuente de Entrenamiento, por el Programa de Internado Internacional de Derechos Humanos y el Foro Asia para los Derechos Humanos y el Desarrollo), 2000.

PASO 4: Capte la Atención, Demostrando Fuerza

Para persuadir a quienes toman decisiones, las visitas, los resúmenes y las cartas usualmente necesitan complementarse con otras estrategias que demuestren su poder organizacional.

Campañas para Escribir Cartas

Una forma de atraer la atención de quienes hacen las políticas, es bombardeándoles con cartas escritas a mano por las personas que apoyan cierto tema; mientras más cartas, mejor. Estas Campañas deben ser esfuerzos coordinados para entregar las cartas oportunamente y a quien corresponda.

Evite las cartas formales. Cada carta por separado, al tiempo que enfatiza el mismo tema, debe ser expresada individualmente. Las cartas personales son tomadas muy seriamente por muchas y muchos oficiales electos, especialmente cuando van acompañadas de peticiones de firmas.

Si usted está tratando de establecer una reunión con alguien que toma decisiones, haga que las personas que le apoyan empiecen a enviar cartas unas semanas antes de la reunión. Cuando usted llegue a la reunión, lleve sus peticiones para mostrar la amplitud del apoyo.

Otras Formas de Acaparar la Atención de Quienes Toman Decisiones

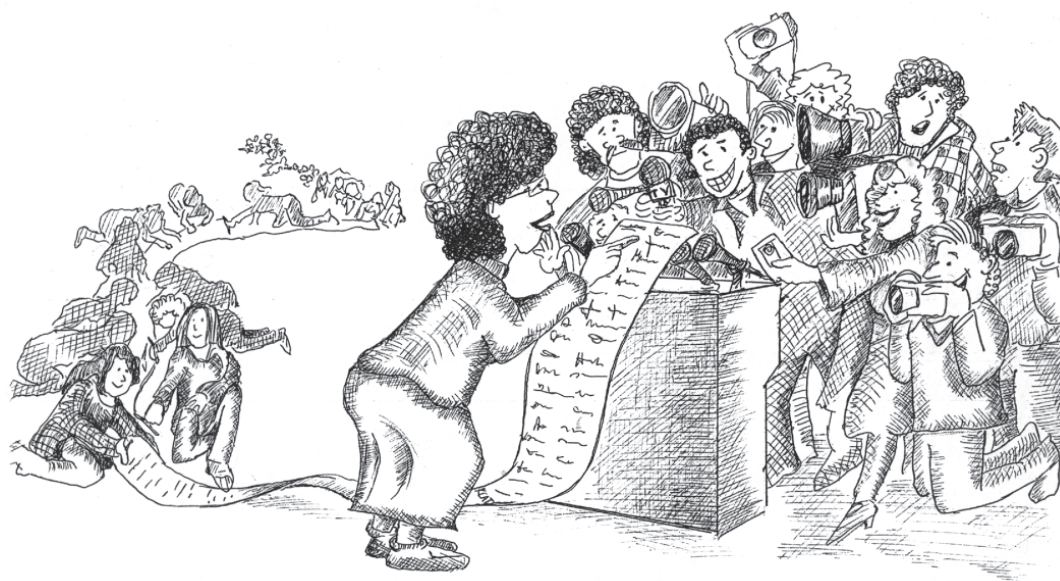
En el Capítulo anterior describimos formas en que las y los ciudadanos se han movilizado para atraer la atención de quienes toman decisiones. A continuación se presentan algunos consejos adicionales para acaparar la atención de quienes toman decisiones:

Muestre el Poder tras sus Demandas. Las formas de hacer esto incluyen:

- Peticiones con miles de nombres de personas que le apoyan.
- Declaraciones de apoyo de líderes de opinión.
- Una amplia asistencia de quienes le apoyan en eventos clave.

Utilice la Creatividad.

En países donde las oportunidades para influenciar las políticas han emergido recientemente, los esfuerzos de incidencia son frecuentemente poco serios. La incidencia es seria, pero si usted quiere ganar la atención del público y de los medios de comunicación, haga algo imaginativo. En algunos países puede ser demasiado riesgoso o inaceptable culturalmente, pero el humor y la acción dramática pueden a menudo ser la herramienta más persuasiva de su incidencia.



Una Campaña de Firmas dramatiza el número de personas signatarias.

Consejos para llegar a la Mesa de Negociaciones

Su cabildeo debe acercarle a la mesa de negociaciones. El siguiente consejo de un activista internacional, nos recuerda todos los diferentes elementos que hacen posible llegar con suficiente preparación a la mesa de negociaciones.

“Para alcanzar sus metas, es importante el trabajo que hace antes de llegar a la mesa de negociaciones, para posicionarse. En nuestro trabajo en la Campaña Internacional de Desminado Personal, quizá el elemento de éxito de nuestro movimiento fue la asociación cercana y efectiva entre ONG, gobiernos y Comités Internacionales de la Cruz Roja y Agencias de Naciones Unidas, tanto al nivel estratégico como táctico. Las ONG han sido asociadas en el proceso y han estado activamente involucradas en la elaboración del lenguaje del Tratado de Declaración de Minas Personales, así como formulando estrategias para su éxito. Pero para llegar a esa asociación, el movimiento de ONG se construyó sobre las siguientes bases:

1. La habilidad de proveer a los gobiernos y a la comunidad internacional de expertaje sobre los temas involucrados y documentación creíble para respaldar el expertaje.
2. La habilidad de articular nuestras metas y mensaje, clara y simplemente.
3. La habilidad de mantener una estructura de coalición flexible-incluyente y diversa- al tiempo que se coordinaba para hablar en una sola voz sobre el tema.
4. La habilidad de reconocer que la mayoría de coaliciones operan basadas en el trabajo extensivo de pocos grupos dedicados y comprometidos, apoyados por muchas personas y organizaciones.
5. La habilidad de comunicar avances clave a miembros de la coalición misma, así como a los gobiernos y a otras agencias involucradas en el tema.
6. La habilidad de organizar una base fuerte de poder, dado que el expertaje por si mismo no necesariamente se traduce en expertaje que forme una coalición y la promueva; es crítico reconocer la diferencia y utilizar las habilidades individuales apropiadamente.
7. La habilidad para formular planes de acción con tiempos límites, y dar siempre seguimiento para que las metas de la acción sean alcanzadas, y para construir ‘momentum’ y atención”.

Jody Williams, Campaña Internacional para el Desminado Personal (laureada) y Premio Nobel, Reflexiones, 2001.

Organizarse para el Cambio Social proporciona más ejemplos de abordajes creativos. En cierto caso, quienes hacían incidencia utilizaron un enorme termómetro para demostrar que “las personas estaban realmente a alta temperatura acerca de este tema”. En otro caso, quienes hacían incidencia ofrecieron a quien tomaba las decisiones un vaso con agua contaminada para demostrar que ni siquiera él la tomaría.

Las acciones estremecedoras, pueden también ser poderosas. En Kenia, las madres que protestaban por la atención política de sus hijas e hijos, resistieron una ronda policíaca desvistándose, utilizando un tabú cultural que prohíbe ver a las mujeres mayores desnudas, como defensa.

Utilice los contactos personales para llegar a quien toma decisiones. A menudo, el contacto

personal puede romper con formalismos. A medida que usted planifica sus actividades de cabildeo, averigüe si existe alguien en su grupo que conoce a alguna persona cercana al ‘objetivo’ y utilice estas conexiones para abrir puertas.

Negociación: Promoviendo su tema

La negociación no tiene lugar solamente cuando los grupos se sientan en la mesa de toma de decisiones. Es un rasgo constante del trabajo dentro de las organizaciones, dentro de la base de apoyo y las coaliciones. Sin embargo, en este Capítulo nos enfocamos en negociar con quienes toman decisiones al nivel público y corporativo. En el Capítulo 17, prestamos atención a la negociación interna entre organizaciones de incidencia.

Diferentes Enfoques de la Negociación

La negociación puede ser definida como un proceso para resolver conflictos cuando alguien más controla lo que usted desea. A través del dar y recibir de la negociación, los grupos tratan de acordar una solución con la que ambos lados puedan vivir. El proceso incluye negociar, la buena comunicación y la comprensión del poder relativo y de los intereses de todos los actores, así como la voluntad de dialogar y de comprometerse.

Teoría de la Negociación⁵

La teoría y la práctica de la negociación han sido definidas por el mundo de los negocios, del comercio, de las disputas laborales y, por otra parte, por las disputas públicas y las iniciativas de paz. Un abordaje popular de la negociación hace énfasis en las estrategias Ganar-Ganar. Sin embargo, existen muchos tipos de conflictos alrededor del mundo

donde cualquier compromiso se hace difícil o hasta imposible, especialmente a corto plazo.

El conflicto se ha convertido en un rasgo común de los países en transición política. No resulta sorprendente que el conflicto emerja a medida que el espacio político se abre. Las diferencias (etnicidad, raza, religión, etc.) y los resentimientos (la exclusión histórica o el abuso,) emergen donde ha habido una prolongada represión debido a controles fuertes y al miedo. Algunas veces irrumpen violentamente; esta violencia únicamente se ve reforzada cuando no se toman las medidas para validar y discutir desacuerdos o injusticias identificadas. Algunos de estos conflictos resultan familiares para quienes hacen incidencia de justicia social, porque son producto de la discriminación, de los fuertes desbalances de poder y de las disparidades en la riqueza.

Confrontación Constructiva

"A diferencia de aquellos que buscan la resolución por la resolución misma, nosotros buscamos justicia, igualdad, buenas decisiones y buenas soluciones. Algunas veces esto significa trabajar para resolver y transformar un conflicto, mientras otras veces significa continuar con el conflicto, pero de una forma más constructiva.

Una meta de la Confrontación Constructiva es ayudar a las personas en disputa a desarrollar una clara comprensión de las dimensiones del problema, tanto desde su propia perspectiva como desde la de sus oponentes. Una segunda meta de la Confrontación Constructiva es permitir a las personas separar el conflicto central de los factores complicados, los aspectos innecesarios que confunden el conflicto y que desvían la atención de los temas centrales.

Otra meta es el desarrollo de una Estrategia de Conflicto (que puede ser o no ser una Estrategia de Resolución), que servirá de mejor manera a los intereses de las partes.

Dado que casi siempre es del interés de ambas partes actuar de una forma que limite los resultados destructivos (ejemplo, la violencia, la escalada del odio y de la desconfianza), esta estrategia evita profundizar un conflicto y usualmente anima a resultados constructivos, a mejorar las relaciones y la comprensión de los temas desde todos los puntos de vista, a una mejor comprensión de la confrontación y de las opciones de resolución así como de los resultados posibles. Así, las estrategias generalmente trabajan en ventaja de ambas partes. Es difícil, sin embargo, que vayan suficientemente a fondo como para resolver el conflicto.

La meta final es la transformación constructiva de las relaciones conflictivas. Tal transformación permite a los individuos, a las organizaciones y a la sociedad en general, descubrir los beneficios del conflicto".

Consortio sobre la Resolución de Conflictos. Universidad de Colorado, (Para más información sobre conflictos intratables, ver el Consortio de Resolución de Conflictos en Internet, sobre el Curso para lidiar con el poder y las estrategias de la confrontación constructiva. (www.colorado.edu/conflict/peace), 2001.

Un grupo de personas expertas en Resolución de Conflictos, describe éstos como *Conflictos Intratables* y los clasifican en 3 diferentes tipos. Estas son disputas en donde:

- Existen diferencias prominentes en valores y creencias religiosas, tales como el aborto y otros temas de derechos de mujeres
- Se involucra la distribución de recursos, como la propiedad de la tierra, la vivienda, las políticas económicas, etc.
- Existen cuestiones de dominación; ejemplo, quién tiene más poder, riqueza y nivel alto en la sociedad.

Con los conflictos intratables, las personas involucradas necesitan ir más allá de los abordajes de negociación orientados a establecer compromisos, para enfrentar serios desbalances de poder de manera que puedan establecerse las bases para una solución perdurable. Las Estrategias de Empoderamiento que ayudan a las personas a analizar y a expresar sus temas de interés y a organizarse alrededor de soluciones, por ejemplo, pueden ayudar a hacer el terreno de juego más balanceado y a incrementar la posibilidad de sentar bases sólidas. Este abordaje está basado en la visión de que algunos conflictos son de largo plazo y difíciles de resolver. Estos deben ser entendidos mutuamente y validados, para que, finalmente, sean transformados en la confrontación constructiva (Ver recuadro en la página anterior) o en el compromiso. Una herramienta clave para este abordaje es un Mapeo del Conflicto, que es utilizado por las partes interesadas para identificar actores, intereses, posiciones y poder relativo. Este mapeo es similar al descrito en esta Guía en el Capítulo 12.

Dos Estrategias de Negociación

Al desarrollar Planes de Negociación, las siguientes dos estrategias pueden ayudarle a aliviar las tensiones y oportunidades que la negociación producen.

Mínimo y Máximo

Esta estrategia se refiere a lo que su grupo quiere (el máximo) y a lo menos que está dispuesto a aceptar (el mínimo). Para definir el mínimo y el

“Las personas en el pueblo... preguntaron primero “Debemos construir un nuevo hotel”? Algunas dijeron sí, algunas dijeron no y la batalla comenzó. Empezaron a progresar cuando se retractaron y plantearon el problema como “¿Cuál es el mejor uso de una tierra ociosa?” y “¿Cómo brindamos acomodamiento para las y los visitantes?” ... cuando es posible, el tema debe ser definido como un problema compartido a ser resuelto...”

máximo, usted debe separar todos los elementos de su solución propuesta en partes negociables y hacer una priorización de ellas en orden de importancia. Esto le da un rango de opciones y establece una base mínima para su negociación.

La *BATNA-Best Alternative to A Negotiated Agreement* (MAAN-Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)⁸, define lo que su grupo está preparado para hacer si el proceso de negociaciones se detiene. Este es el *Plan “B”* de su carta de negociación. Evita que usted se sienta atrapada/ atrapado en compromisos que no resuelven su tema.

Puntos Clave para Desarrollar un Plan de Negociación

- Los conflictos son una serie de procedimientos mixtos (reglas), relaciones (personas), y contenido (información).
- Para encontrar una buena solución, usted debe entender el problema.
- Usted necesita suficiente tiempo para implementar y desarrollar una Estrategia de Negociación.
- Además de información sólida, deben existir relaciones de trabajo positivas
 - “Aún cuando los datos precisos y consistentes son necesarios para entender los temas públicos complejos, los datos por sí mismos no los resuelven. La información por sí misma es de poco valor, a menos que las personas sean capaces de usarla para resolver un problema. Las partes en una disputa deben estar dispuestas a intercambiar información, llegar a acuerdos y mantener su palabra. En algunas ocasiones, las personas que son atrapadas por las dinámicas del conflicto alcanzan un punto en el que pueden detenerse y no hablar más entre ellas... antes o después, las partes deberán empezar a tenerse confianza si se requiere lograr compromisos y si se quieren encontrar soluciones”.
- La negociación empieza con una definición constructiva del problema:
 - “Las partes deben acordar cuál es el problema antes de empezar a resolverlo. Es importante no utilizar la declaración de un problema que puede ser resuelta con un sí o con un no.
- Las partes deben ayudar a diseñar la solución”.
- Las soluciones duraderas se basan en intereses y necesidades, no en posiciones.
 - “En un enfoque tradicional, cada parte en una negociación toma una posición sabiendo que no logrará todo lo que demanda. Las posiciones se convierten en realidades separadas de los temas originales. Las posiciones, y no el problema, determinan la dirección de la negociación, especialmente si han sido declaradas públicamente... pero las posiciones son una base débil para construir una solución exitosa frente a las diferencias, las cuales se encuentran compuestas por ansiedades, resentimientos, deseos, pronunciamientos públicos, salvación de la propia imagen, y juego de roles para la base de apoyo. Las posiciones limitan el rango de oportunidades para las soluciones...”

“Una forma alternativa de encontrar soluciones es persuadir a las partes para que se desliguen por un momento y hagan algo que sería poco familiar para ellas y, aún cuando sea incómodo al principio, hablen entre ellas acerca de sus intereses -así como de lo que necesitan en un acuerdo para que sea aceptable. Enfocarse en las fuerzas de intereses obligan a las partes en contienda a que revisen y analicen si se retractan o mantienen sus posiciones declaradas, y si necesitan desarrollar una tarea que vaya hacia delante -después de hablar entre ellas. Cuando hablan acerca de sí mismas, pierden su tono de adversidad, y sus oponentes empiezan a entender porqué tienen las posiciones que tienen. Las personas en disputa pueden tener una posición pero muchos intereses, algunos más importantes que otros. La posición que asumen es a menudo determinada por una combinación de motivos, más que por un objetivo único claro... la mayoría de intereses son razonables y pueden ser descritos.”
- El proceso debe ser flexible.
- Piense sobre qué podría resultar mal.

De Carpenter y Kennedy, *Managing Public Disputes (Manejando Disputas Públicas)*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

Propósito

Ayudar a las personas participantes a experimentar las dinámicas de la negociación; a desarrollar su habilidad para tomar una posición, definir su agenda mínima y máxima, y negociar con otros actores.

Procedimiento

(Tiempo: 2 horas)

El Juego de Roles es una forma rápida de tomar conciencia de los retos de la negociación. Este Juego de Roles puede ser adaptado a su tema real, donde las y los actores representan a las partes en disputa.

1. Divida a las y los participantes en cuatro grupos, con igual número de integrantes, representando a:
 - Mujeres activistas (quienes proponen el proyecto de ley)
 - Mujeres conservadoras
 - Legisladores conservadores
 - Legisladores progresistas
2. Dé a cada grupo una copia del siguiente caso (si los grupos quieren utilizar un tema real que están enfrentando, este ejemplo no es necesario).

Once grupos de mujeres se reunieron para formar una Coalición de Incidencia para promover sus preocupaciones ante la Ley sobre Violación. El primer tema en su agenda de incidencia fue la Violencia contra la Mujer y, más específicamente, la violación. Revisaron la ley existente sobre violación, que fue dictaminada sobre la base del Código Penal Español. La Ley: (a) Clasificaba la violación como un crimen privado; (b) Limitaba la definición de violación a la penetración y (c) No reconocía explícitamente la relación marital. Luego de una exhaustiva investigación y consulta, la Coalición hizo una propuesta de Ley contra la Violación que:

1. Reclasificaba la violación, de un crimen privado a un crimen público castigado por la Ley
2. Expandía la definición de violación, de la penetración para incluir el uso de cualquier objeto, instrumento, o parte del cuerpo
3. Convertía a la violación marital en un crimen castigable
4. Excluía la historia sexual de la víctima, como parte de la evidencia que la defensa podía utilizar ante la Corte
5. Prohibía la exposición de la identidad de la víctima y de la cobertura del juicio ante los medios de comunicación
6. Proporcionaba a las víctimas sobrevivientes de violación servicios de consejería médica, legal y financiera

La propuesta de Ley despertó debates acalorados fuera y dentro del Congreso. Con pocas excepciones, los hombres en el Congreso se opusieron a la Ley. Las mujeres congresistas estaban divididas; algunas apoyaban fuertemente la Ley y otras la rechazaban. El Presidente endosó la Ley como una medida prioritaria. Los grupos tradicionales y conservadores de mujeres encontraron la Ley demasiado radical. Las organizaciones religiosas se preocuparon de que la Ley pudiera promover la promiscuidad sexual.

Caso desarrollado por Socorro Reyes, *Center for Legislative Development* (Centro para el Desarrollo Legislativo), Filipinas.

3. Pida a cada grupo que:
 - Discuta los temas involucrados en esta medida
 - Analice los argumentos a favor y en contra de la Ley
 - Defina su interés y prepare su posición
 - Prepare volantes y carteles para apoyar su posición y para pegarlos alrededor de la habitación
4. Reúna a los grupos de nuevo para reportar sus posiciones e intereses en plenaria. Las presentaciones deben hacerse como si cada grupo estuviera promoviendo su posición en una manifestación pública.
5. Convoque a los cuatro grupos para que consideren las posiciones e intereses de los otros grupos, en el desarrollo de respuestas a las siguientes preguntas:
 - ¿Qué queremos? ¿Cuál es nuestra posición mínima y máxima sobre la Ley?
 - ¿Qué quieren las y los otros? ¿Cómo podemos cambiar sus posiciones?
 - ¿Cómo podemos contrarrestar algunos argumentos de nuestros oponentes?
6. Construya nuevos grupos mezclando a sus integrantes, de tal manera que cada uno contenga a una mujer activista, a una mujer conservadora, a un legislador conservador y a un legislador progresista. Cada grupo debe negociar y arribar a una versión final de la Ley.

Discusión

Luego de 30 minutos, reúna a la plenaria para discutir las siguientes preguntas:

- ¿Cuál fue el proceso involucrado al decidir una posición mínima y máxima en el grupo pequeño?
- ¿Qué sucedió en el grupo mixto? ¿Los intereses de cuál representante fueron reflejados mejor en la Ley negociada y por qué?
- ¿Cuáles fueron algunas barreras para la negociación? Luego de definir estas barreras, una discusión acerca de las características de las disputas públicas y de los Conflictos Intratables puede ayudar para profundizar el aprendizaje. Los siguientes consejos pueden también ayudar para lidiar con una oposición fuerte.

Lidiando con una Oposición Fuerte

Rara vez ganará sobre todos los demás, de manera que la oposición es inevitable. Algunas veces la oposición puede ser fuerte y poderosa. Los siguientes son algunos consejos para lidiar con la oposición:

- En la mayoría de los casos, la mejor estrategia es evitar el involucramiento directo con sus oponentes, especialmente si produce una hostilidad abierta o entraña peligro.
- El desacuerdo fuerte, inevitablemente acarrea emociones fuertes. No hay nada malo con estos sentimientos, pero pueden limitar su acceso a un segmento grande de quienes toman las decisiones en el área pública.
- Evite ponerse a la defensiva. No insulte personalmente a sus oponentes en público. En vez de esto, enfrente sus aciertos sobre la base de hechos fundamentados.
- Desarrolle argumentos claros y simples para contrarrestar sus argumentos. Manténgase firme acerca de sus demandas y del por qué de éstas. Evite los juicios ideológicos. Usted puede, si lo desea, colocar su argumento y las oposiciones de ambas partes de forma breve, para que quienes toman decisiones comparen las dos posiciones fácilmente.
- Si sus oponentes le atacan usted puede, si lo desea, hablar a los medios de comunicación acerca de esto.

Recuerde, algunas veces sus oponentes se desacreditan a sí mismos por las palabras y acciones que realizan, sin que esto entrañe ningún esfuerzo de su parte.

Preparándose para la Negociación

La negociación exitosa demanda un abordaje cuidadoso desde el lugar en el que usted se encuentra y sobre lo que puede hacer para mejorar su situación. A continuación se presentan algunos pasos para prepararse:

1. Haga un inventario: Haga una lista de las habilidades y experiencias que usted aporta a la mesa. Con frecuencia identificará recursos ocultos que no está utilizando. Verifique lo que le hace sentir vulnerable; luego usted podrá planificar con antelación para compensar lo que haga falta. Pregúntese a sí misma/mismo:

- ¿Qué tiene usted que el otro grupo quiere o necesita?
- ¿Cuáles son los factores que le han ayudado a tener éxito en negociaciones pasadas?
- ¿Qué sabe usted acerca de la otra parte y de la situación que puede usar para influenciarla?
- ¿En que áreas es usted vulnerable?

2. Aprenda tanto como Pueda: La falta de información provoca ansiedad. Haga una recolección de los hechos que apoyan su caso, pero también aprenda todo lo que pueda acerca del otro grupo y de sus circunstancias.

- *Información sobre Hechos:* Con los hechos en mano, usted no se sentirá fuera de contexto o con tensión, cuando se le hagan preguntas o cuando se le enfrenten. Usted puede argumentar razones específicas para justificar que su propuesta es válida e importante.
- *Explorando la Información:* Averigüe sobre las personas de la otra parte y sobre el ambiente político en el que ustedes están trabajando. Las herramientas discutidas en el Capítulo 12 pueden serle útiles para este propósito. La información que usted recolecte le permitirá anticipar problemas e incrementar su control sobre las negociaciones. Algunas veces, la mejor manera de prepararse es poniéndose usted en los zapatos de la otra parte.

3. Desarrolle Alternativas: Utilice la información que adquiere para formular alternativas y para evaluar lo que hará la otra parte. Usted puede decidir mejor si hace un trato o se retira. Entender las opciones de ambos lados le dará una idea clara de las cartas que tienen para jugar y de los movimientos posibles a realizar.

- *Encuentre una variedad de formas para cumplir con sus necesidades.* Cuando la otra parte crea que usted no tiene opciones, él o ella usualmente se comprometerá lo menos posible.
- *¿Qué es lo peor que podría ocurrir?* Su posición de retirada puede ser dejar las cosas como se encuentran en el momento actual; si usted no puede hacer un trato, al menos no perderá nada.
- *Analice las alternativas de la otra parte.* Cuando conoce las opciones de la otra parte y las problemáticas bajo las cuales opera, se inclinará menos a aceptar cualquier oferta que pongan en la mesa.

4. Obtenga Perspectivas Nuevas: Algunas veces sentimos que nos atrapa nuestro pensamiento. Hablar con otras personas cuyo juicio usted considera confiable, le ayudará a evaluar la situación bajo una nueva luz.

Kolb, Deborah y Judith Williams, *The Shadow Negotiation: How Women Can Master the Hidden Agendas that Determine Bargaining Success (La Negociación Sombra: Cómo las Mujeres pueden Manejar las Agendas Ocultas que Determinan el Éxito en la Negociación)*, 2000.

Involucrando a su Contraparte⁹

Es útil desarrollar una relación lo más abierta posible con su contraparte. Demostrar aprecio por sus circunstancias, sentimientos y opiniones, incrementará sus oportunidades para la acción. Pedir a las contrapartes que amplíen sus ideas ayuda a construir relaciones y además las anima para revelar más información.

Para desarrollar una relación de negociación efectiva, proteja el “rostro” de cada parte y no amenace la autoimagen de otra persona. Por ejemplo, cuando las personas se retraen, permítelas hacerlo; de otra manera podrían sentirse amenazadas y asumir posiciones intransigentes. Encuentre una forma para que se retraigan armoniosamente sin parecer débiles.

Las relaciones colaborativas de trabajo, son de dos vías. Toma tiempo y energía desarrollarlas. Sin embargo, no todas las personas tienen la personalidad para involucrarse de una forma mutuamente respetuosa. También la naturaleza del tema y el balance de poder pueden evitar la interacción productiva. En tales casos, es importante reconocer cuándo retraerse y buscar otras estrategias.

Trucos sucios y movimientos calculados

Mientras que la incidencia efectiva depende de establecer niveles básicos de cooperación, las dinámicas no siempre avanzan linealmente. Usted puede enfrentar a una persona negociadora renuente o a una que sea inescrupulosa. Las manipulaciones, en las negociaciones “sombra” complican el proceso de negociación, especialmente para los grupos tradicionalmente marginados. Es importante para los grupos reconocer y entender cómo se juega con el poder y cómo operan los *trucos sucios* para elaborar formas de enfrentarlos.

“Como jugadores, tratarán de girar el desarrollo de la discusión del problema en su ventaja... dimensionarán al otro grupo, poniéndolo aquí y allá hasta encontrar dónde pueden ceder (vulnerabilidad). Examinarán su flexibilidad, tratando de adivinar cuán fuerte una persona puede sentirse acerca de determinado punto.”¹⁰

Negociaciones Sombra y Otras Lecciones de la Experiencia¹¹

Las negociaciones operan en dos niveles: 1) Sustantivo y 2) Sobre las Relaciones. Mientras que las personas están negociando sobre temas concretos, simultáneamente están conduciendo una negociación paralela menos visible en términos de la relación -qué tan cooperativos van a ser, qué intereses y necesidades van a ser más prominentes, y cómo operará el poder. Esta negociación sombra, ocurre bajo la superficie y no siempre es reconocida.

Las y los negociadores necesitan estar al tanto de estas negociaciones sombra, porque afectan las negociaciones sustantivas. Las impresiones que

Negociando en un Terreno de Juego Desigual

Todas las negociaciones tienen lugar en un contexto social de valores y de poder desiguales, donde los comportamientos forman divisiones y son con frecuencia factores invisibles. La forma en que opera el poder alrededor del género en la negociación, ofrece reflexiones sobre cómo se juega también alrededor de la clase social, la raza, la edad y otros factores que definen la exclusión. Como resultado de la subordinación, en ocasiones las mujeres no se dan cuenta de su propio poder; por lo tanto, se alejan durante las negociaciones en una variedad de formas. Algunas formas y estereotipos incluyen:

No se Reconocen las Oportunidades de Negociación: Las mujeres aceptan un no por respuesta, sin ver que las respuestas negativas son punto de un ir y venir constante de dar y recibir.

Ver la Acertividad como algo Presionante, Agresivo y No Agradable: Muchas mujeres sienten presión al asociarse con otras personas. Estas normas invisibles que obligan a ser agradable constantemente, forzan a las mujeres a poner las necesidades de otros antes que las suyas. La necesidad de suavizar las diferencias puede llevar a las mujeres a ceder en puntos de negociación.

Ver Solamente las Necesidades: Como en otros grupos, las dudas afectan la habilidad de las mujeres para negociar.

Negociar Perdiendo: Las dudas acerca de sí mismas, conducen a muchas mujeres a hacer concesiones incluso antes de que la negociación haya iniciado. Esto puede provocar que su punto de inicio sea más bajo y las metas menos ambiciosas.

Adaptado de: “*Ways that Women Often Trip Themselves up in Negotiations*” (Formas en que las Mujeres Abordan las Negociaciones). Kolb, ibid.

los grupos crean en el proceso sombra ayudan a determinar el espacio de negociación que tienen sobre los temas. Si una organización parece no estar preparada o tiene dudas acerca de la legitimidad de sus demandas, tendrán dificultades para convencer a otras personas. Los grupos necesitan estar preparados, no solamente para promover sus intereses sino para bloquear cualquier esfuerzo que ponga en duda su credibilidad.

Tácticas Para Intimidar

Uno de los retos más grandes en la negociación

se da cuando las personas que están en el poder minimizan las demandas de los grupos ciudadanos. En algunos casos, intentan minar la legitimidad de las preocupaciones ciudadanas para evitar que las negociaciones ocurran. Es importante para los grupos conocer los tipos de *Tácticas para Intimidar* que pueden enfrentar, así como desarrollar estrategias para contrarrestarlas. (Ver en la página siguiente el recuadro Consejos para Cambiar el Balance de Poder en las Negociaciones, para más ideas al respecto).

Ejemplo de tácticas de Intimidación

A continuación se presentan estrategias comunes utilizadas por algunos líderes de gobierno y de corporaciones para enfrentar las demandas públicas y la negociación:

El Muro de Piedra

Manténgase en silencio, evada responder preguntas o conceder información incriminatoria.

La Cara Blanca

Utilice tácticas de relaciones públicas para minimizar el impacto negativo de las acciones de gobierno o corporativas. Reduzca las preocupaciones de las personas.

La Cortina de Humo

Esconda la verdad. Presente dudas, forme organizaciones de investigación que reclamen su independencia para promover determinados puntos de vista como válidos científicamente.

El Frente Falso

Haga cabildeo bajo falsas pretensiones -funde organizaciones de incidencia 'independientes' para hacer cabildeo con funcionarios públicos, como por ejemplo, un legislador que apoya una ley sabiendo que será denegada en el Comité respectivo.

El Bloqueo y la Culpa

Bloquee una acción culpando a alguien más por el problema.

La Cuchillada y la Quemada

Ataque a grupos ciudadanos. Etiquete a estos y a sus líderes como ingenuos, ignorantes, causantes de problemas o como terroristas.

Susskind, Larry y Patrick Field. *Dealing with an Angry Public: The Mutual Gains Approach to Resolving Disputes* (Lidiando con un Público Enojado: El Abordaje de Ganancia Mutua para Resolver Disputas). New York: The Free Press, 1996.

Consejos para Desplazar los Balances de poder en las Negociaciones

Estos son algunos consejos útiles para crear un terreno de juego más parejo, cuando se enfrente a negociadores inflexibles y a trucos sucios:

Mantenga los incentivos para que la otra parte vea que usted tiene algo de valor:

- Asegúrese que usted tiene algo que la otra persona necesita
- Haga ver su valor

Haga presión para demostrar el costo de no alcanzar un acuerdo:

- Exprese una amenaza creíble (ejemplo: informar a los medios de comunicación, protesta, boicot, etc.)
- Presione para que la otra parte tome una decisión
- Haga ver las consecuencias para que sean tangibles a la otra persona

Establezca su autoridad y credibilidad:

- Asegure un mandato explícito de su base de apoyo
- Mantenga el respaldo de su lado
- Considere la autorización de su base de apoyo como una actividad constante

Enliste a quienes le apoyan y muestre fortaleza:

- Utilice a las y los aliados como intermediarios para llegar a la mesa de negociación
- Utilice a las y los aliados como socios estratégicos para maximizar el respeto y los recursos
- Utilice a las y los aliados como fuentes de presión para ganar acceso y visibilidad.

Ejerza Control sobre el Proceso:

- Anticipe las reacciones de la otra parte
- Plante las semillas de sus ideas, compartiendo información cuidadosa y estratégicamente
- Detrás del escenario, construya apoyo para su agenda, hablando con su grupo así como con sus aliadas y aliados

Los movimientos que usted haga para abordar las diferencias de poder pueden generar reacciones de la otra parte. Sus contramovimientos intentarán explotar sus debilidades o provocarle. Estos van dirigidos a ponerle a la defensiva y a cambiar las dinámicas de negociación. Más que ignorarlos y contraatacarlos, redirija los movimientos de la otra parte como sigue:

Interrumpa el movimiento de la otra o del otro:

- Pida un receso
- Llame a una pausa
- Cambie la marcha

Identifique el movimiento:

- Revele la falta de efectividad del movimiento
- Exponga lo inapropiado del movimiento
- Subraye las consecuencias no intencionadas del movimiento
- Caracterice el movimiento como contraproducente

Corrija el movimiento:

- Cambie el enfoque a algo positivo
- Aporte un motivo legítimo
- Contrarreste imágenes estereotipadas

Cambie la dirección del movimiento:

- Mire hacia adelante, no repita errores pasados
- Sustitúyalo por una mejor idea
- Pase de lo personal al problema

Fuente: Kolb y Williams, *The Shadow Negotiation: How Women Can Master the Hidden Agendas that Determine Bargaining Success* (Las Negociaciones Sombra): Cómo las Mujeres Pueden Manejar las Agendas Ocultas que Determinan el Éxito en la Negociación). 2000.

NOTAS:

- 1 *Advocacy for Social Justice: A Global Action Guide*, Oxfam y Advocacy Institute (Incidencia para la Justicia Social: Una Guía de Acción Global, Oxfam y el Instituto de Incidencia), 2001, y la *Advocacy Guide, International Planned Parenthood Federation* (Guía de Incidencia, Federación Internacional para la Paternidad Responsable), IPPF/WHR Consejo Regional, 1994.
- 2 *Advocacy Guide, International Planned Parenthood Federation* (Guía de Incidencia, Federación Internacional para la Paternidad Responsable), Región del Hemisferio Oeste, 1994.
- 3 Ibid.
- 4 Bobo, Kim, Jackie Dendall, y Steve Max, *Organizing for Social Change: A Manual for Activists in the 1990s* (Organizándose para el Cambio Social: Un Manual para Activistas en los Años 1990), Segunda Edición. *Midwest Academy* (Academia Midwest), 1996.
- 5 Miller, Valerie, “*Understanding Conflict and Negotiation for Social Justice Advocacy and Citizen Participation*” (Entendiendo el Conflicto y la Negociación para la Incidencia por la Justicia Social y la Participación Ciudadana), 2001, no publicado.
- 6 *University of Colorado/Consortium on Conflict and Negotiation for Social Justice Advocacy and Citizen Participation* (Consortio de la Universidad de Colorado sobre Resolución de Conflictos), Heidi y Guy Burgess, Codirectores. (www.colorado.edu/conflict/peace).
- 7 Ibid.
- 8 Larry Susskind, *Urban Policy and Planning Department, Massachusetts Institute for Technology* (Departamento de Política Urbana y Planificación, Instituto de Tecnología de Massachusetts).
- 9 Kolb, Deborah and Judith Williams, *The Shadow Negotiation (Negociación Sombra)*, 2000.
- 10 Ibid.
- 11 Ibid.