

## Motivación

- El potencial de las recetas de políticas depende de la calidad de los procesos a través de los cuales las políticas se discuten, aprueban e implementan.
- La mejora (y una mayor comprensión) de los procesos de formulación de políticas es fundamental para mejorar la calidad de las políticas públicas y alcanzar los objetivos de desarrollo.

# Motivación

¿Qué determina la capacidad de los países para elaborar, aprobar y ejecutar políticas públicas efectivas?

- Las Políticas difieren en una variedad de dimensiones, sin embargo, suele evaluarse:
- La Estabilidad
- La calidad de la implementación y el cumplimiento efectivo
- La orientación hacia el interés público



## Objetivos

- Comprender mejor los procesos de aprobación, promulgación e implementación de políticas (el proceso de formulación de políticas).
- Comprender mejor la relación entre el proceso de formulación de políticas y la calidad de las políticas públicas.
- Mejorar las recetas de políticas adaptándolas a la capacidad (política) institucional.
- Contribuir al debate sobre la reforma de las instituciones políticas, arrojando luz sobre sus efectos en la política pública.

## Más allá de un enfoque tecnocrático de la formulación de políticas

- En un enfoque tecnocrático, las políticas públicas son objeto de elección por parte de los policymakers, que solo tienen que adoptar aquellas políticas que conduzcan a los mejores resultados (Conflicto entre Política y Técnicos).
- En la práctica, en la formulación de políticas interviene una variedad de actores (políticos profesionales, técnicos, miembros de la sociedad civil) que interactúan en diversas arenas.
- Las políticas públicas emergen como resultado de transacciones políticas intertemporales entre dichos actores.

## Las instituciones políticas y los resultados de política

¿Cómo afectan las instituciones políticas a los resultados de política?

- Los trabajos existentes tienden a concentrarse en dimensiones institucionales únicas, como determinantes de cierto resultado.
- El proceso de formulación de políticas no puede explicarse sobre la base de un factor institucional único, sino de una multiplicidad de factores y su interacción. Adoptamos un enfoque sistémico, más apropiado para:
  - Entender por qué las reformas que dan resultado en ciertos entornos institucionales pueden no funcionar en otros;
  - Pensar en potenciales reformas de las instituciones políticas.
- Este enfoque requiere un conocimiento profundo del detalle institucional de los países bajo estudio.

## Características clave de las políticas públicas

El enfoque busca explicar ciertas características comunes de las políticas públicas:

- Estabilidad
- Adaptabilidad
- Coordinación y coherencia
- Calidad de la implementación y la aplicación efectiva
- Orientación al interés público.
- Eficiencia

## El proceso de formulación de políticas (PFP)

En nuestro enfoque, el PFP juega un rol central.

Caracterización del PFP en cada país:

- ¿Cuáles son los principales actores que participan en el proceso?
- ¿Qué roles tienen esos actores?
- ¿Qué preferencias, incentivos los motivan? ¿Qué capacidades tienen?
- ¿Qué características tienen las arenas donde interactúan?
- ¿Cuán frecuentes son esas interacciones?
- ¿Cuál es la naturaleza de las transacciones que realizan?

## Actores y arenas en el PFP

Debe analizarse:

- Partidos políticos y sistemas de partidos
- La legislatura (y los legisladores)
- El presidente y su gabinete
- La administración pública y el Poder Judicial
- Actores subnacionales
- Organizaciones empresariales, sindicatos y movimientos sociales
- Think tanks y otros actores que aportan conocimiento técnico

En cada caso, se examinan incentivos, capacidades, y su rol en el PFP, incluyendo su interacción con otros actores.



**IPAP**  
INSTITUTO PROVINCIAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
DEL CHACO

**Instituciones  
Políticas**

→ PFP →

**Resultados  
de Política**

## PFP → resultados de política

Idea central:

Características clave de las políticas públicas (como estabilidad, adaptabilidad, etc) dependen en forma crucial de la capacidad de los actores políticos de negociar y hacer cumplir acuerdos intertemporales, y así alcanzar resultados cooperativos.

Dicha cooperación depende a su vez de una serie de factores:

- Número de actores con impacto sustancial en el PFP.
- Horizonte temporal (tasa de descuento) de los actores, y frecuencia de sus interacciones.
- Existencia de arenas que faciliten el intercambio político (tales como Congresos que funcionen bien, o sistemas de partidos políticos institucionalizados).
- Existencia de mecanismos de enforcement creíbles (tales como un Poder Judicial independiente).

## Instituciones políticas → PFP

A su vez, aspectos fundamentales del PFP dependen de instituciones políticas tales como normas constitucionales, reglas electorales, etc., que determinan (entre otras cosas):

- El número de actores y sus roles.
- Sus incentivos.
- Las reglas de juego bajo las cuales interactúan.
- La naturaleza de las arenas en las que se encuentran.

## Políticas públicas de buena calidad están asociadas con:

- Congresos con buenas capacidades para formular políticas
- Partidos políticos institucionalizados y programáticos
- Burocracias fuertes
- Poderes Judiciales independientes

## Capacidad del Congreso

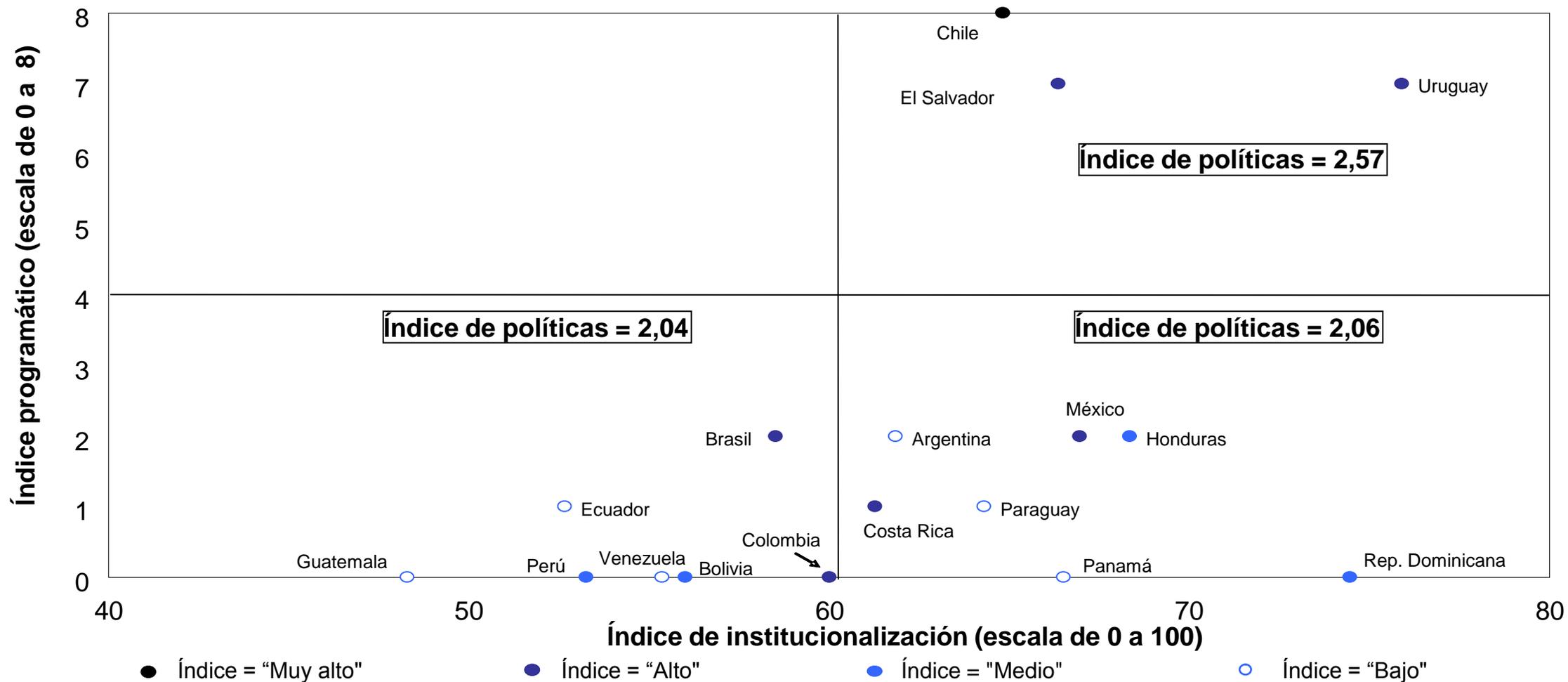
- La legislatura nacional es la arena natural para la negociación y el enforcement de acuerdos políticos.
- Legisladores con buenas capacidades técnicas y Congresos con estructuras organizativas adecuadas pueden promover políticas públicas de mejor calidad (mas estables, adaptables, etc).
- Creamos un índice de la capacidad del Congreso que abarca:
  - distintas medidas de la imagen pública del Congreso.
  - la educación de los legisladores
  - los años de experiencia legislativa
  - la especialización de las comisiones
  - otras variables más subjetivas

## Sistemas de Partidos Políticos

- En algunos países, los partidos políticos participan en forma directa en el debate sobre políticas públicas.
- En otros, los sistemas de partidos tienen efecto indirecto en PFP:
  - Influyen en las relaciones entre el Ejecutivo y el Legislativo;
  - en las posibilidades de coordinación en el Congreso;
  - en los incentivos de los funcionarios que ocupan cargos públicos.
- Partidos institucionalizados (con horizontes largos y fuertes raíces en la sociedad) y programáticos (que compiten en base a propuestas y resultados de política) tienden a generar incentivos de largo plazo y a evitar comportamientos oportunistas.
- Facilitan acuerdos intertemporales entre partidos, y al interior de ellos (es más probable que se cumplan en el futuro compromisos asumidos por líderes de hoy).



## Institucionalización del sistema de partidos, orientación programática y calidad de las políticas



*Nota:* Los recuadros muestran el promedio del índice de políticas de los países de cada cuadrante.

*Fuente:* Compilación de los autores y Jones (2005).

## El Poder Judicial y la burocracia

- La implementación y el enforcement facilitan la cooperación y refuerzan la calidad de las políticas.
- El Poder Judicial es la institución mas obvia en materia de enforcement.
- La cooperación intertemporal se hace difícil si los tribunales no son independientes y no se exige que los actores cumplan los compromisos asumidos.
- La burocracia desempeña un papel predominante en la implementación de políticas.
- Pero una burocracia fuerte también puede facilitar negociaciones intertemporales, por ejemplo a través de la delegación a agencias autónomas (como el Banco Central) de ciertas políticas que son proclives a comportamientos oportunistas.

## Las “bondades” institucionales no son independientes

- Las “buenas” instituciones vienen juntas. Países con Congreso fuerte suelen tener un Poder Judicial más independiente.
- Dinámicas virtuosas: si el Poder Ejecutivo no interfiere con las Cortes, eso aumenta la independencia del Poder Judicial. Un Poder Judicial independiente preserva las prerrogativas del Congreso y da mayores incentivos a los legisladores para invertir en sus propias capacidades y las de la institución.
- Lamentablemente, también puede haber dinámicas viciosas.
- Problema: construir instituciones fuertes lleva tiempo, pero se las puede destruir de la noche a la mañana.

## Mensajes principales

1. ¡Los procesos importan!
2. Cuidado con las recetas de política universales que se supone funcionan independientemente del momento y el lugar en que se adoptan.
3. Ciertas características clave de las políticas públicas son tan importantes como su contenido y orientación para alcanzar los objetivos de desarrollo.
4. Los efectos de las instituciones políticas en los PFP pueden entenderse únicamente de manera sistémica.
5. Las propuestas de reformas políticas e institucionales basadas en grandes generalizaciones no constituyen una buena estrategia.
6. Las reformas de políticas o instituciones que tienen un importante efecto de retroalimentación en los PFP deben encararse con sumo cuidado y con una clara comprensión de sus posibles impactos.

## Mensajes principales

7. La capacidad de los actores políticos para cooperar es un factor decisivo de la calidad de las políticas públicas.
8. Partidos políticos institucionalizados y programáticos, congresos con buenas capacidades de policymaking, poderes judiciales independientes y burocracias fuertes contribuyen a la calidad de las políticas públicas.
9. La mayoría de estas “bondades” institucionales no se adquieren de la noche a la mañana. Su creación y mantenimiento dependen de los incentivos de los principales actores políticos.
10. Si el liderazgo es funcional, puede constituir una fuerza vital para el fortalecimiento institucional.



# Generalidades

La disciplina de la Negociación está inmersa en casi todos los actos organizacionales, comerciales, sociales, políticos, gubernamentales, familiares, etc

Las personas que no practiquen esta herramienta irán perdiendo posibilidades de desenvolverse en el campo que le toque actuar

## ALGUNAS DEFINICIONES SOBRE LA NEGOCIACIÓN

La negociación resulta una disciplina de suma importancia para poder establecer interacciones y resolver conflictos en forma racional, emocionalmente inteligente y profesionalizada (Ianca,2001).

Es un acto integral de comportamiento en el cual el negociador se enfrenta a un proceso complejo con distintos actores o partes que buscan una solución para satisfacer sus intereses en juego (Schilling,2001)

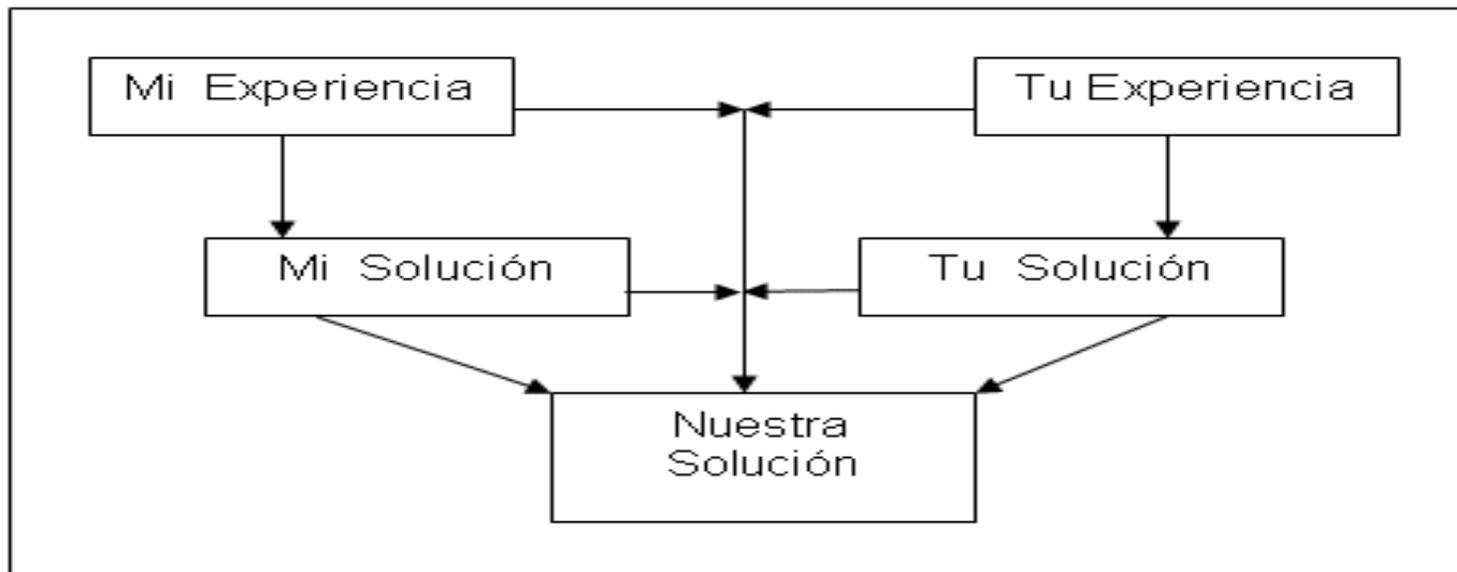
Negociar es lo que ocurre cuando 2 partes tienen intereses en conflicto pero también tienen una zona de conveniencia mutua donde la diferencia puede resolverse (Añez,2001).

Negociar significa conferenciar,hablar,o discutir a efectos de alcanzar un acuerdo.( Ilich,1996).

Negociar es la confrontación pacífica entre partes destinadas a la solución de conflictos que los enfrenta. Es un instrumento específico del comportamiento del ser humano (<http://free.freespeech.org>).

## Los tres principios del proceso negociador

- Llegar a un acuerdo en que ambas partes se beneficien o ganen
- Es un método capaz de cumplir etapas y llegar a un objetivo
- Las partes deben estar satisfechas de la solución y la relación debe quedar consolidada, nunca dañada



## Tipos de NEGOCIACIÓN: DISTRIBUTIVA Y CONTRIBUTIVA

- Se caracteriza a la negociación de suma cero: la ganancia de uno es pérdida del otro.
  - Posiciones iniciales extremas o irracionales y/o intransigentes.
  - Utilización de tácticas emocionales: gritos, llantos, golpes, etc.
  - Las concesiones son tomadas como debilidad del contrario.
  - Las fechas y límites quedan sujetas a que alguno ceda
- 
- Lograr confianza mutua, generando una relación de honestidad y confiabilidad.
  - Lograr compromisos de la contraparte, haciéndolas sentir que están en el mismo barco
  - Lograr un adecuado control sobre el adversario para cuando éste decida modificar su estrategia cooperativa por otra competitiva.

## TIPOS DE NEGOCIADORES A QUIENES CONVIENE IDENTIFICAR AL NEGOCIAR

### **SUAVE**

Los participantes son amigos  
La meta es el acuerdo  
Suave con la gente y el problema  
Confía en los demás  
Ofrece alternativas  
Insiste en el acuerdo  
Cede  
Expone

### **DURO**

Los participantes son adversarios  
La meta es la victoria  
Duro con la gente y el problema  
Desconfía de los demás  
Amenaza  
Insiste en su posición  
Presiona  
Engaña

## ¿Qué cuestiones debería mejorar al negociar?

Defensa de los derechos de aquellos a quienes se representa en la función pública.

Hacer y Rechazar peticiones.

Hacer y Aceptar cumplidos.

Iniciar, mantener y terminar conversaciones.

Tomar iniciativas en las relaciones con otros.

Expresión de sentimientos positivos/negativos (agrado, afecto/ molestia, enfado, desagrado).

Expresión de opiniones personales, aún el desacuerdo.

Solicitar cambios de conductas.

Disculparse o admitir ignorancia.

Afrontar / manejar críticas.

## LOS SEIS PASOS DE LA NEGOCIACIÓN

**CONOCERSE** – Es obvio que en la Cámara eso estaría cumplido en las diversas reuniones de trabajo; sin embargo, es conveniente muchas veces mejorar esos vínculos; pero sin confundir el rol de cada uno.

**EXPRESAR METAS Y OBJETIVOS:** Imposible negociar sin conocer qué se pretende claramente o hacia dónde se va. También se pretende saber los de la otra parte.

**INICIO DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN:** Se inicia con una correcta preparación de las metas – objetivos y fines perseguidos.

**EXPRESIONES DE DESACUERDOS Y CONFLICTOS:** es bueno expresarlos.

**REEVALUACIÓN Y CONCESIÓN:** Analizar opciones y puntos de vista: ¿y Si?.

**ACUERDO DE PRINCIPIO O ARREGLO:** sellarlo inmediatamente – Despacho de comisión.

## PREPARACION PARA LA NEGOCIACION – REUNIONES DE COMISIÓN – DISCUSIÓN POLÍTICA

**Límite Superior**



Lo que nos gustaría conseguir

**Punto Real**



Lo que esperamos conseguir

**Punto de  
Abandono**



Mínimo a conseguir



## DESARROLLO DE LA NEGOCIACION – REUNIONES DE COMISIÓN

### -----INVESTIGACIÓN-----

#### Tipos de Preguntas

<b>Abiertas</b>	<b>Cerradas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Son aquellas que permiten a la otra parte expresarse libremente</li><li>• Permiten obtener áreas de interés de nuestro interlocutor</li><li>• Deben emplearse al principio de la entrevista</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Son aquellas que provocan una respuesta breve (si, no,,,) )</li><li>• Permiten concretar y verificar a comprensión del mensaje</li><li>• Facilitan que el cliente exprese por sí mismo su necesidad.</li></ul>



## Escucha Activa

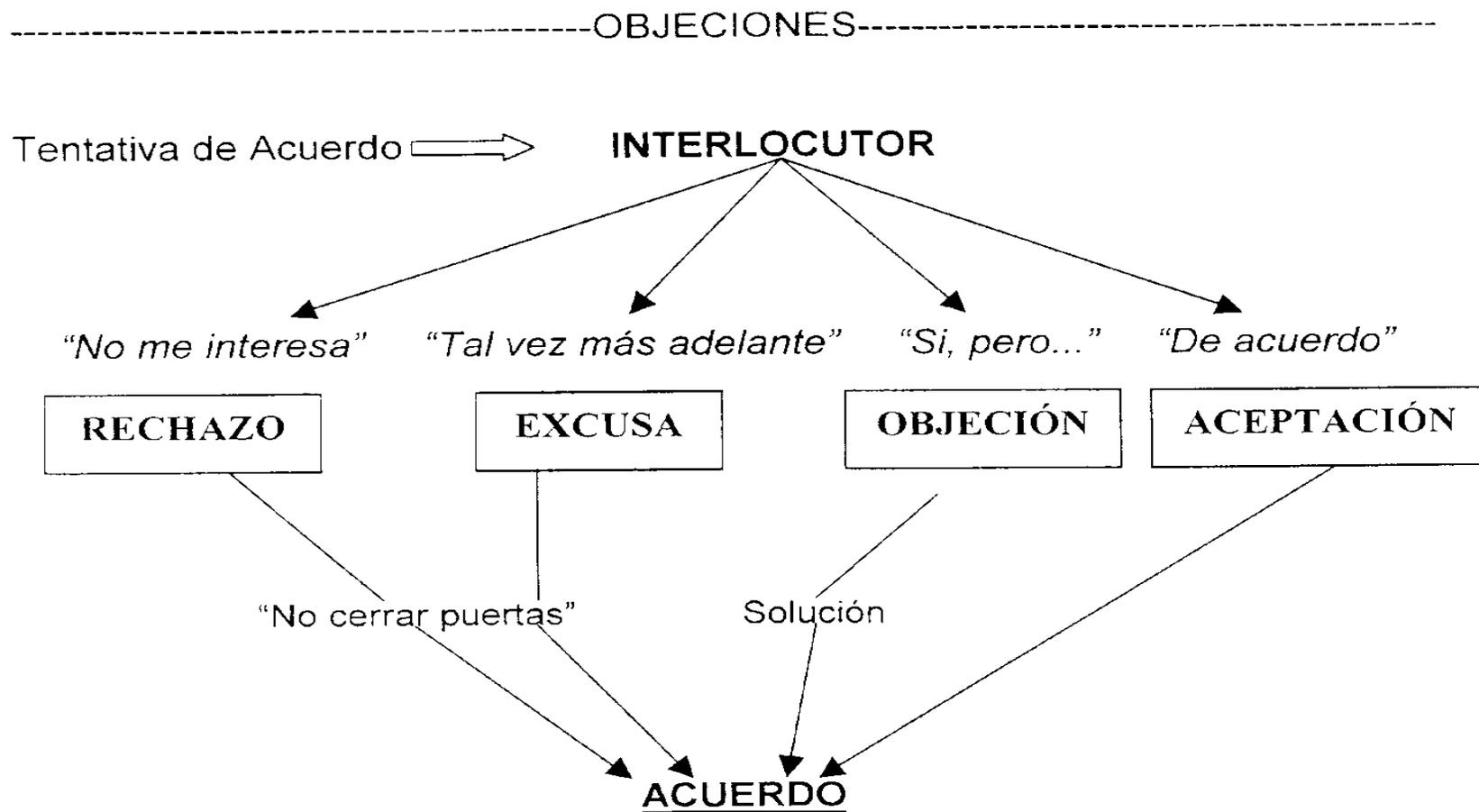
- Propónganse querer escuchar
- Concéntrese en lo que le dicen, empátice
- Deje hablar, no interrumpa
- Aproveche el lenguaje “no verbal”
- Adquiera el hábito de reformular lo escuchado:
  - La otra parte se siente comprendida
  - Permite verificar lo escuchado
  - Confirma las necesidades de su interlocutor
  - Evita precipitarse en su argumentación

## REGLAS

- Sea claro, concreto y preciso en sus preguntas
- No alargue la pregunta, utilice los silencios
- Profundice en las respuestas
- Pregunte a su interlocutor si desea añadir algo más

## Claves para una buena argumentación

- 1.- Céntrese en lo que le interesa a la otra parte, no lo cuente todo
- 2.- Personalice su exposición. Utilice el nombre del cliente ¡sin desgastarlo!
- 3.- No utilice lenguaje complejo; elimine los tecnicismos y el argot popular; ajuste el ritmo de su conversación al de su interlocutor.
- 4.- Utilice siempre los argumentos que representen ventajas para su interlocutor.
- 5.- Permita que intervenga su cliente. Dele prioridad
- 6.- Apóyese en las características del producto pero “venda” sus beneficios
- 7.- No exagere. Una subestimación oportuna le dará credibilidad.
- 8.- Verifique constantemente que el cliente entiende su explicación.
- 9.- Anticípese a las objeciones mas frecuentes y observe sus signos de decisión. (Expresiones, posturas, actitudes, preguntas...)
- 10.- Utilice material de apoyo, ejemplos y evidencias para reforzar sus argumentos.



*"Por lo general, una objeción es una oportunidad de venta"*



- Técnica del Resumen: Exposición resumida de aquellos beneficios por lo que ha demostrado mayor interés.
- Técnica del Balance: Presentar las ventajas y desventajas de su decisión.
- Técnica de la Presunción: Asumimos que la otra parte está interesada en el acuerdo: iniciamos la formalización del mismo.
- Técnica del Incentivo: Es eficaz cuando, además de los beneficios que tiene la propuesta, podemos ofrecer algo “extra”.
- Técnica de la Alternativa: Presentamos a la otra parte dos posibilidades distintas que conducen al acuerdo permitiendo que sea el quién decida cual prefiere.



## **ERRORES AL NEGOCIAR**

**Improvisación .**

**Objetivos pocos claros.**

**Superficialidad en la información.**

**Desconocimiento de la otra parte.**

**Ceder la iniciativa al otro.**

**Dejarse llevar por las emociones.**

**Menospreciar a la otra parte.**

## Lista de verificación para llevar a cabo una Negociación

### 1- **Cuál es/son el/los tema/s?**

- Hay reglas para negociar? (premios, castigos, normas establecidas).
- Quiénes van a estar? (actores principales, espectadores).
- Análisis de las negociaciones anteriores (patrón de comportamiento).

### 2- **Cuáles son los objetivos a lograr?** ( resultado deseado de la negociación).

- Resultados probables.
- Resultados poco probables.
- Memorando previo.
- No deje de analizar desde distintos puntos de vista.

Como hemos visto, el proceso de negociación propio de nuestras vidas, adquiere simplemente una dimensión distinta, y asume formulaciones especiales cuando se vuelca en la actividad política.

Sin embargo, cuántas veces alentamos que se apruebe un proyecto y nos enfrascamos en estas variables de discusiones improductivas.

La técnica simplemente acompaña algunos modos y mejora medios de acercamiento y consenso, el logro eficaz de una negociación y su cierre final en un compromiso político de duración, como suelen ser las leyes, requieren de todo el esfuerzo colaborativo posible, porque de ello dependerá su cumplimiento efectivo ulterior.