

# Los Acuerdos

Cuando tenemos un conflicto, creemos que lo más difícil es ponernos de acuerdo. Se suele olvidar que cuando esto se logra aún falta mucho camino para superar la situación. Al llegar a un acuerdo inicial, o de palabra, es necesario plasmar estas soluciones en un documento que sirva como testimonio del arreglo. Elaborar los acuerdos requiere de mucha atención y cuidado en los detalles. Antes de la redacción misma del acuerdo debemos tomar distancia de las decisiones tomadas y revisar si ellas resultas realizables.

¿Cuántos recursos y cuánto tiempo tomará ejecutarlas?

Esto permite hacer las correcciones necesarias e incorporarlas en el texto. Un acuerdo realista en cuanto al costo y el tiempo de ejecución genera mayor satisfacción en el largo plazo y evitará nuevos conflictos. De igual forma al terminar el acuerdo, surge el tema de su aplicación. Por esta razón es importante considerar de antemano el tema de cómo se le va a dar seguimiento a las decisiones tomadas. Esto quiere decir, prever en el texto del acuerdo la forma y los responsables de verificar que cada una de las decisiones se cumpla. Esto incluye también definir qué hacer si algo no se cumple o si surgen imprevistos en la aplicación.

Un acuerdo debe sentar las bases para la eventual renegociación o revisión de las decisiones tomadas. En materia laboral, es común contar con revisiones periódicas de los acuerdos. Esto en virtud de que los asuntos a negociar tienden a tener un carácter permanente.



<http://www.carlosmurro.com.ar/joomla/index.php/asesoramiento>

# Los Acuerdos

## OBJETIVOS

- Desarrollar las destrezas para redactar un documento de acuerdo final considerando sus componentes básicos y las consideraciones sobre quiénes firman el documento y las consecuencias legales del mismo.
- Comprender el concepto de “revisión de acuerdos preliminares”. Tener la capacidad de conducir la revisión de acuerdos, previo a su redacción en un documento final.
- Comprender el concepto de “escenarios futuros”. Tener la capacidad de elaborar escenarios futuros para el contexto local a partir de alternativas de ejecución de los acuerdos. Tener la capacidad de retroalimentar el documento de acuerdo final con la información de este análisis.
- Comprender el concepto de seguimiento de los acuerdos y su aplicación, y familiarizarse con estrategias para incorporar explícitamente instrumentos y procesos de seguimiento de los acuerdos escritos.
- Comprender los conceptos de monitoreo y evaluación de los acuerdos y su relación con la renegociación o revisión del acuerdo.

## CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS

Las herramientas para la elaboración de acuerdos toman relevancia hacia el final del proceso de negociación. Si hemos seguido un proceso de negociación por intereses, la fase final no debe ser una discusión de posiciones esperando que alguna de las partes ceda, sino por el contrario, un esfuerzo solidario para resolver un problema compartido.

# Los Acuerdos

Para la formulación de acuerdos, se deben buscar soluciones de beneficio mutuo. Este es el esfuerzo que debemos hacer por encontrar no solo soluciones que beneficien nuestros intereses sino también, los intereses de las otras partes involucradas. Se busca enmarcar el manejo del conflicto como la búsqueda de una solución a un problema compartido. E identificar nuevos recursos que puedan brindar una solución total o parcial a ese problema compartido. La idea es buscar activamente cosas que ayuden a satisfacer los intereses tanto de nuestra como de la otra parte. Este criterio es importante para generar ideas innovadoras de solución. En estas fases finales del proceso de negociación vamos a partir de las ideas seleccionadas y a revisar cuál o cuáles son los costos y las consecuencias asociadas a su aplicación.

Para esa revisión vamos a partir del concepto de “criterios objetivos”. Entendemos por criterios objetivos los elementos independientes que garanticen que las soluciones sean justas, equitativas y razonables. El elemento clave es que el referente utilizado para evaluar cuán justo, equitativo o razonable es una solución es independiente de las partes involucradas. Ese referente puede ser un valor o indicador completamente ajeno a la situación o puede ser el criterio de una tercera persona sin vínculos con las partes del conflicto. En el proceso de negociación se busca delimitar la discusión a los puntos específicos sobre los que existe un problema o una oportunidad. Esto muchas veces resulta en acuerdos preliminares muy puntuales que deben ser agregados e integrados en un acuerdo total.

1. Revisión de acuerdos preliminares: entendemos por revisión de acuerdos, la verificación conjunta de la equidad, la justicia y la factibilidad de las soluciones alcanzadas a través del proceso de negociación. La revisión debe ser realizada con mucho cuidado atendiendo particularmente a dos dimensiones: la equidad de la solución y la evaluación de las consecuencias prácticas derivadas de su aplicación. Puede ocurrir que a pesar de tener una solución justa para las partes y realizable, sus consecuencias en el mediano o largo plazo sean contraproducentes. Ocurre algunas veces que la solución a un problema entre dos partes se convierte en un conflicto con una tercera parte ajena inicialmente al asunto. Con la revisión detallada de las soluciones buscamos evitar esto.

# Los Acuerdos

2. Redacción de los acuerdos: es la elaboración de un documento final que recoge las soluciones acordadas entre las partes de manera escrita y/o gráfica. El lenguaje del documento debe ser claro y preciso. Se procura eliminar las ambigüedades en los conceptos utilizados, sobre todo aquellos referidos a las acciones a las que cada parte se compromete. También, a los plazos o características de dichas acciones. Si bien la percepción normal es que la negociación termina con el acuerdo, esta continúa hasta que los puntos acordados son ejecutados y dicha ejecución se verifica.

3. La verificación: es la revisión puntual de que una decisión del acuerdo se cumplió o ejecutó. Hablamos de verificación cuando se trata de una decisión que implica solo una acción. Un pago, un traspaso de tierras, un traslado de un sitio, etcétera. Cuando se trata de acuerdos complejos que se deben ejecutar a lo largo del tiempo la verificación se hace a través del monitoreo. El monitoreo es la revisión periódica de la aplicación de los acuerdos. El monitoreo se utiliza para aquellas decisiones que se ejecutan a lo largo del tiempo. El monitoreo se puede detallar a través de un Plan de Monitoreo. En el plan se estructuran las acciones a seguir definiendo: responsable, método, lugar y momentos. Los acuerdos cuya aplicación es compleja requieren muchas veces de una evaluación periódica o revisión: la revisión del acuerdo establecida explícitamente en acuerdo.

4. La revisión: del acuerdo va a variar según la naturaleza del asunto acordado. Esta puede resultar innecesaria en algunos casos. En los casos más complejos cuyos acuerdos requieran de una aplicación a lo largo del tiempo es adecuado establecer una revisión periódica del acuerdo. La revisión se convierte en el espacio para comprobar que las cosas andan bien. También puede ser el momento para adaptar y corregir las cosas que estén negativas. La revisión es esencial para aprovechar la colaboración como una oportunidad de aprendizaje. Es importante identificar los cambios en la percepción de los problemas y las soluciones entre las partes y documentarlas como parte de los éxitos del proceso de negociación.

# Los Acuerdos

5. La renegociación: surge a partir de un incumplimiento o del cambio en las condiciones externas del acuerdo. En ella las partes se sientan de nuevo a la mesa y reinician el proceso de colaboración. La renegociación va a estar enmarcada por la información que surja del proceso de monitoreo, de la revisión o de la verificación de cumplimiento del acuerdo. Esta información enmarca y enfoca la renegociación a los aspectos puntuales en disputa o cambiantes. La idea no es partir de cero nuevamente sino construir sobre la base de acuerdos y la confianza establecida en el primer acuerdo.

La revisión busca responder dos preguntas principales:

¿Cuál sería la situación si se cumple el acuerdo?

¿Cuál sería la situación si el acuerdo no se cumple o solo parcialmente?

Por esta razón tenemos que esta herramienta tiene dos momentos: el estudio de la factibilidad y el desarrollo de escenarios futuros.

- Factibilidad de las soluciones propuestas: entendemos por factibilidad la posibilidad material de ejecutar la solución establecida. Su busca en general que las soluciones estén dentro del ámbito de discreción de cada parte, que no dependan de la acción o decisión de un tercero. Si fuera el caso que la solución requiere de la acción de un tercero este debe ser involucrado en el acuerdo como una parte más. La factibilidad de una solución se establece a partir de preguntas como:

¿Cuánto tiempo toma su realización?

¿Cuánto cuesta en dinero y horas de trabajo?

¿Qué factores externos afectan su realización?

# Los Acuerdos

- Escenarios Futuros: se entiende por escenarios futuros la evaluación de las consecuencias de los acuerdos. Para realizar dicha evaluación lo que se propone es establecer tres visiones o escenarios sobre el futuro de la problemática a partir de:

1. La ejecución completa y efectiva de todas las soluciones.
2. La ejecución incompleta de dichas soluciones.
3. La inacción sobre la problemática / dejar todo como está.

## **La exploración se puede hacer también a partir de preguntas guía como:**

¿Cuáles son las consecuencias más positivas de llevar a cabo las soluciones previstas?

¿Cuáles son las consecuencias negativas?

¿Cuáles son las consecuencias más probables?

Estas preguntas se pueden colocar en una matriz de tiempo: corto plazo, mediano plazo, largo plazo.

La segunda herramienta detalla aspectos de la redacción de los acuerdos, la cual detallamos en las siguientes secciones:

- Lenguaje del documento: la jerga profesional, así como la exagerada adjetivación se deben evitar, tratando de que el documento sea accesible al público en general. Al ser accesible el documento garantiza la transparencia del proceso, debido a que hace más fácil el monitoreo de su aplicación.

- Elementos básicos: los elementos básicos son aquellos mínimos necesarios para que cualquiera que lo lea entienda de qué se trata y para que sirva como guía clara en la aplicación de las soluciones acordadas. Estos elementos pueden variar en relación con las particularidades de un caso. Dichos elementos son:

# Los Acuerdos



1. Presentación de las partes involucradas: individuos y las instituciones o grupos que representan, incluir también los testigos o mediadores si los hay.
2. Asunto o problemática que se está resolviendo.
3. Lugar, fecha y hora de la redacción.
4. Listado de acuerdos a los que llegan las partes con referencia a su realización o entrega de cada uno.
5. Firma y calidades de los representantes de las partes.

**Revisión de los grupos u organizaciones involucradas:** por revisión de los grupos se entiende la acción de llevar el documento de acuerdo redactado por los representantes al seno de los grupos o instituciones involucradas. Esta acción es de vital importancia pues permite validar el trabajo que han realizado los negociadores. Algunas veces esta revisión resulta imposible por las circunstancias del proceso, sin embargo, se debe procurar hacerla cuando sea posible. La revisión de los grupos muchas veces permite ver alternativas de solución que se pierden en el calor de una negociación. En general, se observa que la calidad de los acuerdos crece después de su revisión por las partes. Esto también facilita enormemente su realización.

## **El seguimiento al momento de redactar el acuerdo**

Al redactar el acuerdo es importante preguntarnos ¿Cómo y quién va a verificar la aplicación de las decisiones del acuerdo? Esta pregunta debe quedar respondida en el acuerdo. Esta respuesta puede ser muy simple e incorporarse como una cláusula o párrafo aparte en el acuerdo o se puede constituir en un documento anexo. Este documento anexo se puede llamar plan de monitoreo y evaluación.



# Los Acuerdos

En él se van a establecer los instrumentos y los sujetos responsables del monitoreo y la evaluación de los acuerdos. Debe buscarse que el plan sea tan detallado como sea posible pues esto facilita su control a posteriori y la asignación de un presupuesto adecuado. ¡Claro! La pregunta de quién y cómo se paga por el monitoreo y la evaluación es muy importante. Aunque sea bajo, todas estas actividades tienen costos y es importante hacerlos explícitos al momento de la firma del acuerdo.

Dentro de la discusión del seguimiento es vital que las partes establezcan una cláusula de revisión o renegociación. La cláusula debe establecer las condiciones para la renegociación del acuerdo o su revisión.

- La Revisión: la revisión puede fijarse a un plazo definido, a realizarse cada tres o seis meses o al año del acuerdo. El lugar y la fecha para la revisión pueden quedar definidos de una vez, así como los participantes. Se puede definir además qué información será necesario presentar y discutir en dicha reunión. La manera más elemental es verificar el cumplimiento de la letra del acuerdo, saber qué se ha cumplido hasta la fecha. Otra es verificar la satisfacción de las partes, ¿Cómo se sienten los involucrados respecto a lo acordado y su cumplimiento? Los procesos de negociación generan una transformación en la visión de mundo y un amplio aprendizaje. Muchas veces estos aspectos quedan ocultos. Al evaluar la satisfacción de las partes con el acuerdo podemos hacer visibles aspectos importantes para cada una de las partes en áreas que quizás están fuera del tema mismo de los acuerdos.

- La Renegociación: se entiende que el acuerdo debe prever las acciones a seguir si hay un incumplimiento del acuerdo por alguna de las partes u ocurre algún imprevisto que dificulta la ejecución de las decisiones. El incumplimiento se puede manejar inicialmente, definiendo una sanción y la forma de aplicar la sanción. También se puede definir que ante un incumplimiento o una disputa por el cumplimiento las partes volverán a la mesa de negociación.



# Los Acuerdos

La última sección, que a su vez, se conecta con la primera es el seguimiento. Al sentarse las partes a renegociar se inicia el ciclo de nuevo. Durante el proceso de aplicación, las cláusulas sobre el seguimiento son importantes por varias razones:

1. Definen la forma en la que se va a hacer la verificación.
2. De existir incumplimiento se sigue al proceso de sanción o renegociación. Verificar es comprobar que una decisión se ha cumplido. Esto se puede hacer con el simple instrumento de la observación o a través de una metodología establecida en el plan de evaluación y monitoreo. Esto depende de la complejidad del asunto a verificar.

La verificación es definir cómo se va a reportar a las partes o al resto de interesados la información al respecto. ¿Quién lo tiene que hacer?, ¿Qué formato debe seguir? Estas son las preguntas claves. La verificación puede corresponder a una de las partes del acuerdo o a un tercero designado para este fin.

La sanción: de verificarse que existe un incumplimiento se debe seguir lo establecido en el acuerdo. Si se definió la aplicación de una sanción ella debe ejecutarse. Es conveniente en estos casos comprobar que todas las partes están bien informadas sobre la evidencia del incumplimiento y la acción de la sanción.

La renegociación: muchas veces la complejidad de los acuerdos o su dependencia en factores externos ajenos a las partes hace que en lugar de sanciones ante el incumplimiento se establezca la renegociación. Para esto se hace necesario revisar en el acuerdo lo definido sobre la renegociación y hacer la convocatoria a partir de los supuestos establecidos. Se convoca a la reunión de renegociación a las partes involucradas. Con la renegociación se da inicio al ciclo del manejo de conflictos de nuevo.

# Los Acuerdos

## Recursos para avanzar el aprendizaje

Mantener los acuerdos por escrito es una práctica sana que ayuda en la rendición de cuentas y la transparencia de la gestión del área protegida. Muchas veces esa redacción se deja para los líderes o directores de los grupos. Como espacio para conocer y practicar la redacción de acuerdos estas actividades se pueden rotar dentro de los grupos. También se puede asignar a una persona con experiencia que trabaje con otra que no tenga experiencia en la realización de los próximos acuerdos.

## Revisión de acuerdos realizados

Otro espacio de práctica es tomar acuerdos ya firmados y establecidos y leerlos de forma colectiva para su revisión. Esta revisión puede incluir la discusión de la redacción misma del acuerdo para saber si fue clara y precisa. Se puede revisar también si los acuerdos se



<http://www.incuexport.com.mx/mision-y-vision/>

realizaron de la manera establecida. Muchas veces surgen imprevistos que complican la realización de un acuerdo, por esta razón es bueno identificar si el acuerdo incorporó algún mecanismo para lidiar con dichos imprevistos. Un aspecto importante de la revisión es la responsabilidad y legitimidad de quienes firmaron el acuerdo. Muchas veces el acuerdo lo firma un representante en el nombre de un grupo o institución: ¿Estaba dicho representante legalmente autorizado? ¿Qué consecuencias tuvo para el representante haber firmado el documento? Tener la representación legal de un grupo no es un requisito para firmar un acuerdo pero si puede variar las consecuencias legales del mismo dependiendo del país en el que se realice. Este es un aspecto a investigar en cada país.

# Los Acuerdos

**Referencia:**

Guillen S., Paniagua F., Arias R., (2011). Manual de formación en negociación basada en intereses ( 2ª Edición), Fundación para la paz y la democracia. pp. 40-43