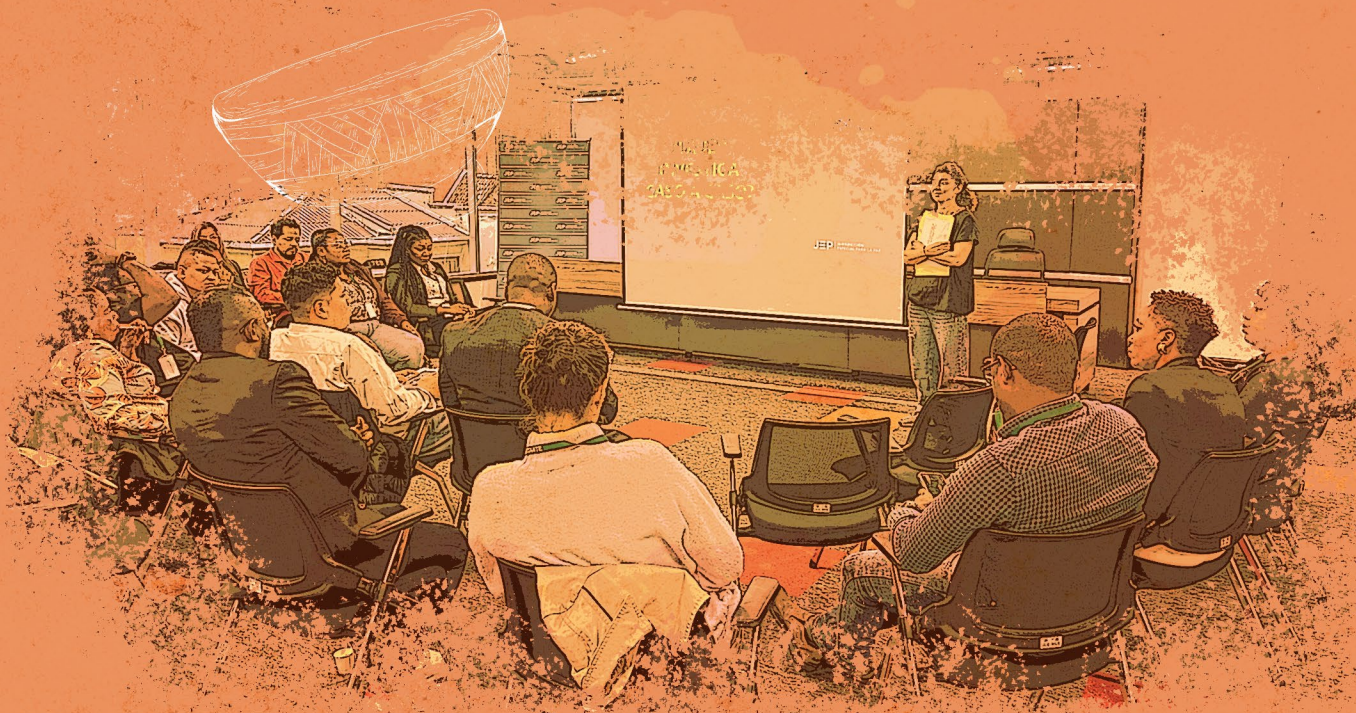


*Caja de herramientas para
liderazgos políticos emergentes*

¿Cómo negociar con el sector público?



*“Yo soy un liderazgo político con capacidad para negociar con
diversos actores del sector público y de la ciudadanía”.*



Ocupar un cargo de elección popular implica para los(as) gobernantes el enorme compromiso de concertar su propuesta de gobierno, llegar a acuerdos y resolver conflictos. Esta cartilla ofrece herramientas para identificar las situaciones de negociación, planificar, ejecutar y culminar, negociaciones en el sector público, logrando resultados más efectivos y sostenibles.

CEAF Centro de Estudios
Afrodiaspóricos



*Caja de herramientas para
liderazgos políticos emergentes*

¿Cómo negociar con el sector público?

*“Yo soy un liderazgo político con capacidad para negociar con
diversos actores del sector público y de la ciudadanía”.*



Ocupar un cargo de elección popular implica para los(as) gobernantes el enorme compromiso de concertar su propuesta de gobierno, llegar a acuerdos y resolver conflictos. Esta cartilla ofrece herramientas para identificar las situaciones de negociación, planificar, ejecutar y culminar, negociaciones en el sector público, logrando resultados más efectivos y sostenibles.

La Caja de Herramientas para Liderazgos Políticos Emergentes es una colección realizada por el Centro de Estudios Afrodiaspóricos –CEAF– de la Universidad Icesi que se realizó en el marco del Programa de Formación Política para Liderazgos Emergentes, una iniciativa financiada por Open Society Foundations (OSF).

Colección

Caja de Herramientas para Liderazgos Políticos Emergentes



Cartillas pedagógicas



¿Cómo conformar una base electoral en territorio?



¿Cómo construir un Programa de Gobierno?



¿Cómo funcionan las finanzas territoriales?



¿Cómo conformar un gabinete?



¿Cómo construir un Plan de Desarrollo Territorial?



¿Cómo funciona la contratación pública?



¿Cómo comunicar a la ciudadanía?



¿Cómo negociar en el sector público?



Folletos

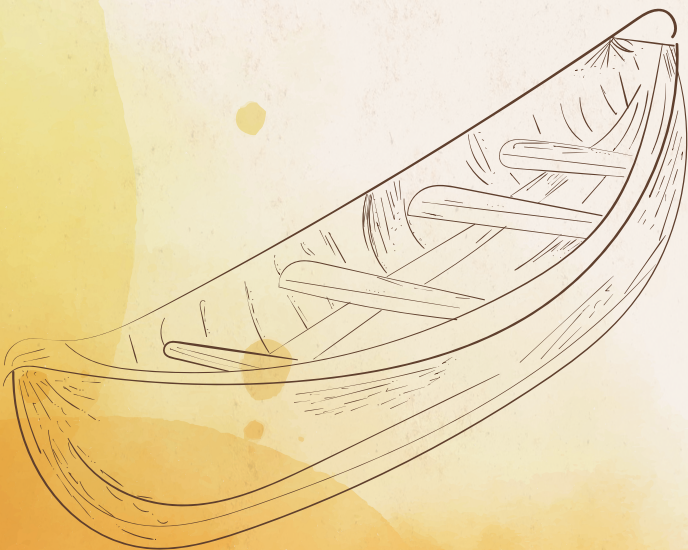
¿Qué expectativas tiene la ciudadanía?



¿Cómo cuidar su salud mental?



¿En qué enfocar sus políticas, programas y recursos?



Equipo editorial:

Programa de Formación Política para Liderazgos Emergentes
Centro de Estudios Afrodiaspóricos (CEAF)

Cali / Universidad Icesi, 2025

31 pp.: 22 x 28cm.

Palabras claves: 1. Negociación | 2. Liderazgos | 3. Afrodescendientes |
4. Región Pacífico | 5. Norte del Cauca | 6. Región Caribe

Rector: Esteban Piedrahita Uribe

Secretaria General: Olga Patricia Ramírez Restrepo

Director Académico: José Hernando Bahamón Lozano

Decano de la Facultad de Ciencias Humanas: Jerónimo Botero

Director de Investigación y Consultoría de la Facultad de Ciencias Humanas:

Enrique Rodríguez Caporalli

Coordinador Editorial Universidad Icesi: Adolfo A. Abadía

Gestora Editorial CEAF: Verónica Lozada Gallego

Corrección de estilo: Juan Sebastián Cadavid Berrio

Diseño editorial: Sandra Marcela Moreno Bolaños

Ilustraciones: Sandra Marcela Moreno Bolaños

Editorial Universidad Icesi

Calle 18 No. 122-135 (Pance), Cali – Colombia Teléfono: +57 (2) 555 2334

E-mail: editorial@icesi.edu.co

Forma de citación:

Centro de Estudios Afrodiaspóricos —CEAF (2025). *Caja de herramientas para liderazgos políticos emergentes, Cartilla ¿Cómo negociar en el sector público?* Centro de Estudios Afrodiaspóricos, Editorial Universidad Icesi.

Equipo de trabajo del Centro de Estudios Afrodiaspóricos (CEAF)

Yoseth Ariza-Araújo

Director del Centro de Estudios Afrodiaspóricos (CEAF)

Enrique Rodríguez Caporalli

Integrante del Comité Estratégico del CEAF

Licelly Canizales González

Coordinadora de proyectos CEAF

Sandy Tatiana Arboleda Bazán

Asistente administrativa CEAF

Valeria Trofimoff López

Coordinadora del Programa de Formación Política para Liderazgos Emergentes en la Región Pacífico y el Norte del Cauca

María del Mar Vanín Ramírez

Asistente del Programa de Formación Política para Liderazgos Emergentes en la Región Pacífico y el Norte del Cauca

Daniela Valencia Valor

Analista política del Programa de Formación Política para Liderazgos Emergentes en la Región Pacífico y el Norte del Cauca

Luis Eduardo Córdoba Solarte

Analista cualitativo del Programa de Formación Política para Liderazgos Emergentes en la Región Pacífico y el Norte del Cauca

María José González Esparza

Analista cuantitativa del Programa de Formación Política para Liderazgos Emergentes en la Región Pacífico y el Norte del Cauca

Luciana Manfredi

Asesora experta en negociación del Programa de Formación Política para Liderazgos Emergentes en la Región Pacífico y el Norte del Cauca



Contenido

Caja de Herramientas para Liderazgos Políticos Emergentes	5
¿Qué es la negociación en el sector público?	7
¿Con quién se negocia en el sector público?	7
Estrategias de negociación	10
¿Cuándo no hay una negociación?	11
¿Qué es el conflicto?	12
¿Cómo abordar el conflicto?	12
¿Cómo negociar en el sector público?	14
Los factores de éxito de una negociación	17
Los factores de fracaso de una negociación	21
Desafíos de la negociación en el sector público	23
Para recordar	25
¿Qué aprendimos?	26
Bibliografía	30





Caja de Herramientas para Liderazgos Políticos Emergentes








¿Usted es un líder o lideresa que aspira en el futuro a ocupar un cargo de elección popular en su territorio?

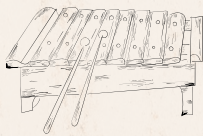
Si es así, le invitamos a que lea la colección de la Caja de Herramientas para Liderazgos Políticos Emergentes, especialmente la presente cartilla, titulada ¿Cómo negociar en el sector público?

Las cartillas y los folletos de esta colección tienen como objetivo que los liderazgos afrodescendientes en los territorios cuenten con más y mejores herramientas para pasar del activismo social y sus mecanismos de acción, al trabajo político con incidencia en la esfera pública e institucional.






Cada cartilla y cada folleto están escritos en un lenguaje de fácil acceso y consulta, y cuentan con ejercicios prácticos para que usted adquiera los conocimientos necesarios sobre administración y gestión pública, con anterioridad y posterioridad al momento de ser elegido(a) para ocupar un cargo de elección popular. Con esta colección usted aprenderá acerca de:

Conocimientos clave **ANTES** de la ocupación de un cargo de elección popular

-  ¿En qué enfocar sus políticas, programas y recursos?
-  ¿Qué expectativas tiene la ciudadanía?
-  ¿Cómo cuidar su salud mental?¹
-  ¿Cómo conformar una base electoral en territorio?
-  ¿Cómo construir un Programa de Gobierno?
-  ¿Cómo funcionan las finanzas territoriales?
-  ¿Cómo conformar un gabinete?



Conocimientos clave **DURANTE** la ocupación de un cargo de elección popular

-  ¿Cómo construir un Plan de Desarrollo Territorial?
-  ¿Cómo funciona la contratación pública?
-  ¿Cómo comunicar a la ciudadanía?
-  **¿Cómo negociar en el sector público?** 

1. El folleto ¿Cómo cuidar su salud mental? es también clave durante la ocupación de un cargo de elección popular.

¿Qué es la negociación en el sector público?

De acuerdo con los investigadores y expertos en negociación, Roy J. Lewicki, David Saunders y Bruce Barry, **la negociación es un proceso colaborativo para la toma de decisiones, en el que dos o más partes con intereses contrarios buscan llegar a un acuerdo mediante el diálogo.** La negociación no ocurre únicamente para resolver un problema o disputa entre partes, sino también para acordar cómo compartir o dividir un recurso limitado o para generar soluciones innovadoras que ninguna de las partes podría alcanzar por sí sola (Lewicki et al., 2012, p. 2).

Sabías qué...

Puede pasar que las personas no negocien porque no reconocen que están en una situación de negociación o que, si bien la reconocen, no comprendan la negociación o no posean habilidades para llevarla a cabo (Lewicki et al., 2012).

En el sector público, negociar implica comprometerse y enfocarse en los intereses compartidos, más que en los propios. Esto permite a las partes trabajar juntas hacia soluciones mutuamente beneficiosas, resolviendo diferencias y fortaleciendo las relaciones.

Comprender la negociación no solo permitirá alcanzar acuerdos efectivos, sino también generar un impacto duradero en su entorno, puesto que la negociación es una oportunidad para construir alianzas, promover el entendimiento y liderar con confianza hacia objetivos comunes, con miras a la superación de conflictos.

¿Con quién se negocia en el sector público?

La negociación tiene lugar en escenarios tanto del sector público como del privado. Sin embargo, esta cartilla se centra en las herramientas de negociación específicas para el sector público. En este ámbito, es necesario negociar con actores diversos, cuyos intereses pueden ser particulares o incluso opuestos, lo que exige el uso de estrategias adaptables y sensibles a estas dinámicas.

El compromiso con la negociación desempeña un papel fundamental en los sistemas democráticos, al facilitar la resolución de diferencias políticas mediante acuerdos que logran mínimos consensos, aceptando la diversidad ideológica como un elemento básico y permanente que no debe modificarse ni eliminarse (Dahl, 1977). Este enfoque es clave para asegurar una gestión pública inclusiva y representativa de los diversos intereses presentes en una democracia. En este sentido, entre los actores con los que se interactúa en el sector público se encuentran:

Actores locales

El Concejo Municipal/Distrital o la Asamblea Departamental

El Concejo Municipal/Distrital y la Asamblea Departamental son actores clave en la negociación, dado que entre sus funciones está la aprobación de los proyectos, las políticas y el presupuesto del territorio.

Es fundamental fomentar con estos actores relaciones basadas en la cooperación, evitando cualquier acción que pueda interpretarse como impositiva.

La negociación en este caso requiere un ejercicio de diálogo y consenso, necesario para fortalecer la gobernabilidad y asegurar el apoyo a su apuesta de gobierno. La interacción democrática debe enfocarse en crear condiciones para que los actores políticos se involucren en procesos participativos, reduciendo los costos de la confrontación y promoviendo un entorno donde el debate y la cooperación sean posibles (Dahl, 1977).

Las organizaciones, asociaciones y colectivos ciudadanos

La ciudadanía organizada buscará en las negociaciones respuestas a las necesidades que identifican como cruciales, con el propósito de generar un impacto positivo para el grupo poblacional que representa.

La ciudadanía puede organizarse en Juntas de Acción Local (JAL), Juntas de Acción Comunal (JAC), asociaciones, ONG, organizaciones de base, entre otras.

La ciudadanía

Ocupar un cargo de elección popular requiere estar dispuestos a entablar diálogos y negociar tanto con la ciudadanía como con los demás actores políticos y grupos de interés.

La negociación en este caso requiere comunicar con claridad y transparencia las posibilidades y limitaciones de lo negociado, de acuerdo con los procesos y tiempos del sector público, y la disponibilidad de los recursos.

Para más información sobre cómo establecer una comunicación efectiva con la ciudadanía, consulte la cartilla [¿Cómo comunicar a la ciudadanía durante el ejercicio de gestión pública?](#)



Actores externos

✓ Las instituciones estatales y de gobierno nacional

El Congreso de la República, los ministerios, las superintendencias y otras instituciones del Estado y del gobierno, serán socios clave para asegurar tanto los recursos financieros como el apoyo técnico que permitan implementar el Plan de Desarrollo Territorial.

La negociación con estos se enfoca comúnmente en el cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo, los Planes Estratégicos Sectoriales y otros instrumentos de planeación referentes.

Para ampliar esta información, consulte la cartilla [¿Cómo construir un Plan de Desarrollo Territorial?](#)



✓ Los organismos internacionales y las agencias de cooperación internacional

Los organismos y agencias de cooperación internacional, como la Organización de las Naciones Unidas, pueden convertirse en aliados estratégicos para implementar el Plan de Desarrollo Territorial, puesto que pueden ofrecer financiación o apoyo técnico.

El éxito de la negociación, en este caso, dependerá de que los programas del Plan de Desarrollo Territorial permitan cumplir las metas y objetivos del organismo con el que se negocia, así como la forma en que sean presentadas y comunicadas las propuestas a negociar.



Estrategias de negociación

Hay dos estrategias principales para la negociación, comprender sus diferencias es clave para adaptarse a las situaciones que posiblemente enfrentará en el sector público.

#1

La negociación distributiva, competitiva o ganar-perder

A veces las partes que negocian intentan obtener la porción más grande de un recurso limitado, como el dinero o el tiempo. A esto se le conoce como situaciones de suma cero o distributiva, son aquellas donde solo cabe un ganador.

En estas situaciones, las partes suelen emplear estrategias y tácticas que son muy útiles cuando se requiere maximizar las probabilidades de ser ese ganador o cuando la relación con la otra parte no es importante.

Sin embargo, pueden ser contraproducentes, costosas, o pueden no funcionar. Además, pueden provocar que las partes se concentren mucho en sus diferencias y no en lo que tienen en común.

Ejemplo:

En los procesos electorales, los(as) candidatos(as) buscan obtener la mayor cantidad de votos para ganar las elecciones. Es decir, hay ganadores y perdedores en la elección.

#2

La negociación integradora o ganar-ganar

A diferencia de la negociación distributiva, este tipo de negociación se enfoca en encontrar soluciones creativas que beneficien a todas las partes involucradas, mediante la colaboración y la comprensión de las necesidades subyacentes en cada parte.

Ejemplo:

El proyecto de un Plan de Desarrollo Territorial requiere que las secretarías y oficinas de la alcaldía o de la gobernación negocien algunos aspectos de su elaboración, buscando optimizar los recursos con los que cada una cuenta para la alcanzar la meta común: presentar un buen proyecto.

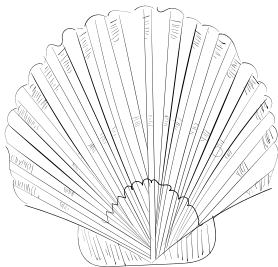
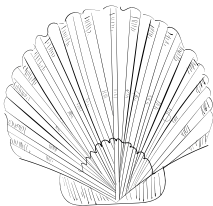
¿Cuándo no hay una negociación?

Si bien la negociación es un proceso útil para que las personas, grupos u organizaciones puedan resolver conflictos, compartir o dividir recursos, y generar soluciones, los investigadores y expertos en negociación, Lewicki, Saunders y Barry, coinciden en que hay situaciones en las que es mejor evitarla (2012, p. 8).

¡Importante!

Saber cuándo no negociar es tan importante como dominar el arte de negociar (Cullinan, Le Roux, & Weddigen, 2004).

Mantener una postura firme y actuar con claridad en estas situaciones, refuerza su liderazgo y protege su propuesta de gobierno.



- **Cuando podría perder todo**

Si el riesgo es demasiado alto y una negociación fallida lo deja en desventaja completa, es preferible buscar opciones más seguras.

- **Cuando las peticiones son poco éticas o ilegales**

La negociación no debe comprometer su integridad. Si la otra parte solicita algo inmoral o ilegal, como aceptar un soborno, es preferible abstenerse de negociar.

- **Cuando no tiene interés en el resultado**

Si el acuerdo no le aporta ningún beneficio relevante, es mejor no invertir tiempo ni recursos en la negociación.

- **Cuando está bajo presión extrema de tiempo**

Negociar apresuradamente puede llevarle a cometer errores, ceder demasiado rápido o aceptar términos desfavorables.

- **Cuando la otra parte actúa de mala fe**

Si se detectan señales de deshonestidad o falta de seriedad en la contraparte, negociar puede resultar infructuoso y hasta perjudicial.

- **Cuando un retraso podría fortalecer su posición**

Si se anticipa que las circunstancias pronto serán más favorables, como los avances tecnológicos o los cambios financieros, es mejor esperar antes de negociar.

- **Cuando no se está preparado**

Entrar en una negociación sin haber analizado los objetivos, la información relevante y las posibles estrategias, sería desventajoso. Debe haber un tiempo para prepararse adecuadamente.

¿Qué es el conflicto?

Para el investigador y activista Vicenç Fisas, el conflicto es un proceso de creación humana que, si bien suele ser producto de un antagonismo o incompatibilidad inicial entre dos o más partes, es diferente de la violencia, puesto que puede ser positivo según las partes lo aborden (1998, p. 29-30).

A través de un conflicto, los gobiernos pueden identificar las necesidades y malestares de la ciudadanía, lo que les produce enojo, frustración y temor, y también lo que es importante para ella.

Si bien transformar el conflicto en una oportunidad de encuentro y cooperación es un desafío, es también una oportunidad clave para promover soluciones innovadoras a esas necesidades y malestares, y en general para fortalecer las relaciones.

¡Importante!

A menudo el conflicto se asocia únicamente con la violencia. Sin embargo, el conflicto puede existir sin esta. La negociación desempeña una función importante para resolverlo de esa manera.

¿Cómo abordar el conflicto?

Los conflictos varían y requieren enfoques diferentes para su gestión. Castillo y Salazar (1998) destacan que los conflictos prolongados exigen un análisis profundo de las dinámicas, considerando la percepción mutua, el uso del tiempo y la adaptabilidad de los actores, lo que subraya la importancia de enfoques diferenciales y sostenibles. Lewicki, Saunders y Barry (2012) identifican cinco estrategias principales, cada una con ventajas y desventajas, que deben ajustarse a las características del conflicto.

Luchar, competir o dominar

Según Lewicki, Saunders y Barry, las personas, grupos u organizaciones que aplican la estrategia de luchar optan por una postura competitiva, que les permita obtener los resultados que buscan, mediante la imposición e inflexibilidad de criterios o acciones (2012, p. 24).

La estrategia de luchar es útil cuando deben defenderse principios fundamentales o cuando el conflicto no permite concesiones. Sin embargo, puede afectar las relaciones entre quienes están involucrados.

Ceder, conciliar o acceder

Para Lewicki, Saunders y Barry, las personas, grupos u organizaciones, que aplican la estrategia de ceder, muestran interés en que la otra parte obtenga los resultados que desean (2012, p. 24), ya que priorizan la armonía de la relación sobre el propio éxito. Cabe mencionar que esta estrategia no necesariamente transforma o supera la fuente del conflicto.

Inacción o evasión

De acuerdo con Lewicki, Saunders y Barry, quienes aplican la estrategia de la inacción muestran poco interés en alcanzar sus propios resultados y en que la otra parte obtenga los suyos (2012, p. 24), por lo tanto, evitan o posponen el conflicto.

Aunque puede ser una estrategia útil para ganar tiempo y evitar enfrentamientos innecesarios, prolongar el conflicto puede recrudecerlo o agravar el problema subyacente.

Resolución del problema, colaboración o integración

Las personas, grupos u organizaciones, que aplican esta estrategia, identifican intereses compartidos y trabajan en conjunto para obtener resultados que sean beneficiosos para todos (Lewicki et al., 2012, p. 24).

Esta estrategia requiere que las personas, grupos u organizaciones involucradas cuenten con buenas habilidades para la comunicación y con tiempo. Esta estrategia puede fortalecer las relaciones y generar resultados sostenibles.

¡Importante!

Esta estrategia se aplica, comúnmente, cuando el conflicto es complejo o cuando se desea sostener relaciones en el largo plazo.

Avenencia

Las personas, grupos u organizaciones, que aplican esta estrategia, ceden o se esfuerzan moderadamente por alcanzar los resultados propios y de la otra parte, posiblemente por un desinterés en la resolución del problema (Lewicki et al., 2012, p. 24-25).

La avenencia, si bien no satisface completamente a ninguna de las partes, ofrece una solución rápida y práctica cuando recursos como el tiempo son limitados.

¿Cómo negociar en el sector público?

El proceso de negociación tiene unas etapas que permiten avanzar hacia acuerdos mutuamente beneficiosos. Comprenderlas permitirá a los líderes y las lideresas negociar con mayor confianza y de manera más estratégica.

1 Prepárese

Antes de iniciar cualquier negociación, es fundamental identificar los objetivos, definir las prioridades y planificar las estrategias propias para negociar. En esta etapa, también se analizan las necesidades de la otra parte, así como los posibles problemas y alternativas si no se alcanza un acuerdo. Una preparación sólida es la base para el éxito. Para ampliar esta información, consulte la sección Los factores de éxito de una negociación en esta cartilla.

¡Importante!

En el sector público, las negociaciones no solo involucran a las alcaldías y los concejos municipales, las gobernaciones y las asambleas departamentales, sino también a la ciudadanía.

2 Desarrolle una relación

En este paso se busca construir confianza y establecer un compromiso mutuo de colaboración, hacia resultados beneficiosos. Esta fase es crucial para crear un ambiente propicio para la negociación. Para ampliar esta información, consulte la sección [Factores que influyen en el proceso de negociación](#), página 17 en esta cartilla.

3 Recopilación de información

Es el momento de conocer las prioridades, necesidades y limitaciones de la contraparte, con el propósito de identificar áreas comunes y posibles puntos de conflicto.

¡Importante!

Los conflictos pueden originarse porque las partes pueden interpretar datos o situaciones de manera diferente, lo que lleva a malentendidos. También podrían surgir conflictos debido a discrepancias en las prioridades fundamentales, creencias o ideales, de cada una de las partes.

Asimismo, cuando las partes buscan resultados diferentes o cuando los mensajes son malinterpretados, se genera falta de claridad o ausencia de diálogo, lo que puede originar un conflicto.

4 Uso de la información

Con la información recopilada y ordenada, se formulan argumentos y propuestas que articulen los intereses propios con los de la contraparte. En esta etapa, las partes involucradas deben identificar objetivos compartidos, que solo pueden lograrse mediante la colaboración. A partir de esta selección, se plantean estrategias persuasivas para alcanzarlos.

5 Ofrecimiento

Es el momento para que las partes presenten sus demandas y analicen posibles concesiones. Es una etapa clave para definir el alcance del acuerdo, manteniendo siempre el enfoque en resultados equilibrados.

6

Cierre del acuerdo

Una vez que se ha negociado el acuerdo, se formaliza el compromiso de ambas partes. En esta fase, es importante asegurar que el acuerdo es claro, justo y sostenible para todos los involucrados.

7

Implementación del acuerdo

Finalmente, se implementa lo acordado. Esto incluye definir responsabilidades, establecer plazos y garantizar el cumplimiento de los objetivos. A menudo, esta fase puede requerir ajustes para adaptarse a nuevas circunstancias.



Los factores de

éxito ✓✓

de una negociación

El éxito en una negociación requiere preparación, habilidades clave y el manejo estratégico de factores fundamentales. Como líderes(as) políticos emergentes, su capacidad para combinar estos elementos será esencial para lograr acuerdos efectivos y sostenibles en el sector público. A continuación, se presentan aspectos clave que contribuyen a una negociación exitosa.

#1

La preparación estratégica es esencial para el éxito

La preparación no solo se refiere a la estructuración del diálogo, sino que sienta las bases para obtener mejores resultados. Para prepararse:



Defina los problemas

Identifique con precisión qué se negociará. Puede ser un problema simple o un conjunto complejo de temas interrelacionados, como un acuerdo o decreto poco popular. Establezca una lista clara de los puntos a tratar.



Recopile y priorice los problemas

Elabore una lista exhaustiva de los problemas relevantes y determine su importancia relativa. Esto permite enfocar la negociación en los aspectos más críticos, sin distraerse con detalles menores.



Defina sus intereses

Identifique qué desea lograr y cuáles son sus necesidades subyacentes. Comprender sus intereses le ayudará a distinguir entre sus objetivos esenciales y las concesiones posibles.

 **Establezca los puntos de resistencia y las alternativas**

Defina los límites de lo que podría aceptar en la negociación y considere también sus opciones fuera del acuerdo, es decir, considere un trato alternativo que le permita rechazar el acuerdo actual o que pueda ser usado como elemento nivelador, para lograr un mejor acuerdo en la negociación.

A esto último se le conoce como la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAPAN). La disponibilidad de una MAPAN ofrece mucho poder, porque ahora puede aceptar la propuesta de la otra parte o el acuerdo alternativo (Lewicki et al. 2012).

 **Analice a la otra parte**

Investigue los intereses, necesidades y posibles límites de la contraparte. Cuanta más información obtenga, más fácil será anticipar sus movimientos y construir argumentos sólidos.

 **Planifique la presentación y defensa de argumentos**

Prepare cómo presentará su postura, qué datos utilizará y cómo responderá a posibles objeciones. Argumentos bien fundamentados fortalecen su posición.

 **Defina el protocolo**

Aclare los aspectos logísticos: dónde y cuándo se realizará la negociación, quiénes estarán presentes y cuál será la agenda. Un protocolo bien definido reduce incertidumbres y permite un enfoque más claro en los temas sustantivos.

#2

La búsqueda de intereses comunes es clave: lo importante es ganar juntos(as), no ganar solos(as)

Enfocarse única o mayormente en las diferencias que se tengan con la contraparte es uno de los errores más comunes que se pueden dar en una negociación, por lo tanto, es recomendable y necesario ir más allá de las posiciones antagónicas y explorar cuáles son los intereses comunes a todas las partes (Lewicki et al. 2012).

Ejemplo:

En el proceso de negociación de un proyecto entre el gobierno y la ciudadanía, todas las partes buscan mejorar la calidad de vida de la población, aunque difieran en algunos aspectos puntuales. En este caso, es importante que las partes identifiquen la meta y aspectos en común, para construir desde ahí un acuerdo.

#3

La confianza posibilita la resolución del conflicto o problema

La confianza puede definirse como la disposición de una de las partes a ser vulnerable a las acciones de la otra, basada en la expectativa de que esta actuará de forma favorable, sin necesidad de supervisarla o controlarla (Mayer, et al., 1995, p. 712).

Confiar en que la otra parte está interesada en encontrar una solución conjunta al conflicto o problema, fomenta la disposición para colaborar. Sin embargo, en Colombia, la confianza institucional es un reto. Según el Edelman Trust Barometer 2024, la confianza en las instituciones, especialmente en el gobierno, se mantiene en niveles bajos (47 %), lo que subraya la necesidad de construir relaciones basadas en la transparencia y en el diálogo para superar retos complejos de gobernabilidad y cooperación.

#4

El reconocimiento de las partes crea un ambiente propicio para la negociación

Reconocer que los intereses de la contraparte son legítimos promueve el respeto mutuo y una comunicación más productiva, además, reduce la resistencia y las tensiones entre las partes.

#5

La colaboración para los resultados

Todas las partes deben estar dispuestas a invertir tiempo y recursos para trabajar en conjunto, enfocándose en lograr resultados mutuamente satisfactorios.

#6

La comprensión de la dinámica de la negociación

Ser consciente de cómo evolucionan las negociaciones, desde los puntos de tensión hasta los momentos de acuerdo, permite ajustar las estrategias según las circunstancias.

Es importante, además, tener en consideración las dinámicas sociales, económicas y culturales, propias de los entornos y de los sujetos con los que se negocia. Entender estas particularidades contribuye al éxito de la negociación (Bourse y Kaufman, 2014).

#7

Contar con habilidades para la negociación puede llevar al éxito

Una buena negociación en el sector público requiere que los(as) líderes(as) políticos cuenten con algunas habilidades, que potencien los siguientes aspectos:



La comunicación clara

La comunicación clara facilita el intercambio de información, minimiza malentendidos y garantiza que todas las partes comprendan las metas planteadas. Además, influye en las percepciones, fomenta la confianza y fortalece las relaciones entre las partes. Para ampliar esta información, consulte la cartilla [*¿Cómo comunicar a la ciudadanía durante el ejercicio de gestión pública?*](#)



La escucha activa

La escucha es una habilidad clave, puesto que facilita una mejor comprensión de las necesidades y las diferentes posiciones que las otras partes de la negociación puedan tener. Además, contribuye a reducir las percepciones distorsionadas y a evitar conflictos que sean innecesarios. **La capacidad de escuchar es fundamental para generar soluciones creativas, efectivas, y para comprender a cabalidad las percepciones de aquellos que están negociando conmigo.**



El arte de la narración

Lograr contar, desarrollar y adaptar un mensaje mediante historias que conecten emocionalmente y capturen la atención, es clave para la negociación. De eso se trata la narración, que no solo implica el dominio de la comunicación verbal, sino también de la no verbal.



Paciencia y flexibilidad

Los procesos de negociación en el sector público pueden ser largos y complejos por cuestiones burocráticas, razón por la que lograr mantenerse paciente es una cualidad necesaria.

Es importante tener presente que en muchas ocasiones las negociaciones no salen como se planean. Por este motivo, la flexibilidad se convierte en una cualidad necesaria para llevar a buen término una negociación.

Un(a) buen(a) negociador(a) no solo establece un plan claro, sino que está listo(a) para ajustarse y adaptarse a cualquier obstáculo que se pueda presentar en la negociación.

Los factores de

+ fracaso +

de una negociación

Cualquier negociación tiene obstáculos que, de no superarlos, llevarán al fracaso. Es necesario identificar algunos posibles problemas que pueden surgir en el proceso, para enfrentarlos de manera adecuada.

La falta de preparación es el enemigo número uno

Entrar a una negociación sin estar preparado es como ir a comprar al mercado sin dinero o salir a pescar sin una red. La preparación es la columna vertebral de cualquier negociación que se quiera llevar a buen término.

Antes de llevar a cabo cualquier negociación es importante responderse ¿qué quiero conseguir?, ¿hasta dónde estoy dispuesto a ceder?, y ¿qué opciones le podría ofrecer a la otra parte? Estas preguntas no garantizan el éxito de la negociación, pero sí una preparación adecuada.

La falta de confianza puede llevar al fracaso. Construya puentes, no muros.

Una negociación puede convertirse en una pelea en lugar de un diálogo. Deben evitarse las actitudes defensivas y tener en cuenta que la confianza se construye cuando se cumplen los compromisos y se muestra respeto a las otras partes (Bourse y Kaufman, 2015).

✘ Las barreras culturales y los problemas de comunicación deben superarse

Las personas tienen comportamientos, actitudes y formas de expresar ideas que pueden ser muy propias de las dinámicas de sus territorios. Esto puede generar barreras en la comunicación con quienes no los habitan.

Para superar esas barreras, es fundamental comprender el lugar de enunciación de todas las partes, a través de sus palabras, gestos, silencios y emociones, adaptándose siempre a los contextos en los que se están llevando las negociaciones.

✘ ¿Evitar las tácticas engañosas: no todo vale para ganar

En la negociación es fundamental que las partes tengan un comportamiento ético, puesto que, por ejemplo, usar información manipulada o hacer promesas imposibles, tiene consecuencias irreversibles en el largo plazo (Lewicki et al, 2012).

Este tipo de tácticas no solo afectarán la reputación de quien las aplique, sino que también puede romper la posibilidad de construir relaciones sólidas y duraderas.



Desafíos de la negociación en el sector público

Las negociaciones en el sector público pueden enfrentarse a una serie de desafíos.

1 La burocracia y la complejidad administrativa

Las negociaciones en el sector público suelen ser lentas y verse obstaculizadas por el extenso aparato burocrático y los diferentes procesos administrativos que se suelen tornar complejos.

2 La polarización política

La polarización en el ámbito político puede desencadenar en una falta de disposición o compromiso, especialmente cuando los actores políticos perciben que ceder en la negociación puede debilitar su postura ideológica o su potencial electoral, dificultando los compromisos necesarios para llegar a acuerdos.

Es probable que el líder o lideresa política emergente enfrente este fenómeno en su gestión. Para esto se recomienda no aferrarse a posiciones rígidas ni mostrar una suerte de superioridad moral o técnica en la comunicación con otros actores, especialmente contrarios a su postura ideológica.

Especialmente en ambientes de polarización, debe procurar ser partícipe, desde la planeación hasta la ejecución de sus programas, a militantes y actores clave de todos los partidos, haciendo énfasis en los intereses comunes subyacentes, en lugar de las posturas antagónicas.

3 La desconfianza entre los diferentes actores

La falta de confianza es otro gran desafío en la negociación en el sector público, puesto que puede erosionar rápidamente la cooperación en la negociación, lo que se ve exacerbado cuando las partes perciben que el otro lado está utilizando tácticas poco éticas o engañosas.

La transparencia será esencial para abordar este desafío. Ser transparente con la ciudadanía implica tener un ejercicio pedagógico en la negociación, acerca del objeto (política o programa) que se negocia, especialmente, de los límites de su presupuesto y de los tiempos que toma su implementación en el sector público.

4 Los conflictos de intereses

Las negociaciones en el sector público están comúnmente marcadas por la divergencia de intereses y estrategias. Particularmente, los(as) funcionarios(as) que participan de una negociación representan a electores con agendas opuestas, lo que puede complicar la búsqueda de soluciones que satisfagan a todas las partes. Frente a ese panorama, es fundamental insistir en la búsqueda de objetivos comunes, la comunicación y la confianza.

5 La corrupción

La corrupción introduce a la negociación intereses ocultos. Cuando esta prevalece, en la negociación se priorizan los intereses de unos pocos en lugar del bien común. Esto puede traducirse en políticas ineficaces, recursos mal asignados o decisiones perjudiciales para la ciudadanía.

Además, el conocimiento o sospecha de corrupción reduce la credibilidad de las partes, impidiendo un diálogo abierto y constructivo. Esto puede derivar en un clima de desconfianza que dificulta llegar a acuerdos sostenibles.

Para evitar la corrupción es clave reconocer la trayectoria de las partes, especialmente en anteriores procesos de negociación, así como verificar la veracidad de la información y los datos que se presenten en el proceso.

6 Los intereses personales sobre los intereses colectivos

Cuando los intereses personales dominan, la negociación deja de ser un medio para buscar acuerdos que beneficien a todas las partes. Esto rompe con la esencia de la negociación como proceso colaborativo y la convierte en una lucha de poder o de beneficios unilaterales.

Algunas medidas para promover la transparencia, la rendición de cuentas y el enfoque en el bien común, son los registros de reuniones, los acuerdos y las decisiones, además de las revisiones periódicas sobre los acuerdos alcanzados y su articulación con los intereses colectivos.

Para recordar

- Negociar en el sector público es tanto una herramienta como una habilidad fundamental para lograr implementar programas y proyectos que beneficien a la ciudadanía.
- La ciudadanía es uno de los actores más relevantes con los que se negocia en el sector público. Este proceso de negociación debe basarse en la inclusividad, la representatividad y la comunicación, y debe considerar las prioridades de los territorios y las verdaderas posibilidades que tiene el acuerdo de implementarse.
- La preparación es un factor clave para maximizar la posibilidad de éxito en una negociación. Esta implica identificar los objetivos, definir las prioridades, comprender el conflicto o problema que busca resolverse, y planificar estrategias para negociar de acuerdo con el contexto.
- Construir relaciones de confianza será esencial para llevar a cabo procesos de negociación exitosos, mientras que la flexibilidad será clave para adaptarse a los cambios que se presenten en estos.

¿Qué aprendimos?

Ha hecho un gran trabajo de lectura. Es momento de evaluar qué ha aprendido y qué debe seguir practicando mediante los siguientes ejercicios.

Seleccione solo una opción de respuesta, según el enunciado.

1. ¿Qué actores locales son clave para la negociación en el sector público?

- A Organismos internacionales.
- B Organizaciones comunitarias y ciudadanía.
- C Empresas privadas extranjeras.
- D Universidades internacionales.

2. ¿Cuál es uno de los principales desafíos de las negociaciones en el sector público?

- A Facilidad de comunicación entre todas las partes.
- B Ausencia de barreras administrativas.
- C Polarización política y desconfianza entre los actores.
- D Exceso de recursos para financiar los acuerdos.

3. Una de las habilidades clave para una buena negociación en el sector público es:

- A Capacidad de liderazgo autoritario.
- B Evitar escuchar a la otra parte.
- C Comunicación asertiva.
- D Mantener una postura inflexible.

4. ¿Cuál de los siguientes es un enfoque útil en una negociación?

- A Concentrarse en las posiciones de cada parte.
- B Enfocarse en los intereses comunes subyacentes, en lugar de enfrascarse en las posiciones antagónicas.
- C Fomentar la confrontación entre las partes.
- D Ignorar las necesidades de la otra parte.

Seleccione solo una opción de respuesta, según el enunciado.

5. En el sector público, una negociación debe:

- A Resolver el conflicto siempre a favor del gobierno.
- B Equilibrar intereses divergentes de las partes involucradas.
- C Basarse únicamente en la retórica política.
- D Evitar la participación de actores comunitarios.

6. Una buena negociación en el sector público requiere:

- A Impaciencia para acelerar los procesos.
- B Negociar solo cuando hay consenso previo.
- C Flexibilidad y paciencia.
- D Responder rápidamente sin escuchar.

7. Un obstáculo común de una negociación en lo público es:

- A Exceso de recursos financieros.
- B Transparencia absoluta que facilita todo el proceso.
- C Polarización política entre las partes.
- D Falta de intereses divergentes.

8. La escucha activa en la negociación es importante porque:

- A Facilita el control de la negociación por una sola parte.
- B Reduce las percepciones distorsionadas y los conflictos innecesarios.
- C Hace que las partes ignoren las necesidades del otro.
- D No tiene impacto en el proceso de negociación.

Responda V (verdadero) o F (falso) según el enunciado

- | | | | |
|----|---|-------------------------|-------------------------|
| 1. | La negociación en el sector público siempre implica que una parte pierde y la otra gana. | <input type="radio"/> V | <input type="radio"/> F |
| 2. | El conflicto puede ser una oportunidad para el cambio y el diálogo en la negociación pública, si se maneja adecuadamente. | <input type="radio"/> V | <input type="radio"/> F |
| 3. | La burocracia es un desafío que puede ralentizar las negociaciones en el sector público. | <input type="radio"/> V | <input type="radio"/> F |
| 4. | La polarización política nunca afecta las negociaciones en sistemas democráticos. | <input type="radio"/> V | <input type="radio"/> F |
| 5. | Una buena comunicación es clave para una negociación efectiva en el sector público. | <input type="radio"/> V | <input type="radio"/> F |
| 6. | Las organizaciones comunitarias solo representan temas culturales y deportivos, no aspectos técnicos. | <input type="radio"/> V | <input type="radio"/> F |
| 7. | El objetivo de una negociación es siempre la confrontación directa para resolver los problemas. | <input type="radio"/> V | <input type="radio"/> F |
| 8. | La flexibilidad es una herramienta valiosa para adaptarse a los desafíos en las negociaciones. | <input type="radio"/> V | <input type="radio"/> F |

Respuestas de selección múltiple

Pregunta	Respuesta
1	B
2	C
3	C
4	B
5	B
6	C
7	C
8	B

Respuestas verdadero falso

#	Respuesta
1	Falso (una buena negociación busca acuerdos beneficiosos para ambas partes, no que una pierda).
2	Verdadero
3	Verdadero
4	Falso (La polarización política puede obstaculizar acuerdos en sistemas democráticos).
5	Verdadero
6	Verdadero
7	Falso (El objetivo es dialogar y llegar a acuerdos, no una confrontación directa).
8	Verdadero

Bibliografía

- Bourse, G., y Kaufman, E. (2015). *De socios en conflicto a socios en la paz: Métodos y estrategias para transformar las diferencias en oportunidades para beneficio de todos*. Instituto Universitario en Democracia, Paz y Seguridad.
- Castillo, M. D. P., & Salazar, B. (1998) ¿Qué ocurre cuando el resultado está lejos? Violencia y teoría de juegos. *Cuadernos de economía* (Santafé de Bogotá), 17(28), 95-116.
- Cullinan, G., Le Roux, J. M., & Weddigen, R. M. (2004). When to walk away from a deal. *Harvard Business Review*, 82(4), 96-104.
- Dahl, R. A. (1977). *Polyarchy: Participation and opposition*. Yale University Press.
- Edelman. (2024). Edelman Trust Barometer: Global Report. Edelman. Recuperado de: <https://www.edelman.lat/sites/g/files/aatuss296/files/2024-03/2024%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Colombia.pdf>
- Fisas, V. (1998). *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Icaria Editorial.
- Lewicki, R., D. Saunders, y B. Barry (2012). *Fundamentos de negociación, Quinta edición*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., y Schoorman, F. D. (1995). *An Integrative Model of Organizational Trust*. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>

Esta cartilla se terminó de editar en marzo de 2025.
En su preparación se emplearon tipos Albert Sans
11/15, 22/26, Bitter 11/15.

CEAF Centro de Estudios
Afrodiaspóricos



ICESI