

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LIDERAZGOS INDÍGENAS

Módulo **11**
GUÍA DEL PARTICIPANTE



Liderazgo indígena, resolución y negociación de conflictos



Cochabamba, 2009


FUNPROEIB ANDES

(c) FUNPROEIB Andes
Consejos Educativos de Pueblos Originarios de Bolivia

Diciembre 2009
Casilla 6759
Cochabamba - Bolivia

Primera edición con financiamiento de SAIH - Noruega

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LIDERAZGOS INDÍGENAS

EQUIPO DE TRABAJO

DIRECCIÓN GENERAL
Luis Enrique López

COORDINADOR DE PROGRAMA
Guido Machaca Benito

AUTOR
Valentín Arispe Hinojosa

Está permitida la reproducción total o parcial de estos materiales siempre y cuando se cite la fuente y se envíe comunicación expresa al respecto al equipo de trabajo del Programa de Fortalecimiento de Liderazgos Indígenas.

ÍNDICE

- Introducción 5**
- Unidad 1**
 - ¿Conoces las cualidades del liderazgo indígena originario?7**
 - ¿Qué se entiende por liderazgo indígena originario?
 - Cualidades de los líderes indígenas originarios
 - Tipos de liderazgo
 - Liderazgo: ejercicio de poder o servicio a la comunidad
- Unidad 2**
 - ¿Qué significa resolver los conflictos? 17**
 - Resolución de Conflictos
 - ¿Qué se entiende por conflicto?
 - Resolución de conflictos en contextos indígenas
 - Instancias de resolución de conflictos
 - Principios y estrategias que ayudan a resolver con éxito los conflictos
 - Pasos que pueden ayudar a la resolución de conflictos
 - Actitudes que dificultan la resolución de conflictos
- Unidad 3**
 - ¿En qué consiste la negociación? 25**
 - ¿Qué es la negociación?
 - Formas o Estrategias de Negociación
 - Tipos de negociaciones
 - La negociación desde la perspectiva de los pueblos indígenas
 - Práctica de negociación. Etapas de la negociación
- Unidad 4**
 - ¿Conoces las técnicas y herramientas de moderación? 35**
 - ¿Qué es la moderación?
 - Rol central del moderador
 - Preparación de eventos de moderación
 - Situaciones o eventos de moderación

INTRODUCCIÓN

Estimados compañeros y compañeras:

El Programa de Formación en Educación Intercultural Bilingüe para los Países Andinos (PROEIB Andes), que forma parte de la Red Internacional de Estudios Interculturales (RIDEI) , y los Consejos Educativos de los Pueblos Originarios (CEPOs) implementan el Programa de Fortalecimiento de Liderazgos Indígenas, que responde a las demandas educativas de los pueblos originarios y tiene el propósito de fortalecer los liderazgos en las organizaciones indígenas en Bolivia.

Este Programa está constituido por sesiones presenciales intensivas, se desarrollan en la Universidad Mayor de San Simón (UMSS) de Cochabamba; trabajos de campo, que los participantes realizan en sus comunidades de origen; y pasantías, que son realizadas en los CEPOs, organizaciones e instituciones dedicadas a la educación indígena en el país.

*El Módulo “**Liderazgo Indígena, Resolución y Negociación de Conflictos**”, ha sido elaborado en base a la guía del facilitador, que lleva el mismo título, escrito por Valentín Arispe Hinojosa. Este documento permite conocer y reflexionar los procesos de construcción de liderazgos indígenas, comprender los roles, los compromisos y las actitudes que caracterizan a los líderes indígenas, autoridades y/o dirigentes en el ejercicio de sus responsabilidades en bien de sus comunidades y de los pueblos indígenas. También, se analizará las estrategias de resolución y negociación de conflictos, tanto dentro como fuera de la comunidad o pueblo indígena en el marco del Estado plurinacional e intercultural.*

Las actividades de este documento, con el apoyo del facilitador, permitirá la reflexión crítica de las prácticas de liderazgos que busca el interés individual y provoca la fragmentación y el debilitamiento de las organizaciones y pueblos indígenas originarios, en lugar de buscar el bienestar colectivo del pueblo.

Es recomendable que el participante realice lecturas complementarias que ayuden a profundizar los contenidos del módulo, orientado a generar compromiso en la reconstrucción histórica de las comunidades y el bien vivir de sus pobladores.

¹ Son miembros de esta red el PROEIB Andes de la Universidad Mayor de San Simón (UMSS) de Bolivia, la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe de Nicaragua (URACCAN), el Centro de Investigación y Estudios de Antropología Social de México (CIESAS), la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador (UPS) y la Universidad Federal de Roraima (UFRR) del Brasil.

1

¿Conoces las cualidades del liderazgo indígena?

Comprende la importancia del liderazgo indígena, generando compromiso con su pueblo y fortaleciendo procesos políticos y educativos de las organizaciones indígenas originarias y populares.





Leamos, reflexionemos

Leamos y reflexionemos el testimonio y compartamos nuestra experiencia sobre el liderazgo indígena.

Soy un líder que no he salido de las casas superiores, sino en el camino me he hecho líder. Al líder no se puede formar en casas superiores, el líder se hace, el líder puede acceder a cualquier cargo si es escogido por los hechos. El líder necesita formarse en la visión indígena originario, no de ese sistema traído de afuera que sigue la legalidad. Para el bienestar de nuestro país tenemos que ser una alternativa diferente al otro. Un líder puede prepararse desde niño, para si mismo, para su familia, para su comunidad, para su departamento y para su país. Para toda la vida y para toda nuestra América. (Hugo Fernández, Ex autoridad de la FAOI-NP)

Escribamos nuestra experiencia de liderazgo, o el de algún líder cuya práctica de vida te ha sido una referencia. ¿Qué lecciones se puede aprender?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Reflexionemos y compartamos nuestras experiencias.

Conformando grupos por consejos educativos compartamos nuestras opiniones sobre el liderazgo indígena.

¿Qué entendemos por liderazgo en nuestro pueblo indígena?

¿Los líderes nacen o se hacen? ¿Y de qué manera la comunidad acompaña el proceso de formación del líder?

¿Cuáles son las formas de elegir a un líder? ¿Qué cualidades se fijan para elegir como líder?

¿De qué manera se compatibiliza los intereses y la visión de la comunidad con los intereses de un líder?



Lee y analiza

Lee y analiza críticamente algunas aproximaciones conceptuales sobre el liderazgo indígena.

Qué se entiende por liderazgo indígena originario

Ser líder es contar con la confianza del pueblo. El pueblo es sabio, es inteligente, sabe de sus hijos. Cuando es escogido por el pueblo es muy importante saber mantener la confianza porque no se puede pagar por ella. Debemos ser perseverantes y no ser aprovechadores. El líder tiene que estar con el pueblo, no estar adelante, ni atrás, ni al costado del pueblo. Estar comprometido con el pueblo en los momentos difíciles. El líder tiene que estar preparado para sufrir críticas y enfrentar éxitos. Líder es un ser humano que piensa, se entristece y se alegra. El líder puede llorar por la felicidad o por algunas dificultades (José Domingo Véliz, Ex presidente de la APG).

Por liderazgo indígena originario, entiéndase como aquellos procesos donde las personas se identifican con su organización, trabajan con entrega, compromiso, responsabilidad, honestidad, sencillez, perseverancia y humildad para alcanzar los objetivos y el bienestar de la comunidad y de su pueblo, basado en principios culturales orientados en la toma decisiones colectivas hacia la solución de problemas y manteniendo la unidad de los pueblos.

En el liderazgo indígena “la idea de una orden o tener que obedecerla, salvo en circunstancias muy especiales, es completamente ajena” a su propia dinámica comunitaria. “El poder existe de hecho totalmente separado de la violencia”, de la autoridad, no hay jerarquía (Clastres 1978: 12, 21). El líder indígena es aquel que vela para que “el espejo le devuelva su imagen en el cual se le reconoce una equivalente madurez colectiva” (ibid) de integridad y coherencia entre su discurso y su práctica, hace de la vida del grupo como proyecto colectivo y se mantiene por la vía del control social.



Cualidades de los líderes indígenas originarios

Las cualidades están estrechamente ligadas a las formas de vida, la cosmovisión en los que están inmersos los pueblos indígenas. Estas visiones de vida generan una serie de prácticas en el ejercicio del liderazgo, ligados al servicio y al fortalecimiento de la organización y el pueblo indígena:



1. Profundo compromiso con su organización.
2. Honestidad y sencillez.
3. Sentido de responsabilidad.
4. Capacidad político-organizativa.
5. Exigencia con uno mismo y con los demás.
6. Personalidad política.
7. Paciencia y perseverancia.
8. Objetividad.
9. Firmeza y seguridad.
10. Claridad y precisión.
11. Dinamismo constante y contagioso.
12. Orden y sistematicidad.
13. Coherencia personal

(Grupo Democracia y Desarrollo Local 2005: 38-41)

Desde la mirada y la experiencia de dirigentes y autoridades indígenas originarias las características y principios del líder indígena originario son:

- Entrega total y compromiso para con su familia, su organización y su pueblo,
- Es un servidor de su pueblo, es una autoridad y no un jefe,
- Comprender que el cargo de autoridad es rotativo,
- Comparte sus ideas y la información con las bases,
- Es ejemplo para los niños y jóvenes,
- Concensúa las soluciones con las bases de su organización,
- Es comprensivo, humilde, honesto y responsable,
- Escuchar antes para ser escuchado,
- Es comunicativo y participativo,
- Saber diferenciar y priorizar entre lo importante y lo urgente,
- Es tolerante y perseverante,
- Conoce su historia, los problemas y necesidades de su comunidad o pueblo,
- Es estratégico, equilibrado, mantiene buenas relaciones sociales,
- El líder tiene que ser visionario,

- Mantiene relación con los sabios y se rige por los secretos de la naturaleza,
- Tiene capacidad intelectual para encontrar respuestas adecuadas y oportunas a los problemas que enfrenta su pueblo u organización,
- Procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo, gano/ganas.

El liderazgo no sólo está basado en la actividad humana, sino también se expresa en los procesos y situaciones de liderazgo que se expresa en la agricultura. Es decir, en la comunidad hay una forma de autoridad carismática que se da, unos años en la papa, otros en el maíz o en otros productos agrícolas. De ella se aprende que el liderazgo es y tiene que ser rotativo.

Tipos de liderazgo

- ***Líder autócrata***

Este tipo de liderazgo tiene características de autoritarismo, es vertical y unilateral en sus decisiones, no escucha al grupo y las bases.

Su actitud es más o menos así: “oigan, yo soy el jefe aquí. Por lo tanto, yo tomaré las decisiones, yo les diré lo que quiero que hagan. Será mejor que cumplan con su trabajo y me obedezcan porque estaré observando cada movimiento”.

- ***Líder participativo o democrático***

Este líder presenta rasgos de comportamiento un tanto equilibrados, conversa con la gente, consensúa y les hace partícipes de las decisiones que vaya a tomar y de los éxitos que se logran. Asume la responsabilidad de sus acciones.

Los rasgos de comportamiento de este tipo de liderazgo giran en torno a: "estoy seguro que entenderán que la responsabilidad final de tomar una decisión es mía, pero ayúdenme con sus ideas diciéndome lo que piensan. Una vez que se haya tomado la decisión, tratemos de ejecutarla juntos”.

- ***Líder populista y condescendiente***

Asume poca responsabilidad de sus funciones. Su actitud se refleja en el dejar hacer pasar, poco le interesa las consecuencias para su comunidad o su pueblo indígena. Es exageradamente práctico.

Liderazgo: ejercicio de poder o servicio a la comunidad

En la medida en que objetivemos el poder y sus modos de actuar no confundiremos entre el ser y el hacer del liderazgo. Tener claro que las acciones del líder, casi, son siempre



controladas por la opinión pública. El líder indígena no posee ningún poder de decisión, sino las bases. “El poder del líder, de la autoridad, depende del control y de la buena voluntad del grupo” (Clastres 1978:35). El líder indígena no usa el poder de manera coercitiva, consulta permanentemente a las bases.

Para la toma de decisiones, el poder y la responsabilidad se tendrán que distribuir entre los miembros de su directorio bajo el consentimiento de las bases. Todo líder debe ser útil y servir a sus seguidores o no será líder, tiene que velar por el bienestar de la comunidad en su conjunto y no por un grupo pequeño.

En los pueblos indígenas el poder se comparte y adquiere características de servicio, reciprocidad que son parte de la cosmovisión. Para ejercer un liderazgo con éxito, el orden y el control están fuera de lugar. El poder se usa para servir y no para servirse de ella. Para velar el bienestar y el bien vivir de la comunidad.



Reflexionemos y compartamos nuestras experiencias

Conformemos grupos por pueblos indígenas y analicemos las cualidades del líder indígena, identificando los problemas de liderazgos que se presentan en los pueblos indígenas originarios.

Identifiquemos algunas cualidades de liderazgo indígena originario en el pueblo indígena al que pertenecemos.

Pueblo indígena	Características de liderazgo indígena

Identifiquemos las dificultades o los problemas de liderazgo en nuestros pueblos indígenas originarios y las causas que la originan.

Problemas de liderazgo	¿Por qué se originan?

¿De qué manera la comunidad y la organización hacen seguimiento y acompañamiento al proceso de liderazgo?



Veamos un video sobre prácticas de liderazgo

Reflexionemos y analicemos el contenido del video, comparando las siguientes características de líder de nuestros contextos indígenas originarios.

Características del líder Guarayo	Características del líder Mojeño
- Persona que sepa escuchar y que sepa hacerse escuchar. - Que sea conocedor de la historia, del contexto y de la vivencia del pueblo. - Que sepa desenvolverse en la situación que le toque desempeñar. - Tener carácter para pacificar los sectores en problemas. - Buscar soluciones a los problemas. - Mantener la unidad del pueblo. - Que busque alternativas de solución conjunta satisfactoria para todos. - Se prepara en los caminos de la comunidad. (Presidente CEPIG 17/08/06)	- La persona que tiene la capacidad de poder dirigirse hacia un grupo de personas. - Persona que propone. - Responsable de informar a las bases y ser el nexo para expresar la necesidad de la comunidad. - Persona que tiene paciencia para reunir a los comunarios. - Persona que puede mantener la unidad de las comunidades y su organización. - Tener la suficiente capacidad para llevar la inquietud del pueblo hacia adentro y afuera. (Presidente CEPOIM 16/08/06)



Diferenciamos críticamente las características entre el líder y el jefe, identificando el comportamiento en los líderes de los pueblos indígenas originarios.

JEFE	LÍDER
• Existe por la autoridad. • Considera la autoridad un privilegio de mando. • Inspira miedo. • Cree que sabe cómo se hacen las cosas. • Le dice a uno: ¡Vaya! • Maneja a las personas como fichas. • Llega a tiempo. • Asigna las tareas.	• Existe por las bases. • Considera la autoridad un privilegio de servicio. • Inspira confianza. • Enseña como hacer las cosas. • Le dice a uno: ¡Vayamos! • No trata a las personas como cosas. • Llega antes. • Da el ejemplo.



2

¿Qué significa resolver los conflictos?

Comprende el conflicto como un elemento inseparable de la vida de las personas y de una organización y busca respuestas apropiadas aplicando estrategias adecuadas para su solución.



PROGRAMA EIBAMAZ



Leamos y reflexionemos

Organizados en grupos leamos detenidamente los testimonios de Ex autoridades indígenas originarios.

Ser líder es ser responsable, saber enfrentar y saber resolver los conflictos, las negociaciones. Como dirigente hay que saber charlar, dialogar. La autoridad es como papa grande, tiene que ver todo. Cuando hay problemas hay que saber resolver los problemas sin gritar (José Domingo Véliz. Ex presidente de la APG).

Los españoles sólo han cortado el tronco y no han podido sacar las raíces; nuestras raíces se están, de eso tenemos que recuperar las formas de solucionar los problemas. En nuestras raíces están la justicia propia, la religión propia, las formas de solucionar problemas de acuerdo a la convivencia comunitaria y muchas otras cosas propias, la tecnología propia, no para competir (Hugo Fernández Ex Autoridad FAOI-NP).

¿Qué se entiende por conflicto para los pueblos indígenas originarios y sus organizaciones?

Identifiquemos los conflictos mas frecuentes que se presentan en la comunidad o pueblo indígena originario y las causas.

	Conflictos frecuentes	Causas
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		



Lee y analiza

Lea y analiza las concepciones y estrategias sobre el manejo de conflictos.

Resolución de Conflictos

¿Qué se entiende por conflicto?

Un conflicto es “una expresión de insatisfacción o desacuerdo con un procedimiento, un producto o un servicio. Esta insatisfacción o desacuerdo puede ser el resultado de múltiples factores: expectativas divergentes, objetivos contradictorios, intereses en conflicto, comunicaciones confusas o relaciones interpersonales no satisfactorias” (IIPE–UNESCO 2000:6).

Un conflicto es considerado como algo necesario en el caminar de una organización, por lo que se constituyen en una oportunidad para “reflexionar sobre las debilidades y fortalecer la organización reorientando las actividades y los objetivos” (Dirigente quechua 2006). Por lo tanto, es mejor “aceptarlo como una realidad natural y necesaria para el crecimiento y la transformación social”, así, al convivir y compartir con los conflictos podremos adquirir mejores posibilidades de controlar y resolverlo a la vez (López y Jaramillo 2004:21).

Resolución de conflictos en contextos indígenas

En las comunidades hay conflictos internos y externos. Los conflictos internos se solucionan bajo las normas propias de la comunidad y los externos, generalmente se recurre a la justicia ordinaria del derecho positivo. La vida está llena de conflictos, la lógica de criar los conflictos en la comunidad es parte de las formas de convivencia familiar y comunitaria de los pueblos indígenas basados en el servicio a la colectividad. Esta crianza está estrechamente vinculada a un profundo significado espiritual.

Cada pueblo indígena tiene sus maneras particulares de afrontar y resolver sus conflictos. Cada conflicto tiene sus propios ámbitos y formas de enfrentarlo. Por ejemplo, “el pueblo guarayo no es como el andino que salen a marchar, a hacer bloqueos; en nuestra cultura no hay estas cosas” (Presidente CEPIG 2006).

El pueblo quechua también tiene sus propias formas de encarar los conflictos en la comunidad. Se realiza un profundo y minucioso análisis del problema, de las causas, de los involucrados y de la comunidad. En parte todos asumen un determinado grado de responsabilidad, alguien que puede excusarse por no hacer nada, pero que tal vez podría

haberlo evitado o informado a las autoridades. Una característica es la aplicación de las propias normas comunitarias que hace justicia velando el bienestar, no solo de las personas afectadas, sino también de la autoridad y la comunidad, y está estrechamente relacionado a la cosmovisión del pueblo que busca la armonía y el equilibrio de la vida.



Según Hugo Fernández: “hay que saber hacer justicia. La solución de algún problema debe servir para tres actores: la autoridad, la comunidad y para las personas afectadas. Cuando yo era corregidor, quería hacer justicia como los policías, a mi no me interesaba como va a servir esa solución de problemas, no me interesaba como van a vivir los de la comunidad. La autoridad tiene que velar por el bienestar de todos.

El problema tiene que solucionarse conforme a la convivencia de la comunidad y los afectados, no solamente conforme a la ley.

Nosotros solamente estamos acostumbrados a solucionar el problema, a los jueces y a las autoridades de la justicia ordinaria solo les interesa solucionar el problema y nadie no ataca a la causa, nadie mira las causas; para que haya problemas lo primero es la causa. En la legalidad se ve el problema. En la legitimidad se ve la causa del problema.

En la comunidad no se analiza el problema sino la causa. En las comunidades tratamos de evitar la causa, velando siempre el bienestar de la comunidad. Esas son las maneras de solucionar (Hugo Fernández Ex Autoridad FAOI-NP).

Instancias de resolución de conflictos

La instancia donde se soluciona el problema son los cabildos, reuniones, diálogo con autoridades, por mas que sea mi amigo, en hay mismo tiene que solucionarse para que queden conformes los afectados, la comunidad y para vivir en armonía y paz. Allí se da la participación de los miembros de la comunidad.

En el pueblo chiquitano cuando se dan conflicto donde los actores son jóvenes, se realiza la Asamblea Comunal con participación de toda la comunidad incluidos los niños, con la finalidad de que éstos aprendan que es malo realizar actos que averguencen a sus padres y la comunidad (Flores 2003:113).

Toda solución termina en un acuerdo firmado por las partes y la autoridad y es de cumplimiento inmediato y obligatorio. Las sanciones se plican de acuerdo a la gravedad

del conflicto regida por las normas propias de la comunidad. Los procesos educativos deberían estar orientados para resolver los problemas cotidianos y estructurales de diferentes características.

Principios y estrategias que ayudan a resolver con éxito los conflictos

Los Principios de la resolución de conflictos se centran en: tolerancia, reconocimiento, información, aprendizaje, compromiso, participación y retroalimentación.

Las **Estrategias** que ayudan a resolver los conflictos son:

Persuasión, ser firme, no agresivo; evitar ir al choque; defender los intereses con fundamentos sólidos y explicitar las consecuencias de resignar nuestros intereses.

Concesión, cooperar sin esperar nada a cambio; renunciar de buen grado; reconocer las aspiraciones del otro; sintonizar y sentir como el otro; explicar las razones de la concesión.

Contención, conservar la calma; preguntar, explorar, buscar información; conversar sobre cómo mejorar nuestra situación; escuchar, mostrar los recursos y límites de ambas partes.

Colaboración, inventa opciones con la otra parte; preguntar qué le parece si...? mantenerse flexible ante cualquier idea nueva y evitar posturas en beneficio propio que no benefician a la otra parte.

Pasos que pueden ayudar a la resolución de conflictos

- Identificar el conflicto y sus causas y reconocer su existencia.
- Explicar el conflicto y sus características.
- Describir lo que sucede y analizarlo.
- Explorar estrategias alternativas de intervención.
- Decidir estrategias, explicar las razones y evaluar las consecuencias.
- Diseñar la intervención, eligiendo una forma de proceder.
- Desarrollar la intervención, poniéndola en práctica.
- Evaluar resultados centrados en los logros y dificultades.
- Si es necesario, rectificar el camino elegido.

Actitudes que dificultan la resolución de conflictos

Es necesario reflexionar sobre las actitudes que traban la resolución de conflictos:

- Trabajar permanentemente sobre los síntomas.
- Temerle a los problemas.
- Despreciar los problemas.
- Tomar decisiones si reflexionar, sin comprender qué ocurre.
- Suponer y no analizar las causas.

- Falta de claridad de metas.
- Juzgar en lugar de indagar.
- Trabajar sobre lo urgente y no sobre lo relevante.
- Analizar y no implementar soluciones.
- Desvalorizar los espacios para el desarrollo de la creatividad.
- Soñar que todos los problemas pueden ser resueltos por una sola persona.
- Trabajar sólo para el corto plazo (IIPE –UNESCO 2000:7).



Pongamos en práctica lo aprendido

Conformemos grupos de a 4 personas y apliquemos de manera práctica los conocimientos sobre la resolución de conflictos.

Si ustedes fueran las autoridades designadas a atender un conflicto, qué pasos y estrategias aplicarían para solucionar el conflicto?

Conflicto:

Pasos a seguir	Estrategias de solución

Reconstruyamos un conflicto antes señalado, siguiendo las preguntas:

Preguntas	Reconstrucción de un conflicto
¿Qué conflicto?	
¿Cómo ocurrió?	
¿Por qué ocurrió?	
¿Quiénes se involucraron?	
¿Qué sentimientos produjo en los involucrados?	
¿Cómo se enfrentó?	
¿Se logró una solución?	
¿Quedaron satisfechas las partes?	



Apliquemos el primer paso de la resolución de conflictos que consiste en “identificar y explicar el conflicto, reconociendo su existencia”.

Busquemos alternativas de solución al conflicto.

Decidamos la mejor estrategia y expliquemos por qué aplicar, evaluando las posibles consecuencias.

Diseñemos la intervención, eligiendo una forma adecuada de proceder, de acuerdo al contexto sociocultural y lingüístico.



A través de un sociodrama, demos-tremos la resolución del conflicto, poniendo en práctica, las estrategias de intervención diseñadas.

Definamos roles para representar el sociodrama:

C:

A:

C:

A:

Evaluemos los resultados de nuestra intervención, centrándonos en los logros y dificultades.

Logros	Dificultades

¿En qué consiste la negociación?

Conoce los componentes de la negociación y aplica, de manera práctica, la mejor estrategia que responda a las demandas y necesidades de los pueblos indígenas originarios en función a sus características propias.





Reflexionemos y compartamos nuestras ideas en el grupo

Conformamos grupos por pueblos indígenas y reflexionemos sobre las estrategias de negociación que se practica en nuestros pueblos indígenas. Conversemos en lengua indígena y escribamos en castellano.

¿Qué se entiende por negociación en nuestro pueblo indígena?

¿Por qué es importante negociar?

Una vieja historia cuenta que dos hermanas sostenían una discusión por media docena de naranjas. Cada una de las hermanas alegaba que necesitaba todas las naranjas para ella sola.

¡Cómo así!, dijo la mayor.... ¿TODAS para ti sola....?. ¡Ahhhh no!. Yo también las necesito TODAS para mi....

Esta disputa finalmente fue resuelta quedándose la menor con 4 naranjas y la mayor con 2. Una solución muy mal negociada.

La mejor solución era muy fácil: Si la hermana mayor se quedaba con la cáscara tendría todo lo que necesitaba para hacer una torta. Y si la hermana menor se quedaba con las pulpas obtendría todo el jugo que quería beber.

En ese intercambio ambas partes tenían la posibilidad de conseguir exactamente lo que deseaban. Pero esto suele ocurrir muy pocas veces. Lo más común es que cada lado renuncie a algo que le importa menos, por algo que desea más (López y Jaramillo 2004:9).

¿Cuáles son las estrategias de negociación de conflictos realizados en nuestro pueblo indígena originario?



Lee y analiza

Lee y analiza críticamente las concepciones y estrategias de negociación en los pueblos indígenas.

Qué es la negociación

Es el proceso mediante el cual dos o más partes, con intereses comunes y opuestos, confrontan sus intereses a través de una comunicación dinámica, donde intercambian una serie de aspectos, tratando de resolver sus diferencias en forma directa para lograr una solución que genere mutua satisfacción para ambas partes.

Para López y Jaramillo (2004:8) la “negociación puede entenderse como un proceso de comunicación interactiva de dos o más partes que buscan, con su acción conjunta, la satisfacción de sus intereses de una manera mejor de lo que lograrían por fuera de la mesa de negociación”.

La forma natural de enfrentar y resolver cualquier discrepancia o conflicto es, por lo general, encarar el problema “cara a cara”, comunicándonos con la otra parte para lograr algún resultado que satisfaga nuestros intereses; sólo cuando este procedimiento falla es que recurrimos a otros métodos como la violencia (verbal, gestual o física), la adaptación o sumisión, o evasión.

Elementos básicos para que se dé una negociación:

- Existe dos o más partes.
- Existen intereses comunes e intereses opuestos.
- Las partes deben tener alguna dosis de poder (algo que dependa de una de las partes y que interese a la otra parte).
- Las partes deben buscar directamente, sin la intervención de terceros, una solución a sus problemas (Romero, 2001).



Formas o Estrategias de Negociación

Las formas de solución entre dos o más partes en un contexto de negociación pueden darse en dos extremos que responden a filosofías de vida distinta. La siguiente gráfica explica mejor este concepto:





La negociación competitiva, distributiva, o de “suma cero” (noción tradicional), supone que la ganancia de una parte implica la pérdida de la otra. Este proceso de negociación comúnmente está orientado a resolver las diferencias en base a posiciones, descuidando por lo general los intereses subyacentes de las partes

Características de la Negociación Competitiva o Distributiva

- Las metas que persigue una parte es incompatible con las metas que persigue la otra parte.
- Cada parte desea maximizar su ganancia, más cuando hay pocos recursos.
- Las partes actúan con estrategias y tácticas competitivas que permitan mejorar sus resultados: regateo, ganar-perder.
- Existe relación de interdependencia en la cual las partes se hacen concesiones en el curso de la negociación.
- Las relaciones se deterioran y perjudican la relación de calidad a largo plazo.
- Cuando una parte siente que pierde provoca pelea y aumenta las diferencias.

La negociación cooperativa o integrativa logra alcanzar la ganancia para ambas partes. Esta ganancia común se logra con la aplicación del método de negociación “por intereses”. El manejo de la relación, cuyo precepto fundamental consiste en separar a las personas del problema, debe basarse en percepciones acertadas, comunicación clara y emociones adecuadas. Esto es posible, porque en este tipo de negociación es fundamental diferenciar los intereses de las posiciones a fin de trabajar fundamentalmente con los intereses de las partes.

Características más importantes de la Negociación Cooperativa.

- Las partes trabajan en una relación Ganar-Ganar.
- Adoptan soluciones creativas que permiten agrandar “el pastel” .
- Las partes trabajan sobre el supuesto de que existe más de un arreglo que permita soluciones satisfactorias para las partes.
- Mantiene y, en muchos, mejora las relaciones interpersonales, permitiendo relaciones a largo plazo.

Esta forma de negociación requiere contar con condiciones mínimas que permitan realmente llegar a acuerdos de cooperación. Entre esas condiciones se menciona:

- Sensibilidad de cada parte a las necesidades de la otra parte,
- Clima de confianza recíproca y
- Disposición a ser flexibles.



Tipos de negociaciones

El siguiente cuadro ayuda a comprender mejor las características de la negociación dura y blanda, valorando las ventajas de la negociación por principios

Dura Duro con el problema, duro con las personas	Blanda Suave con el problema, suave con las personas	Por principios Duro con el problema, suave con las personas
Los participantes son adversarios	Los participantes son amigos	Los participantes están tratando de solucionar un problema
El objetivo es ganar	El objetivo es lograr un acuerdo	El objetivo es maximizar los beneficios mejorando la relación a largo plazo
Se exigen concesiones como condición para la negociación	Se hacen concesiones para cultivar la negociación	Se separa a las personas del problema y sólo se hacen concesiones cuando los méritos de éste lo aconsejan
Se plantean amenazas	Se efectúan ofertas	Se exploran intereses
Se aplica presión	Se cede ante la presión	Se razona y se cede ante los principios no ante las presiones
Se mantiene la posición intransigente	Se cambia de posición ante la primera señal de rechazo	Se negocia por intereses no por posiciones
Se engaña respecto a la posición	Se da a conocer la posición final	Se evita tener una posición definitiva
Se trata de ganar en un enfrentamiento	Se trata de evitar un enfrentamiento	Se trata de buscar una solución basada en criterios independientes del regateo entre las partes
Se exigen ventajas unilaterales como condición del acuerdo	Se aceptan pérdidas unilaterales para lograr un acuerdo	Se inventan múltiples opciones para el mutuo beneficio
Se insiste en las posiciones primitivas	Se insiste en lograr un acuerdo	Se insiste en la aplicación de criterios objetivos

Cada tipo de negociación necesita su propio tipo de negociador, aunque cada persona tiene su manera particular de hacerlo, no obstante se podrían definir dos estilos muy definidos.

La negociación desde la perspectiva de los pueblos indígenas

Cualquier tipo de negociación pasa por la consulta a las bases, para ello se recurre a las instancias correspondientes según la forma de organización de los pueblos indígenas originarios, puede ser una reunión, una asamblea o un cabildo.

Por eso, en cualquier negociación escuchamos afirmaciones como: "bajaremos a consultar a nuestras bases". Ya que los dirigentes o autoridades "no podemos, de manera individual ir a negociar. En caso de que la negociación sea a un nivel local, es posible de que el líder pueda asumir una responsabilidad y luego pasar esa información a las bases, ese es el nivel de negociación del pueblo mojeño" (Corpus Malale, Presidente CEPOIM),

Las negociaciones en el pueblo guarayo "se realiza vía representantes, por ejemplo si es una demanda de todo el pueblo se reúnen todas las autoridades: el corregidor, el agente cantonal, la central comunal y las organizaciones indígenas y entre ellos se comisiona a una persona y dicen esto se tiene que hacer y decidir" (Francisco Urachianta, Presidente CEPIG).

Etapas de la negociación

La negociación es un procedimiento para tratar los conflictos y no un duelo de conflictos. Cada situación requerirá identificar la estrategia adecuada a ella y a nuestras características personales. En una negociación se dan las etapas de:

1. Preparación y planificación de la negociación.
2. Establecimientos iniciales de orientación en la negociación y de relación con el otro negociador.
3. Propositiones iniciales.
4. Intercambio de información.
5. Acercamiento de las diferencias.
6. Cierre de la negociación.



De acuerdo en que se cumpla pasos importantes previos a la negociación, en alguna medida, sus estrategias de negociación serán mejor aplicadas. Las situaciones, circunstancias y momentos en las que se viene desarrollando la negociación, si bien no determinan, influyen en la buena, inteligente y mejor aplicación de las estrategias pertinentes, de manera que ambas partes salgan satisfechos enmarcados en la estrategia del gano-ganas.

¿Cómo lograr mejores acuerdos?

- Clarificar los intereses, analizando los intereses propios, opuestos y diferentes.
- Identificar las opciones y encontrar alternativas para las partes.
- Concebir paquetes de acuerdo, generando propuestas de negociación.
- Lograr acuerdos. Seleccionar el mejor acuerdo.
- Perfeccionar el acuerdo.
- Registrar por escrito el acuerdo, o documentar oportunamente las cláusulas del acuerdo; desarrollar la puesta en marcha de las acciones prácticas y profundizar las proyecciones en las áreas de interés.



Analicemos y compartamos nuestras experiencias

En grupos analicemos críticamente sobre la aplicación de estrategias de negociación en los pueblos indígenas originarios.

¿Leamos con cuidado este caso, titulado “un conflicto sobre el agua del arroyo”.

Esta disputa envuelve a tres vecinos: el Sr. Pedro Coca y la Sra. Marcia Caballero, que son dueños de terrenos colindantes separados por un arroyo que les divide, y el Sr. Francisco Roca, que vive al lado del arroyo, pero hacia el sur. El problema es que el Sr. Coca quiere desviar el agua del arroyo para una siembra comercial de granos, según dijo. Si desvía el agua en la cantidad que él necesita para su proyecto, va a dejar a sus vecinos sin agua por un tiempo. Todos los que viven cerca de este arroyo han usado el agua por generaciones para abastecer sus necesidades. Ninguno de los vecinos usa agua del arroyo en una escala comercial, pero todos dependen de esta agua para sus huertas y, sobre todo, para su ganado. Entre los vecinos existía una buena relación que databa de muchos años, de la época de sus padres, pero la sola idea del posible desvío del agua ha puesto a todos susceptibles.

Usemos la matriz para el análisis del conflicto:

Partes ¿Quién esta involucrado en el problema?	
Percepciones ¿Qué piensa cada una de las partes acerca de la otra parte y de la situación?	

Apliquemos el primer paso de la negociación que consiste en clarificar los intereses, analizando los diferentes intereses de ambas partes.



Identifiquemos con detenimiento las opciones que nos permita encontrar alternativas para las partes.

Seleccionemos la mejor alternativa para llegar a acuerdo negociado.

Formulemos propuestas de negociación, seleccionando el mejor acuerdo que beneficie a ambas partes.

Registremos por escrito todas las cláusulas del acuerdo, preveamos la puesta en marcha de las acciones prácticas, profundizando las proyecciones en las áreas de interés.

Realicemos una práctica de negociación tomando casos de conflictos concretos que se presentan en las comunidades indígenas.



Veamos un video

Analicemos el contenido del video, identificando los procedimientos de resolución y negociación de conflictos, reflexionando las situaciones y modos de resolución de conflictos en contextos de pueblos indígenas originarios.

- ¿Qué situaciones de resolución y negociación de conflicto se identifican en el video?
- ¿De qué manera enfrenta los conflictos el líder indú Mahadma Gandhi?
- ¿Qué lecciones podemos aprender para resolver y negociar los conflictos en nuestras comunidades y pueblos indígenas originarias?



Hagamos el trabajo de campo

Elabora tus preguntas para conocer con más detalle sobre las formas de ejercer el liderazgo en tu pueblo indígena. Aplica las preguntas durante el trabajo de campo.

¿Qué se entiende por liderazgo y cuáles son las cualidades de líder en nuestro pueblo indígena?

¿Qué se entiende por conflicto y cómo se maneja los conflictos en los pueblos indígenas?

¿Qué se entiende por negociación y cuáles son las estrategias de negociación en los pueblos indígenas?



¿Conoces las técnicas y herramientas de moderación?

Conocen las herramientas y profundizan sus destrezas en la aplicación de técnicas de moderación de acuerdo al tipo de eventos que realizan las organizaciones indígenas originarias.





Compartamos nuestras ideas

Conformemos grupos y compartamos nuestra experiencia en la moderación de eventos o reuniones en nuestras organizaciones.

¿Conocemos algunas técnicas o herramientas de moderación y qué materiales se necesita para aplicar esas técnicas?

Técnicas	Materiales

¿Qué rol desempeña el moderador?

¿Quiénes moderan las reuniones en las organizaciones indígenas originarias de nuestro pueblo indígena?

¿Qué técnicas de moderación se utiliza y qué materiales son necesarias en las comunidades indígenas?



Lee y analiza

Lee y analiza acerca de las técnicas de moderación para aplicarlo de manera pertinente cuando sea necesario.

¿Qué es la moderación?

Es la forma y modo de organizar el trabajo y discusión en grupos cuyo fin es generar la participación activa de sus miembros, orientado a lograr los objetivos del evento.

El método de moderación trabaja con los conocimientos, las técnicas de las ciencias sociales y de la gestión de empresas para tratar las cuestiones relevantes como la comunicación, el comportamiento social, los procesos grupales y psíquicos, pero también la planificación, la organización del trabajo y la dirección de discusiones.

Rol central moderador

Facilitar la discusión, promoviendo el trabajo grupal. Su tarea consiste en ayudar al grupo a encontrar un resultado común a través de la oferta de métodos adecuados para ello. Por eso apoya el proceso, sólo metodológicamente, y deja que el grupo decida libremente los contenidos. El moderador puede pero no necesariamente tiene que ser experto en el tema tratado en el taller. En primer lugar es experto en las dinámicas y técnicas que facilitan el trabajo en grupos.

El moderador no es un director o jerarca que "sabe siempre cuál es el camino a seguir", no es un maestro que lo sabe todo; "mejor", no es dueño de la verdad.

El moderador, por lo tanto, es un especialista en el camino hacia el "cómo" mejorar la comunicación humana.

Como la moderación es básicamente un conjunto de herramientas para mejorar la comunicación, el moderador también tiene que:

- Tratar de que los participantes tomen conciencia de su propia conducta de manera que pueda lidiarse con molestias, conflictos sin que por ello tenga que apelarse a la moral.
- Reservarse sus opiniones, objetivos y valores.
- Evitar valoración de tipo "correcto" o "falso"; para ganar o mantener su credibilidad.
- Adoptar una actitud cuestionadora y no una actitud pretenciosa.



- Cuando desea aportar su punto de vista, dejar en claro en qué momento impulsa el proceso grupal en su función de moderador y en qué momento expresa su opinión como parte del grupo.
- Evitar el uso de autoridad fuera del evento que está moderando.

En un proceso de aprendizaje y toma de decisiones, un moderador debería:

- Ofrecer o dejar que los participantes formulen reglas para el trabajo grupal.
- Posibilitar el impulso propio dentro del grupo.
- Impulsar y estructurar el contenido del trabajo a través de tareas claras.
- Reconocer las dificultades de los participantes con el método y superarlos a través de la transmisión de conocimientos específicos.
- Movilizar energías creativas dentro del grupo.
- Dar reconocimiento y estimular a los participantes a practicar la retroalimentación constructiva.
- Provocar para poner al descubierto conflictos latentes.
- Integrar a las personas marginadas a través de la mediación cuidadosa.

Preparación de una moderación

El moderador y las organizaciones o instituciones deberán considerar:

- ¿Quiénes son los participantes?
- ¿Cómo ha sido integrado el grupo?
- ¿Qué quiere cada uno de los participantes?
- ¿Qué saben los participantes sobre los temas tratados?
- ¿Qué conflictos pueden aparecer?
- ¿Qué puede/debe pasar después de una moderación?
- ¿Qué condiciones externas se encuentra ya fijadas?
- ¿Quién ha solicitado o propuesto el evento?
- ¿Qué experiencias tienen los participantes?

En el siguiente cuadro analicemos lo que debe y no debe hacer el moderador:

El moderador debe	El moderador no debe
• Preparar el taller. • Garantizar las condiciones físicas. • Orientar las discusiones. • Proponer reglas de juego. • Explicitar objetivos. • Estimular/Guiar la reflexión. • Integrar a todos los participantes. • Sacar a la luz conflictos y mediar. • Estar atento a señales no verbales. • Monitorear trabajo en subgrupos.	• Ser líder del grupo. • Introducir sus propias opiniones. • Parcializarse. • Hacer propios los conflictos del grupo. • Pretender agotar las discusiones y conflictos del grupo. • Hacer discusiones sobre el método. • Sentirse responsable por los contenidos.

Situaciones o eventos de moderación

Existen muchas situaciones en las que la presencia del moderador y o la moderadora se hace necesario. En esta oportunidad abordaremos algunos técnicas que se utilizan con mayor frecuencia.

MESA REDONDA

Ofrecer al auditorio una panorámica exhaustiva de puntos de vista de expertos

- Informalidad/ expresión libre
- 3 o 4 participantes además del moderador
- Los participantes conocen bien el tema
- El moderador da la palabra o pregunta
- Debe saber abstraer ideas
- Organizar la discusión
- Sintetizar y resumir



PANEL Debate sobre un tema concreto (3-6 Personas)

- 1) Personas seleccionadas por conocimiento del tema o porque representan opiniones del auditorio
- 2) Los participantes se colocan en un estrado ante el auditorio
- 3) Cada uno interviene en su momento y puede hacer preguntas a otros
- 4) Hablan no solo ante sino para el público
- 5) El público interviene en su momento con preguntas generales o dirigidas
- 6) El moderador organiza y dirige



LLUVIA DE IDEAS: Generar ideas mediante la libre creación y asociación

• Definir reglas (objetivo, numero de participantes y tiempo) • Recordar condiciones • No se discuten ideas • No se critican aportes • Se aceptan combinaciones y asociaciones • las buenas ideas no tienen derecho de autor	Aplicación • 4 0 6 personas buscan nuevas ideas • Cada una tiene una hoja en blanco • Cada una escribe 3 ideas que ilustran el tema (problemas, soluciones) • Cada una la pasa al vecino (3 rondas de cinco minutos) • Dos o tres personas clasifican luego los resultados
--	--

METAPLAN

Visualización

Funciones	Recursos	Actividades
Creatividad Asociaciones Lluvias de ideas Clasificaciones Participación Fáciles consensos Anonimato Construcción de lo común para el público	Paneles Papeles Tarjetas (formas y colores) Marcadores o plumones Pegantes	Escritura (imprenta minúscula, 3 líneas, no abreviaturas, una idea por tarjeta) (menos de 30 tarjetas por cartelera) Colores Formas (óvalos, círculos, rectángulos, tiras) Composición (elemento, espacio, alineación, ritmo, acentuación) Esquemas (listas, cuadros, árbol, red, matrices) Manejo de lluvia de ideas, clasificaciones, búsqueda de consensos

PREPARACION DE UN TALLER

- Concertación de intereses
- Contexto del tema del taller (necesidad, relación, pertinencia, oportunidad)
- Delimitación de objetivos
- Identificación de participantes
- Duración del taller
- Aspectos locativos (distancia, accesibilidad)
- Aspectos logísticos

- Convocatoria
- Sistematización
- Nivelar el grupo previamente

Investigamos en el internet sobre la existencia de otras técnicas de moderación y analicemos las posibilidades de aplicación en las reuniones o eventos de los pueblos indígenas



Realicemos prácticas de moderación

Conformemos grupos para realizar prácticas de algunas técnicas de moderación.

¿Por qué es necesario adecuar las técnicas y las herramientas de moderación a la realidad de los contextos socioculturales y lingüísticos de los pueblos indígenas?

Como líderes indígenas en gestión educativa Intercultural realicemos prácticas de moderación, procurando adecuar las técnicas revisadas a la realidad del contexto sociocultural y lingüístico de los pueblos indígenas originarios.



Cuenta lo que aprendiste en este módulo

En tu cuaderno de campo escribe los que aprendiste en este módulo.

- ✎ ¿Menciones las cualidades que lo diferencian a un líder indígena?
- ✎ ¿Cuales son los principios en los que se debe guiar un buen liderazgo indígena y que estén enmarcados en la vida del pueblo indígena?
- ✎ ¿Qué rol cumplen los conflictos en las organizaciones? y ¿cómo se debería manejar para el bien de los pueblos indígenas?
- ✎ ¿Es necesario la negociación en la vida de los pueblos indígenas? y ¿cuáles son los pasos estratégicos de negociación que nos permitan llegar a buenos acuerdos a las organizaciones y pueblos indígenas donde pertenecemos?
- ✎ ¿Como líder indígena qué técnicas de moderación utilizarías en una planificación de actividades de la organización indígena?

Anexo

Características del negociador

Las características de un buen negociador está centrado en:

• Desarrollar una escucha activa • Reconocer intereses • Separar el problema de las personas. Ser duro con el problema y suave con la persona. • Centrarse en los intereses y no en las imposiciones personales.	• Ser asertivo • Explicitar lo que se desea • Inventar opciones • Achicar las diferencias, para sumar • Saber hacer proposiciones • Lograr acuerdos
--	---

Curso de negociación www.gestiopolis.com

Por último, es importante resaltar que si bien hay personas con facilidad innata para la negociación, estas aptitudes también se pueden aprender asistiendo a cursos de formación y base de práctica.



Tipos de negociadores

Negociador enfocado en los resultados

- Lo único que realmente le importa es alcanzar su objetivo a toda costa, intimida, presiona, no le importa generar un clima de tensión.
- Tiene una elevada (excesiva) autoconfianza, se cree en posesión de la verdad.
- Las relaciones personales no es un tema que le preocupen, ni tampoco los intereses del oponente.
- Si negocia desde una posición de poder se aprovechará de la misma, imponiendo su planteamiento para presionar y lograr sus metas.

Este tipo de negociador puede ser efectivo en negociaciones puntuales pero es totalmente inapropiado para establecer relaciones duraderas.

Negociador enfocado en las personas

- Le preocupa especialmente mantener una buena relación personal. Evita a toda costa el enfrentamiento; prefiere ceder antes que molestar a la otra parte.
- Es un negociador que busca la colaboración, facilitando toda la información que le soliciten, planteando claramente sus condiciones.
- Le gusta jugar limpio, por lo que no utiliza ninguna táctica de presión. Confía en la palabra del otro, cede generosamente y no manipula.
- Este negociador puede resultar excesivamente blando, de una ingenuidad de la que se puede aprovechar la otra parte, especialmente si el oponente responde al modelo anterior.

En la vida real los negociadores se situarán en algún punto intermedio entre estos dos extremos. Ninguno de estos dos extremos resulta adecuado: el primero porque puede generar un clima de tensión que de al traste con la negociación y el segundo por una excesiva bondad de la que se puede aprovechar el oponente.

El negociador debe ser amable en las formas, en el respeto a la otra parte, considerando y teniendo en cuenta sus intereses. Pero al mismo tiempo tiene que defender con firmeza sus posiciones. Esta firmeza no se debe entender como inflexibilidad. Muy al contrario, el negociador debe ser capaz de ajustar su posición a la información nueva que reciba, a los nuevos planteamientos que vayan surgiendo durante la negociación.

Resulta de gran interés conocer el tipo de negociador al que uno se aproxima con el fin de detectar sus fortalezas y posibles carencias, y en este caso tratar de corregirlas. Asimismo,



conviene identificar el tipo de negociador al que se ajusta el oponente con vista a poder interpretar su comportamiento, anticipar sus movimientos y si fuera necesario tratar de contrarrestarlos.

¿Cómo lograr mejores acuerdos?

Clarificar los intereses

Se debe clarificar en función a reconocer nuestros propios intereses, identificar los intereses de la otra parte y saber reconocer los intereses de mutuos.

Identificar las opciones

Es una necesidad imperiosa que los negociadores hagan el mayor esfuerzo creativo y estratégico de ir a la mesa de negociación con diversas alternativas, lo cual también es una muestra de la flexibilidad y la buena voluntad de llegar a buenos acuerdos.

Concebir paquetes de acuerdo

Implica creatividad para crear paquetes de acuerdo a los componentes y las alternativas de valor agregado. Es bueno concebir diferentes combinaciones de las opciones identificadas en el paso anterior y verificar que los acuerdos presentes equilibrios entre los intereses de las partes.

Seleccionar el mejor acuerdo

El mejor acuerdo es aquel que cumple con un equilibrio de satisfacción y creación. En este sentido se deben: explicar y clarificar los criterios propios de selección; generar los espacios para presentar y escuchar las propuestas y realizar el acuerdo para luego sellar el trato.

Perfeccionar el acuerdo

Se deben registrar por escrito el acuerdo, o documentar o registrar oportunamente las cláusulas del acuerdo; Desarrollar la puesta en marcha de las acciones prácticas y profundizar las proyecciones en las áreas de interés. Felicidades, encontraron la mejor alternativa a los acuerdos negociados.

Registrar por escrito el acuerdo, o documentar oportunamente las cláusulas del acuerdo; desarrollar la puesta en marcha de las acciones prácticas y profundizar las proyecciones en las áreas de interés.



Telf. 4225562