

## INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DE PROCESOS DE NEGOCIACIÓN: APORTES DESDE LA CIENCIA POLÍTICA

Evelyn Hernández Ortiz\*  
evelynher@gmail.com

Fecha de recepción: 17 octubre 2007 - Fecha de aceptación: 16 noviembre 2007

### Resumen

*El conocimiento de los elementos presentes en un proceso de negociación permiten al profesional en Ciencias Políticas desarrollar habilidades y destrezas para desempeñarse como un negociador práctico e interpretar procesos de negociación que se desarrollan, coyunturalmente, o se han desarrollado, con el propósito de comprender las diferentes percepciones y el poder relativo de los diferentes actores quienes intervienen en una negociación. Este trabajo sistematiza el modelo de toma de decisiones y el de maduración del conflicto como herramientas metodológicas, las cuales trascienden el aspecto práctico de la negociación. Desde nuestro punto de vista, ambos modelos se complementan y son de utilidad práctica para la descripción, interpretación y análisis de procesos de negociación presentados en un contexto socio-político determinado, lo cual ayuda al politólogo a identificar actores, posiciones e intereses en los procesos de negociación y mejorar su capacidad y eficiencia en la toma de decisiones.*

**Palabras claves:** Negociación – Ciencia Política – método – modelos – proceso – actores – posiciones - intereses.

### Abstract

**Abstract:** *Knowing the elements that take place in the negotiation process, allows the professional on Political Sciences to develop the necessary skills to become a skilled negotiator and to interpret the negotiation processes that develop or that have developed contemporarily, with the purpose of understanding different perceptions and power related to different actors that take part in a negotiation.*

*This work systematizes the decision making model and the ripening conflict model as methodological tools that transcend negotiation practical issues. From our point of view, both models are complementary as methodological tools and are useful for describing, interpreting, and analyzing negotiation processes that develop in a determined socio-political context, which helps the politician to identify actors, positions and interests in the negotiation processes to improve his or her capacity and efficiency in decision making.*

**Key words:** negotiation, political science, method, models, process, actors, positions, interests

### Introducción

El concepto negociación, en el marco de un sistema político, remite a negociaciones que

se refieren a acuerdos salariales, entre los sindicatos y el gobierno, sectores sociales y gobierno, o entre las diferentes fracciones legislativas. En la práctica, los procesos de negociación forman parte esencial del quehacer cotidiano de todos los profesionales, para quienes, uno de sus principales desafíos consiste en participar en negociaciones

---

\* Escuela de Ciencias Políticas, Sede Rodrigo Facio, Universidad de Costa Rica

efectivas. La eficacia de los procesos de negociación se basa en el conocimiento, la aplicación de los conceptos, los principios generales de las buenas negociaciones y en las habilidades particulares de los actores en el manejo de las técnicas de negociación para lograr un acuerdo satisfactorio.

La mayoría de la literatura sobre el tema de la negociación señala que, en el nivel práctico, esta permite a las personas desarrollar habilidades y conocimientos sobre la forma de abordar un proceso de negociación, mediante la utilización de los diferentes métodos, los cuales presentan los diversos instrumentos para lograr negociaciones ordenadas, racionales y exitosas, el conocimiento de las técnicas y tácticas de negociación y las estrategias para abordar negociaciones integrativas o distributivas, mediante los principios ganar-ganar o ganar-perder, respectivamente.

En el nivel teórico y desde la Ciencia Política, los modelos de negociación permiten describir, interpretar y analizar diversos procesos de negociación: política, social, diplomática o comercial, con el propósito de dilucidar las diferentes percepciones y el poder relativo de los diferentes actores, tanto nacionales como internacionales, quienes intervienen en un proceso de negociación. Los modelos y métodos, tales como el tradicional de regateo o el de negociación según principios, son únicamente un instrumento para negociar de la mejor manera posible, debido a que estos no se aplican de manera rigurosa y con la misma secuencia definida a nivel teórico. El estudio y la práctica de la negociación es parte esencial del proceso de toma de decisiones mediante el cual un actor -el negociador- selecciona dentro de un amplio espectro de opciones la acción que le permitirá alcanzar sus objetivos al menor costo.

La negociación proporciona una serie de instrumentos en el nivel teórico y práctico con el propósito de que los profesionales mejoren sus habilidades y destrezas y sean capaces de utilizar las diferentes metodologías en la negociación y solución de conflictos, mediante el conocimiento y reflexión de los conceptos, enfoques, estrategias y técnicas de negociación.

En términos generales, el objetivo de la negociación para dos o más partes en conflicto,

consiste en llegar a un acuerdo satisfactorio expresando sus intereses y sus posiciones mediante el intercambio de opiniones y concesiones; por lo que las personas deben tener disposición a expresar sus puntos de vista, recibir otros y estar dispuestas a encontrar soluciones convenientes.

La negociación práctica ofrece, a las partes interesadas, la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos en un esfuerzo para solucionar sus diferencias y llegar a un acuerdo satisfactorio, para lo cual es pertinente el desarrollo de habilidades como la empatía y la capacidad de escucha activa.

Este trabajo pretende destacar el aporte del Modelo de Toma Decisiones y del Modelo de Maduración del Conflicto como instrumentos de carácter metodológico, estos complementados con algunas categorías del análisis de la Ciencia Política, permiten comprender los intereses, las posiciones, las estrategias y las acciones de los diferentes actores quienes intervienen en un proceso de negociación, debido a que cada una de estas es diferente y única, aún cuando sean los mismos actores quienes participan en un proceso.

### **La negociación como práctica: una reflexión desde la Ciencia Política**

La definición amplia de negociación indica que ésta es una variedad de transacciones cuyas condiciones para el intercambio no son fijas, sino evolucionan, a medida que dos o más personas tratan de llegar a un acuerdo satisfactorio. Como mecanismo para la resolución de conflictos; según Monduate y Jaca (1998: 51)

Se considera la negociación como una situación en la cual dos o más partes interdependientes reconocen divergencias en sus intereses y deciden intentar un acuerdo, de esta forma, las partes desean mantener o continuar la relación de intercambio, bajo nuevas condiciones aceptadas, la cuales aún no están determinadas cuando se inicia el proceso.

En este sentido, las partes reconocen más beneficioso un acuerdo a una ruptura de relaciones.

El conocimiento de los diferentes elementos que intervienen en un proceso de negociación brindan las herramientas necesarias para mejorar la habilidad y la eficiencia de los negociadores

cuando realizan este proceso, mediante el desarrollo de la empatía, flexibilidad y habilidad para sistematizar información y tomar decisiones, estas deben ser características propias de una persona negociadora.

Una de las estrategias, con la cual cuenta un buen negociador, es el entendimiento eficaz de los distintos tipos de relación que combinan la cooperación y el conflicto implícito en la negociación. Este alcance le impide cometer el error de regatear cuando debe dedicarse a la resolución conjunta de problemas y viceversa. El conocimiento básico de los diferentes modelos le ofrece un sentido de orientación más adecuado durante dichos procesos, permitiéndole comprender la forma de lograr acuerdos mutuamente beneficiosos.

Un negociador práctico es aquella persona capaz de identificar los diferentes elementos involucrados en un proceso de negociación, desde quienes son sus contrapartes negociadoras y su capacidad de toma de decisiones para comprometerse a cumplir los acuerdos llegados, la creación de una agenda de negociación o lista de temas la cual permita llevar adelante un proceso de negociación ordenado y eficiente, y su capacidad de escucha activa, ésta le permita procesar la nueva información presentada durante el proceso.

La preparación de un proceso de negociación es fundamental, por cuanto permite al profesional definir el margen de negociación y determinar sus puntos mínimos y máximos de acuerdo. Cualquier negociador tiene puntos límite que representan las concesiones externas a consentir. Según Maubert (1993:23):

Estos puntos límite le son dados claramente por las obligaciones externas a las cuales debe someterse como, por ejemplo, una orden de negociación; o bien no son formales y resultan implícitamente del estudio de la situación. En todos los casos, el negociador debe de haber definido precisamente el nivel de sus puntos límite antes de entablar la negociación, de otro modo ésta corre el riesgo de transformarse en pura y simple capitulación.

La identificación del mejor o peor acuerdo que un negociador está dispuesto a aceptar no sólo es parte importante de la preparación

de las negociaciones para notificarse y sistematizar la información que convoca al proceso de, determinar los intereses y posiciones de las contrapartes negociadoras y establecer vínculos de cooperación entre aquellos temas, los cuales presentan algún nivel de conflicto para lograr un mejor acuerdo en el transcurso de negociación formal. Es necesario negociar con las partes a fin de crear condiciones idóneas resultantes de un beneficio mutuo, pues cada uno de los participantes busca obtener resultados satisfactorios en función de sus objetivos e intereses subjetivos; no obstante, se comprende que el resultado aceptable de un acuerdo negociado representará beneficios mutuos. Bajo estas condiciones no es posible que cada parte maximice resultados, por cuanto el acuerdo final estará delimitado por el comportamiento de los otros actores. Sin embargo, es posible diseñar decisiones conjuntas -de acuerdos negociados- los cuales satisfagan los intereses fundamentales de cada una de las partes quienes intervienen.

En el contexto de la negociación práctica, el Método de Negociación, según principios, desarrollado en la Universidad de Harvard, consiste en decidir los problemas según sus méritos, en lugar de decidirlos mediante un proceso de regateo centrado en lo que cada parte dice que va o no va a hacer. Este método señala la importancia de la aplicación de un acuerdo sobre el nivel de satisfacción alcanzado por las partes; esto significa, un acuerdo tendrá valor en la medida en que entre las partes se desarrolle una relación cooperativa, la cual garantice el interés de cada una de ellas de llevar a la práctica lo logrado.

Este método fue diseñado para producir resultados prudentes en forma eficiente y amistosa; es duro para los argumentos y suave para las personas y puede ser utilizado si se discuten uno o varios asuntos. Se resume en cuatro principios básicos: separar a las personas del problema; concentrarse en los intereses, no en las posiciones; Inventar opciones de mutuo beneficio e Insistir en que los criterios sean objetivos, estos definen una técnica de negociación, la cual puede usarse de manera natural.

Cada punto trata un elemento básico y sugiere lo debido por hacerse en el proceso de la negociación práctica, la premisa es que el método

de negociación, según principios, es una alternativa por posiciones, partiendo del hecho que estos consisten en asumir una posición, de acuerdo con el interés del actor, modificarla, hacer concesiones y llegar a un acuerdo.

El objetivo del método de negociación, según principios, es producir un acuerdo prudente derivado del consenso gradual sobre una decisión común; permite al negociador comunicarse con la otra parte como ser humano, en forma directa y con empatía.

Roger Fisher y William Ury identifican tres etapas: análisis, planeación y discusión. El objetivo, según estos autores (1990:16), es que cada parte debe llegar a entender los intereses de la otra “Entonces, cada una puede colaborar en la generación de opciones que sean mutuamente ventajosas, y buscar acuerdos basados en criterios objetivos para resolver los intereses opuestos”.

Desde nuestro punto de vista, el método según principios es una herramienta para la negociación práctica y presenta una serie de ventajas y limitaciones, las cuales se manifiestan en su utilización para la interpretación de procesos de negociación que se presentan dentro de un sistema político, donde es el escenario en el cual se pueden identificar. Las etapas propuestas por los autores Fisher y Ury no toman en consideración la etapa de preparación de la negociación para procesar y sistematizar la información de una manera clara y sistemática, pues el procedimiento se concentra en el desarrollo mismo del proceso de negociación y la construcción de buenas relaciones de trabajo; sin embargo, aporta un concepto importante: la mejor alternativa al acuerdo negociado –MAAN–.

En la práctica, un buen negociador trata de protegerse de alcanzar un mal acuerdo, esto según Fisher y Ury (1990:114) “definiendo con anticipación el peor de los resultados aceptables -su mínimo-. La adopción de un mínimo limita la habilidad para aprovechar la información obtenida y bloquea la posibilidad de aceptar una solución tal vez prudente de aceptar.

Por una parte, la capacidad de identificar la mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN) es el criterio con el cual un negociador debería juzgar cualquier propuesta, este le permite protegerse de aceptar un convenio desfavorable y rechazar términos tal vez convenientes por aceptar. De esta

manera, el MAAN proporciona un criterio para juzgar el valor de otros contratos posibles y tiene la ventaja de ser lo suficientemente flexible como para permitir analizar soluciones creativas a partir de la nueva información generada en la búsqueda de arreglos durante la negociación práctica.

Por otra parte, la utilización máxima de las ventajas, tenidas por un negociador para lograr un buen acuerdo, depende del poder relativo de negociación obtenido por las partes interventoras y del costo que represente la posibilidad de no llegar a un acuerdo.

En resumen, el método de negociación según principios es un instrumento para aumentar la capacidad negociadora de las personas, sin olvidar los lazos interpersonales y, por tanto, permite construir buenas relaciones de trabajo, toda vez que organiza el sentido común y la experiencia de manera tal que provee al negociador de un marco de referencia útil para pensar y actuar, al mismo tiempo aumenta la eficacia y a habilidad necesaria para tomar decisiones y proponer iniciativas coherentes.

### **Herramientas metodológicas para la interpretación de procesos de negociación desde la Ciencia Política**

En materia de toma de decisiones, la naturaleza del sistema político costarricense, cuyas características lo ubican dentro del régimen presidencialista, hace que no exista un proceso de formulación de decisiones desarrollado dentro de los modelos analíticos elaborados a nivel teórico. Esto significa que no existe un seguimiento del problema y de los objetivos por alcanzar y a la deliberación y elección del curso a seguir dentro de una serie de alternativas claramente identificadas por los diversos actores.

Unido a lo anterior, es importante señalar que, en Costa Rica, el proceso de decisiones no es público, esto implica -a nivel teórico- la no existencia de mecanismos en el inicio del proceso decisional, las cuales permitan, desde el momento cuando se toma la decisión por parte de los actores gubernamentales, una intervención de otros actores no gubernamentales, sino que éstos toman una posición a favor o en contra y

actúan como grupos de interés o grupos de presión. Además, en los últimos años, el concepto sociedad civil y su accionar en el sistema político costarricense ha tomado una relevancia sobre cualquier política pública.

El proceso de elaboración de las políticas públicas, como señala Subirats (1992:119):

Envuelve a diferentes niveles gubernamentales, órganos administrativos, y otros intereses afectados, constituyendo lo que se ha venido a denominar “policy network” o “policy community”, es decir, un entramado de actores institucionales políticos y sociales que hacen frente a una tarea programada de actuación específico.

Por tanto, dado que una política pública, según Meny y Thoenig (1992:89) “es el resultado de la actividad de una autoridad investida de poder público y de legitimidad gubernamental”, la misma tiene efectos sobre los sujetos afectados, quienes se manifiestan en demandas o apoyos hacia una determinada política pública, la cual muchas veces implica procesos de negociación formal o informal, entre actores gubernamentales y no gubernamentales, o bien, entre representantes de órganos públicos y actores privados quienes, por contraposición, no tienen competencia formal o capacidad institucional para la adopción de decisiones colectivas, pero sí capacidad de reacción ante el efecto de una determinada política pública.

Para Subirats (1992:10):

El proceso de elaboración de toda política pública implica decisiones e interacciones entre individuos, grupos e instituciones, decisiones e interacciones influenciadas sin duda por las conductas, las disposiciones del conjunto de individuos, grupos y organizaciones afectadas. No podemos tampoco encerrarnos en un concepto exclusivamente positivo de las políticas públicas. Una política puede consistir en no hacer nada.

La interacción producida entre los actores gubernamentales y no gubernamentales, en torno a una política pública, produce procesos de negociación, los cuales pueden ser interpretados con la utilización del modelo de toma de decisiones y el de maduración del conflicto, con el propósito de comprender las relaciones de poder entre los diferentes actores.

La descripción, interpretación y análisis de los procesos de negociación, y los aportes

realizados a partir de categorías de análisis propias de la Ciencia Política precisan de una diferenciación conceptual entre estructura decisoria y proceso decisorio. Russell (1999:255-256):

La primera está integrada por uno o varios actores gubernamentales domésticos que tienen a un tiempo la capacidad de comprometer los recursos de una sociedad y de evitar que la decisión adoptada pueda ser fácilmente revertida. El proceso de toma de decisiones, por su parte, se vincula con la dinámica decisoria. En él participan actores gubernamentales y no gubernamentales, del país y del exterior, en una secuencia temporal que se inicia a partir del momento en que una conjunción de estímulos externos e internos requiere la toma de una decisión determinada hasta que la misma es efectivamente adoptada.

Una decisión en materia política, económica o social es adoptada por los actores gubernamentales de un país determinado; sin embargo, los actores no gubernamentales participan del proceso decisorio ejerciendo influencia mediante la utilización de diferentes mecanismos; pues éstos no tienen la capacidad de comprometer los recursos de una sociedad. El proceso incluye la influencia, la evaluación de la información y de las alternativas, y la adopción de decisiones por parte de los diversos actores participantes en un proceso de negociación.

Un proceso de negociación se presenta en un contexto determinado, durante un periodo de tiempo y en éste participan diferentes actores, tanto gubernamentales como no gubernamentales. Esta premisa permite delimitar temporalmente el proceso en estudio, no sin antes identificar, desde el punto de vista metodológico, el objeto de negociación o bien el conflicto producido por una negociación entre diferentes actores en el marco de un sistema político.

C. Eguizábal y F. Rojas identifican una serie de variables comparativas con el propósito de acercarse de una manera más sistemática a los procesos de toma de decisiones, concretamente, dichas variables se dividen en tres fases: fase del debate, fase de articulación política y fase de operacionalización burocrática.

La fase del debate es la etapa en la cual distintas fuerzas sociales y políticas formulan

demandas y generan apoyos en favor de una determinada política. En esta fase, aparecen consensos y disensos, este insumo es necesario para estudiar procesos que negociación y generan cierto grado de conflicto entre los actores gubernamentales y no gubernamentales. Corresponde a la respuesta dada por diferentes grupos de interés, quienes, eventualmente, se convierten en grupos de presión, frente a la decisión tomada por el Poder Ejecutivo en la figura de un Ministerio determinado, o bien ante un determinado proyecto de ley discutido dentro de la Asamblea Legislativa.

Eguizábal y Rojas (1990:247-248) proponen considerar tres variables en esta etapa:

extensión del debate en términos de la cantidad de participantes: la política interesa a una parte importante de la población y es tema de debate en la política doméstica; b. tipo de actores que participan en el debate: se ha incrementado el número de participantes y de los “grupos de vinculación” en los que participan actores no gubernamentales; y c. mecanismos mediante los que se estructura el debate: es importante destacar la actuación de los grupos de presión y el peso de los medios de comunicación, que buscan moldear la opinión pública.

La sistematización y acceso a la información de calidad para identificar cada una de estas variables en la descripción y análisis de los procesos de negociación es fundamental, se parte de la identificación del objeto de negociación y la pregunta orientadora se resume en: ¿cuál ha sido del origen del proceso de negociación?, para proceder a contextualizarla en un periodo de tiempo o bien a realizar periodizaciones. Algunas negociaciones se presentan a corto plazo y otras se resuelven a largo, con diferentes actores quienes negocian sobre el mismo objeto, para identificar los diferentes intereses y posiciones, tanto gubernamentales, como no gubernamentales. En el caso de los actores no gubernamentales, el modo de actividad en el nivel político difiere según sea el caso en estudio, el interés concreto y la coyuntura enfrentada; sin embargo, el contacto entre los responsables públicos y privados se mantiene, en algunos casos, de manera cotidiana y este proceso pocas veces llega a la opinión pública.

La fase del debate permite realizar una identificación de actores participantes en el proceso de negociación, actores gubernamentales y

no gubernamentales, así como los mecanismos utilizados para estructurar el debate y formar opinión pública a favor o en contra de una determinada política. En esta fase, es necesario caracterizar los intereses, posiciones y acciones de los diferentes actores, mediante el acceso a la información, la cual permita conocer la evaluación realizada de una determinada decisión gubernamental.

Esta caracterización permite determinar el poder relativo de los actores gubernamentales y la actuación de los actores no gubernamentales, como grupos de interés, desde el primer momento en que una decisión de carácter gubernamental se da a conocer a la opinión pública. En un segundo período, se estudia la forma en la cual se presenta la articulación del debate en los medios de comunicación, especialmente en la prensa escrita; mediante la realización de actividades de información, tales como mesas redondas, simposios o conferencias, auspiciadas por los diferentes actores, o bien en los sitios de Internet, denominados blogs, sobre la decisión adoptada.

La fase de articulación política corresponde al proceso político. Se pueden identificar dos variables importantes según Eguizábal y Rojas (1990:249)

La capacidad de iniciativa de los gobiernos para promover políticas específicas; y b. la capacidad de articulación de una política coherente con sustento interno para medir la capacidad de conciliación en la formulación y en la ejecución de la política definida. Es decir, la capacidad de armonizar los intereses divergentes que se expresaron en la fase del debate.

En el sistema político costarricense, la capacidad de articulación de diferentes sectores sociales, políticos y económicos sobre una determinada política pública para desarrollar estrategias y crear consenso o disenso se ha visto fortalecida en diversas oportunidades. Ejemplo de ello fueron las diversas reacciones de los diferentes sectores de la sociedad civil frente a la aprobación del Proyecto de Ley para el Mejoramiento de los Servicios Públicos de Electricidad y Telecomunicaciones y la participación del Estado - Expediente 13873, conocido popularmente como “Combo Eléctrico” durante

la Administración Rodríguez Echeverría (1998-2002)-.

En esta ocasión, el sistema político costarricense fue testigo, tras la aprobación del denominado Combo ICE, de protestas simultáneas en diferentes puntos del país y con múltiples actores: agricultores, estudiantes, intelectuales, sindicalistas, empleados públicos, muelleros, ecologistas y organizaciones comunales, entre otros. Esta decisión provocó un conflicto desde el 20 de marzo del 2000, fecha de aprobación en Primer Debate del “Proyecto de Ley de Mejoramiento de los Servicios de Energía y Telecomunicaciones y de la Participación del Estado”, Expediente 13878, por parte de 45 Diputados de las Fracciones de los Partidos mayoritarios representados en la Asamblea Legislativa, hasta el 30 de marzo del 2000, cuando se da a conocer una comunicado a la opinión pública por parte de la entonces Defensora de los Habitantes (Sandra Pisk), quienes se desempeñaban como Rectores de las Universidades Públicas, Gabriel Macaya (UCR), Alejandro Cruz (TEC), Rodrigo Arias (UNED) y Jorge Mora (UNA), y un representante de la Iglesia Católica, Monseñor Francisco Ulloa, quienes se ofrecen como una instancia facilitadora de un primer encuentro sin condiciones, entre los sectores involucrados, para definir un diálogo estructurado y un proceso que cumpla con un acuerdo para las partes. En esta oportunidad, la articulación de intereses se traslada a dicha comisión facilitadora.

De igual forma, dependiendo de la negociación interpretada, el proceso político corresponde a las diferentes estrategias desarrolladas por los actores no gubernamentales frente a una decisión de carácter gubernamental.

Durante la Administración Pacheco de la Espriella (2002-2006), se presentó un conflicto debido al tema de la revisión técnica vehicular (RITEVE SyC), este permitió un proceso de negociación, en el cual participaron diferentes actores no gubernamentales y representantes del Poder Ejecutivo, desde el 23 de agosto hasta el 5 de noviembre del año 2003.

En este proceso, se identifica un primer momento, cuando los actores son los representantes de los sectores de transportistas, de taxistas y de empresarios de talleres mecánicos

cuyas demandas se dirigían contra el monopolio de RITEVE en la revisión técnica vehicular, y pretendían la eliminación de dicho monopolio por parte del gobierno; y un segundo momento, cuando el denominado Comité Cívico Nacional, conformado por una coalición de sectores laborales de empleados públicos, de transportistas, de taxistas, de empresarios de talleres mecánicos, de agricultores apoyados además por estudiantes de universidades estatales y diversos grupos de la sociedad civil, se vincula con las peticiones del movimiento transportista y realiza nuevas demandas, con el argumento de brindar su apoyo al sector transportista.

La dinámica del proceso de negociación hace que la demanda presentada, en un primer intento de negociación ante Javier Chavez, Ex-Ministro de Obras Públicas y Transportes, por los representantes de Talleres Integrales de Costa Rica (ATICOS), un grupo de los trailers y un grupo de taxistas informales, de bajar los estándares de la revisión técnica vehicular, cambie y demanden la eliminación de lo denominado como “el monopolio de RITEVE”.

En el momento cuando se suma al proceso de negociación el Movimiento Cívico Nacional, conformado por representantes de la Asociación Nacional de Empleados Públicos y Privados (ANEP), Frente Interno de Trabajadores del Instituto Costarricense de Electricidad (FIT), Sindicato de Empleados del Seguro Social, Sindicato Independiente de Trabajadores Estatales Costarricenses (SITEC), Asociación Sindical de Empleados Industriales de las Comunicaciones y la Energía (ASDEICE), Federación de Estudiantes de la Universidad Nacional, Asociación de Profesores de Segunda Enseñanza (APSE), con el argumento de apoyar al sector transportista, se presentan nuevas demandas ante el Gobierno, además del tema RITEVE: a) contra el alto costo de la vida y la disminución del costo de bienes y servicios fundamentales, solicitan una nueva canasta básica y un aumento salarial para el sector público mayor al 4% establecido por el gobierno; y b) evitar que el texto del Tratado de Libre Comercio República Dominicana, Centroamérica, Estados Unidos, denominado TLC, ingrese a la corriente legislativa para su discusión y ratificación.

La articulación de intereses en el proceso de negociación y la voluntad entre los representantes del Gobierno y los representantes del Movimiento Cívico Nacional, permitió llegar a un acuerdo que contenía los siguientes puntos: aumento salarial del 0,5% a los empleados públicos, revisión de la canasta básica, revisión del impuesto único a los combustibles, abrir espacios de discusión sobre el TLC, bajar los estándares de revisión técnica vehicular de RITEVE y revisar el contrato de RITEVE, todo esto dejó como resultado la desintegración del gabinete del entonces Presidente de la República, lo cual evidenció la división interna del Poder Ejecutivo en la agenda social y económica, y su falta de eficiencia en el control y gestión de los asuntos públicos.

Finalmente, C. Eguizábal y F. Rojas (1990: 250-253) proponen una tercera fase denominada fase de operacionalización burocrática, en la cual la formulación se transforma en actividad política concreta mediante decisiones específicas y la ejecución de las mismas. Los autores distinguen las siguientes variables “a. lugares institucionales de toma de decisiones definidos por las normas legales como por relaciones de poder informales; b. grado de burocratización; y c. tipo de rutina en la toma de decisiones”. En el marco del sistema político costarricense, es posible identificar los escenarios en los cuales se toman ciertas decisiones vinculadas con la agenda nacional del gobierno de turno.

El modelo de maduración del conflicto está constituido por tres etapas: diagnóstico, construcción de la fórmula de acuerdo y acuerdo sobre los detalles para ejecutar la fórmula general sobre los puntos específicos del conflicto; además, propone el mayor engaño sobre las negociaciones, presentar el fenómeno como eventos cortos en lugar de momentos sucesivos en un contexto que evoluciona, pues un conflicto se comprende como parte de un proceso general de maduración con los componentes de poder e interés de las partes involucradas en el proceso de negociación.

El diagnóstico es el proceso mediante el cual las partes involucradas evalúan el problema que pretenden negociar para definir si es negociable o no, y puede darse durante la etapa

de pre-negociación. Uno de los objetivos de este es determinar si el problema está listo para lograr una solución y convocar a negociaciones formales para crear una agenda de negociación. Incluye una posibilidad de llegar a un acuerdo sobre los temas, de manera que permita a las partes llegar a acuerdos parciales.

La fase del diagnóstico es la etapa en la cual las partes se comprometen de manera inicial a buscar una solución negociada a un problema reconocido por ambas y a las cuales les afecta. Zartman y Berman (1982:66) señalan que “negociar es apropiado cuando las partes perciben una posibilidad de solucionar un problema de manera conjunta y cuando tienen voluntad de poner fin a una situación que consideran inaceptable, aceptando al mismo tiempo el derecho de la otra parte a participar en el solución”.

La propuesta de la comisión facilitadora de propiciar un encuentro entre las partes en el marco del conflicto del “Combo ICE” en el año 2000 y el pliego de demandas por parte del Movimiento Cívico Nacional frente a las condiciones de los representantes del Gobierno en el denominado “Conflicto RITEVE” durante el año 2003, fue decisivo para ambos actores, pues podían perder su legitimidad y credibilidad ante los ciudadanos y cuyo costo de no llegar a un acuerdo era mayor.

Durante la Administración Arias Sánchez (2006-2010), luego de realizado el Referéndum sobre la aprobación del “Tratado de Libre Comercio República Dominicana, Centroamérica, Estados Unidos” (TLC), expediente legislativo N°. 16.047, según el texto acordado por la Comisión Especial de Asuntos Internacionales y Comercio Exterior de la Asamblea Legislativa, publicado en el Alcance No. 2 de la Gaceta No. 19 del 26 de enero del 2007”, el 7 de octubre de 2007, y conociendo que los ciudadanos optaron por el “sí al TLC”, el líder del Partido Acción Ciudadana (PAC), Ottón Solís, se separa del denominado “movimiento del no al TLC” y acepta realizar una reunión con el Presidente Arias, con el objetivo de presentar una agenda de leyes de mitigación para compensar los efectos negativos del TLC y, eventualmente, agilizar el trámite en la Asamblea Legislativa de 13 leyes para que este TLC entre en vigencia, pues estos



proyectos deben estar aprobados a más tardar el 29 de febrero de 2008.

La construcción de la fórmula implica la definición conjunta del conflicto por las partes involucradas en la negociación, en términos susceptibles de una solución, y debe proporcionar un marco general de referencia donde sea posible llegar a una solución mutuamente aceptable. W. Zartman (1986:206) señala que en las fórmulas de acuerdo, los intereses de las partes involucradas “deben ser entendidos claramente y ajustarse en un entendimiento común de los problemas y de su solución -una fórmula puede expresar el problema dentro de una noción común de justicia y proveer una guía para ejecutar los detalles”.

Por tanto, una fórmula de acuerdo es producto de la habilidad de los negociadores, pero también es una función corriente presentada en el desarrollo del conflicto. La búsqueda de una fórmula se encuentra inserta en el proceso total de maduración del mismo, la cual debe ser mencionada hasta el momento de maduración del conflicto, debido a que puede no ser considerada seriamente por las partes en disputa.

En este contexto, no sólo es suficiente que las partes lleguen a un acuerdo, sino es recomendable que este, efectivamente, resuelva el problema. Esto significa, las alternativas propuestas deben ser operativas y estructuralmente viables.

En el marco del denominado Combo ICE, el 4 de abril del 2000, se conforma una Comisión Mixta Especial con el propósito de que dicha comisión emita su Dictamen sobre un texto alternativo, estableciendo como plazo 150 días legislativos. Se establece que esta Comisión esté integrada por 9 Diputados (4 del PUSC, 3 del PLN, y 2 de los partidos emergentes), 7 Representantes del Movimiento Social (3 del Frente Interno de Trabajadores del ICE, 2 de la Pastoral Social, 1 de las Federaciones Universitarias y 1 de los ambientalistas), un representante del Sector Empresarial y un representante del Poder Ejecutivo.

En el proceso de negociación de RITEVE del año 2003, los representantes gubernamentales comprendieron que para solucionar el conflicto había que negociar, a pesar de las fisuras dentro del gabinete en el tratamiento de los temas sociales y económicos de la agenda nacional.

Los representantes del sector transportista y del Movimiento Cívico Nacional lograron articular una agenda de negociación con diversos temas, esto permitió la identificación de la fórmula de acuerdo con dos temas álgidos: aumento salarial del 0.5% a los empleados públicos y revisión del contrato de RITEVE S y C.

Una negociación se produce cuando las diferencias entre las posiciones adoptadas por las partes se reducen para lograr un acuerdo y evitar el estancamiento. Esto significa que las partes no sólo plantean demandas, sino deben estar dispuestas a hacer algunas concesiones con el propósito de aprobar otras.

La culminación del proceso de maduración es el surgimiento de una fórmula de resolución. Zartman (1986:218)

La fórmula correcta es más que una brillante idea -aunque ese es el principio-. Es una idea que es sostenida, considerada, discutida, debatida, pensada, evaluada, probablemente descartada y reinventada en la medida en que comienza a aparecer mejor en comparación con otras alternativas. De nuevo, el acento está sobre la percepción, y en el elemento experimental, más que sobre una fría lista de ingredientes.

Zartman (1986:218) señala sobre los elementos de la fórmula de resolución, algunos, los cuales, desde nuestro punto de vista, prevalecieron en la gestión del conflicto y en las reuniones realizadas por las partes negociadoras en el Combo ICE y en el caso RITEVE para llegar a acuerdos. “Estos elementos incluyen: un nuevo régimen que soluciona el problema principal, una definición conjunta del tema en conflicto, una relación de trabajo entre las partes involucradas, una inclusión de las principales partes afectadas, y una noción de justicia subyacente a la solución. Con estos cinco principios, el resto es invención”.

El proceso de maduración está determinado por el aprendizaje y la percepción de las partes involucradas en la negociación para reconocer o crear el momento de maduración del conflicto; éste se asocia con las condiciones en las cuales las partes involucradas realizan esfuerzos para resolver el problema y alcanzar sus objetivos “a un precio aceptable”. De esta manera, (1986:219) “un momento de maduración del conflicto por lo tanto, podría ser caracterizado

como un estancamiento que afecta mutuamente a las partes específicas con una sola salida: el acuerdo”.

Finalmente, Zartman y Berman (1982:62) indican una vez que la fórmula ha sido establecida, el acuerdo sobre los detalles para ejecutar la fórmula general sobre los puntos específicos del conflicto puede sugerirse en el marco general.

La fórmula o marco de principios ayuda a dar estructura y coherencia al acuerdo en sus detalles, facilitando al mismo tiempo la búsqueda de soluciones para los elementos constitutivos y dando una imagen positiva y creativa de la negociación en lugar de una imagen de concesiones y compromisos.

El acuerdo sobre los detalles se refiere a los componentes limitados y específicos del problema, los cuales, al tratarse sobre la fórmula acordada, proporcionan los criterios que permiten evaluar los acuerdos mediante la prueba de las diferentes opciones planteada por las partes involucradas en la negociación, las concesiones, la reciprocidad y el intercambio de posiciones.

Las manifestaciones del “Combo del ICE” mostraron el reclamo de la sociedad civil ante el acuerdo entre los dos partidos mayoritarios tradicionales, y el 4 de abril de 2000 se conforma una Comisión Mixta Especial con el propósito de dictaminar un texto alternativo, con la participación de los sectores de la sociedad civil del país. El 6 de abril del 2000 las fracciones parlamentarias nombraron a sus representantes ante la Comisión Mixta: Carlos Vargas Pagán, Eliseo Vargas, Vanessa Castro y Walter Céspedes por parte del Partido Unidad Social Cristiana (PUSC); Rafael Arias, Guido Monge, y Alex Sibaja, miembros de la fracción del Partido Liberación Nacional (PLN); José Merino del Río, por parte de Fuerza Democrática; y Otto Guevara, Guido Vargas, y Walter Muñoz se alternarían el otro lugar en representación de los llamados “partidos emergentes”.

En el caso RITEVE, el entonces Contralor General de la República, Alex Solís, ratifica, el 08 de setiembre del 2003, la validez del contrato de revisión técnica vehicular entre el Estado y la empresa Riteve SyC. En esta misma fecha se firmó el decreto que ordenaba la aplicación de un aumento adicional de salarios del 0,5% para el sector público para el segundo semestre del

2003 y se acuerda que el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) eliminaría 43 faltas graves para suavizar la prueba de revisión técnica vehicular.

## Conclusión

El estudio de los procesos de negociación desde la Ciencia Política, mediante la utilización del modelo de toma de decisiones y el modelo de maduración del conflicto, elaborados por Cristina Eguizábal y Francisco Rojas y William Zartman, respectivamente, permite operacionalizar metodológicamente las posiciones, intereses, acciones y estrategias de los diversos actores gubernamentales y no gubernamentales participantes en estos procesos para conocer el poder relativo y la capacidad de toma de decisiones para llegar a acuerdos satisfactorios.

Ambos modelos permiten, mediante la utilización de las diferentes fases y etapas propuestas, acercarse al proceso político en el cual los diversos actores quienes se desempeñan como partes negociadoras toman decisiones para lograr sus objetivos. En el nivel metodológico, para interpretar de manera objetiva los procesos de negociación es posible utilizar categorías propias de la Ciencia Política, tales como sistema político, grupos de interés, grupos de presión, políticas públicas y procesos de decisión, siempre y cuando el investigador tenga a acceso a la información de calidad y ésta se complementa con la elaboración de guías de entrevistas para validar la sistematización de información que es oportuno sean aplicadas a los diversos actores involucrados en los procesos de negociación política, económica y social.

El estudio de los intereses, posiciones y acciones, así como el uso de estrategias en los procesos de negociación por parte de los actores gubernamentales y no gubernamentales sobre una decisión gubernamental o una política pública, permite observar el nivel de participación y la forma en la cual se articulan los intereses para lograr un acuerdo.

Desde el punto de vista metodológico, consideramos que existe coincidencia entre la fase del debate y el diagnóstico, como una etapa

de prenegociación en la cual, los diferentes actores, gubernamentales y no gubernamentales, que participan en un proceso de negociación, evalúan la decisión de carácter gubernamental para generar apoyos y demandas sobre la misma, en el contexto del funcionamiento de un sistema político con un régimen político, como es el caso del sistema político costarricense.

El proceso político en los diferentes procesos de negociación y la forma en que se articulan los intereses sobre una agenda de trabajo, mediante el desarrollo de estrategias para identificar una agenda de negociación consensuada que incorpore todas las demandas de los diferentes actores, constituye la fase de articulación política y la etapa de construcción de la fórmula, cuando las partes son capaces de operacionalizar sus posiciones e intereses mediante una definición conjunta conflicto en términos susceptibles de un acuerdo.

Por su parte, en la fase de operacionalización burocrática es factible identificar los lugares institucionales en los cuales la decisión o la política pública es adoptada, por cuanto la formulación de la ésta se transforma en actividad política concreta, mediante la adopción de decisiones específicas y la puesta en práctica de las mismas. En el caso de la etapa denominada acuerdo sobre los detalles, su estudio aporta elementos para evaluar la capacidad negociadora de los actores en los procesos de negociación y para operacionalizar la forma en que los acuerdos serán llevados a la práctica.

En síntesis, el convenio permite al profesional en Ciencia Política desarrollar habilidades para desempeñarse adecuadamente en los procesos de negociación práctica; sin embargo, también la utilización adecuada de modelos, como el de toma de decisiones y maduración del conflicto, constituye la posibilidad de realizar una descripción y un análisis sistemático en las áreas de negociación y toma de decisiones, sobre las posiciones, los intereses, las acciones y las estrategias que los actores asumen como respuesta ante una decisión o una política pública.

De igual forma, en el nivel metodológico, los modelos de toma de decisiones y maduración del conflicto arrojan algunos elementos, los cuales ayudan a comprender el funcionamiento, en

este caso, del sistema político costarricense en aquellos temas de interés para la sociedad civil, y la forma en que la actuación de los actores no gubernamentales puede oscilar entre grupos de interés, grupos de presión o influenciadores de los procesos de decisión, según las estrategias utilizadas en los procesos de negociación, así como la correlación de las diferentes fuerzas socio-políticas y económicas dentro del sistema político costarricense.

La característica general del sistema político es que los miembros de la sociedad civil generan demandas y apoyos externos, estos son canalizados por el régimen políticos, que a su vez, actúa como mecanismo de conversión con el propósito de obtener productos –decisiones y acciones–, los cuales tiendan a satisfacer las demandas originalmente planteadas.

## Bibliografía

- Eguizábal, C. y F. Rojas Aravena. (1990). *Política exterior y procesos de decisión en Centroamérica: elementos para una aproximación a los procesos de negociación regional*. p. 235-254. En: R. Russell. *Política Exterior y toma de decisiones en América Latina*. Programa Rial. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano
- Fisher, R. y W. Ury. (1993). *Obtenga el SI: El arte de negociar sin ceder*. Bogotá: Grupo Editorial Norma..
- Maubert, J. F. (1993). *Negociar: las claves para triunfar*. Barcelona: Marcombo Boixareu Editores.
- Meny I. y J.C. Thoenig. (1992). *Las políticas públicas*. Barcelona: Ariel
- Monduate Jaca, L. y J. M. Martínez Riquelme. (1998). *Conflicto y negociación*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Russell, R. (1990). *Política exterior y toma de decisiones en América Latina: aspectos*

- comparativos y consideraciones teóricas*. p. 255-274. En: R. Russell. *Política Exterior y toma de decisiones en América Latina*. Programa Rial. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano
- Subirats, J. (1992). *Análisis de las Políticas Públicas y eficacia en la administración*. Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid.
- Zartman, W. y M. R. Berman. (1982). *The Practical Negotiator*. New Haven and London Yale University Press, Massachusetts.
- Zartman, W. (1986). *Ripening Conflict, Ripe Moment, Formula and Mediation*. p.205-227. In: Bendahmane, Diane B. and W. Mc-Donald. *Perspectives on negotiation: four case studies and interpretations*. Center for the Study of Foreign Affairs. Foreign Service Institute U.S. Department of State.