



## Introducción

### Contenido

1. Introducción
2. Qué es un acuerdo
3. Distintas designaciones y su significado
4. Tiempo de duración de un acuerdo
5. Selección de los negociadores
6. Recursos necesarios
7. Identificar las cuestiones
8. Cómo llevar a cabo las negociaciones
9. Pautas para la negociación
10. Referencias

Los gobiernos pueden enunciar proyectos comunes de diversa naturaleza. Algunos expresan una simple concertación política sin carácter obligatorio o sentido jurídico; otros implican programas de acción y presupuestos administrativos donde las iniciativas de una parte y de otra simplemente se conjugan de manera armonizada.

Otras iniciativas constituyen compromisos que obligan al estado y que confieren una dimensión jurídica que vincula a los gobiernos. Estos compromisos implican para los socios procedimientos más formales para hacer efectiva la integración de la

vinculación a nivel del derecho interno de cada uno, acordar al derecho interno (legislación, reglamentación, etc.) al tenor de los compromisos y confirmar el consentimiento a estar vinculados. Estos compromisos tienen carácter obligatorio.

### **La capacidad de una entidad subestatal de vincularse jurídicamente**

La cuestión concerniente a esta capacidad, es decir, a la aptitud de acordar y poner es escena acuerdos es una cuestión jurídica cuya interpretación involucra dimensiones políticas.

En el plano jurídico las referencias normativas se encuentran en parte en el derecho internacional público y esto último nos remite a las constituciones nacionales, a la legislación comparada y a la práctica de qué puede hacer cada uno en materia de acuerdos internacionales.

Nada en el derecho internacional se opone a que una entidad subestatal pueda acordar con terceros estados compromisos legalmente válidos que los obligue mutuamente. Es dentro del derecho constitucional del estado federal donde hay que buscar la respuesta para saber si determinado estado federado puede hacerlo.

## ¿Qué es un acuerdo?

Cualquier forma de acuerdo involucra dos o más partes diferentes (individuos, grupos o agencias) que, tomando un compromiso para un cierto curso de acción, piensan en

algún beneficio común a todas las partes involucradas. Trabajar juntos para desarrollar y llevar a cabo un acuerdo requiere confianza y cooperación, y construir una relación

positiva entre las partes es un aspecto crítico del proceso. Quizás se requiera resolver conflictos para poder trabajar en conjunto.



## Distintas designaciones y su significado

***Un tratado es un forma eficaz de estructurar un acuerdo. La palabra 'tratado' tiene un significado legal técnico. La Convención de Viena sobre Tratados de 1969 define un tratado como un acuerdo internacional entre estados, o entre un estado y una organización internacional, o entre organizaciones internacionales***

Tratado, convenio, pacto, acuerdo, alianza, protocolo, intercambio de notas y acta final son los términos comúnmente utilizados en diversos casos para designar aquello que constituye, fundamentalmente, una vinculación internacional basada sobre un acuerdo de voluntades entre estados u otros sujetos de derecho internacional que implica, a la vez, obligatoriedad para las partes.

La designación de un instrumento así como la elección de la o las lenguas que se emplearán para su redacción deberán ser convenidas desde el principio de la negociación.

### **Los acuerdos marco**

A nivel internacional el término "acuerdo marco" se refiere a un tipo de instrumento que se define por su función. En lenguaje corriente es "un acuerdo general que puede servir de marco a acuerdos ulteriores".

En la práctica internacional los "acuerdos generales" de cooperación, que cubren diversos campos de actuación, constituyen "acuerdos marco". Ellos permiten a las partes "cerrar" ulteriormente acuer-

dos particulares para realizar la cooperación en sectores determinados o más circunscritos teniendo como marco al "acuerdo general". Esta práctica facilita enormemente la negociación de acuerdos particulares y la coordinación por parte de los gobiernos involucrados.

Los acuerdos marco poseen un sentido específico, particular, que permite a los estados progresar en su relación conjunta a futuro.

### **¿Qué es un Memorandum de Entendimiento?**

Un Memorando de Entendimiento (MdE) es un tipo de acuerdo marco, y existen muchos de diverso tipo.

### **¿Qué es un tratado?**

Un tratado es un forma eficaz de estructurar un acuerdo. La palabra 'tratado' tiene un significado legal técnico. La Convención de Viena sobre Tratados de 1969 define un tratado como un acuerdo internacional entre estados, o entre un estado y una organización internacional, o entre organizaciones internacionales.

### **El acuerdo administrativo**

Los acuerdos negociados entre administraciones contienen modalidades de acción, de intercambio, de comunicación, de concertación, de reconocimiento de documentos oficiales y formas de compartir costos, etc a fin de cumplimentar la práctica convenida.

Es frecuente que un acuerdo internacional implique, en vista de su aplicación, la negociación de un acuerdo administrativo entre las Administraciones de las partes; el acuerdo –aunque accesorio– dura lo que dura el primero.

### **El proceso verbal**

Es la consignación de discusiones, de motivos, de decisiones y de declaraciones –comunes o particulares– tomadas y comunicadas durante las sesiones oficiales de trabajo. Si bien puede contener acuerdos, los procesos verbales no se califican como "acuerdos".

El proceso verbal de una ronda de negociación, no constituye un acuerdo pero forma parte de los documentos oficiales a conservar para una vinculación naciente y se vuelven una referencia jurídica fundamental para la interpretación de ese acuerdo.



## Tiempo de duración de un acuerdo

No hay períodos de tiempo ideales para los acuerdos. Los contenidos propuestos y su nivel de complejidad influirán en el tiempo que puede llevar. Los acuerdos pueden especificar el período de tiempo que cubrirán. También es impor-

tante considerar lo que pasará al final de ese período de tiempo especificado en el acuerdo. Puede ser apropiado fijar un proceso de revisión o renegociar y reemplazar el acuerdo original por uno nuevo si no se han logrado los

resultados previstos. Si se han logrado, puede que convenga dar por extinguido el acuerdo.

## Selección de los negociadores

Uno de los ingredientes esenciales de los acuerdos exitosos es la existencia de una base para la negociación. Es decir, tiene que haber cuestiones comunes que las partes quieren abordar y de las que pretenden beneficiarse. Es importante identificar estas cuestiones al principio de cualquier negociación.

Es importante identificar a todas las personas que puedan ser afectadas por un acuerdo e involucrarlas lo más pronto posible en el proceso. Después siempre es posible invitar a unirse al proceso a partes extra, pero esto interrumpirá el proceso de negociación y puede causar problemas innecesarios. Los pasos siguientes pueden ser útiles:

- hasta dónde sea posible deben ser identificadas todas las personas que puedan ser afectadas.

- esas personas deben informarse sobre el proceso, e invitadas a considerar cuál es la mejor manera de involucrarlas. Esto puede requerir el uso de diversos medios de comunicación (correo, fax, correo electrónico, radio, TV, reuniones, afiches, teléfono, etc.)

Algunas directrices para las negociaciones conviene que sean establecidas al comienzo. Por ejemplo, puede que sea necesario acordar:

- quién convocará a reuniones;

- dónde se harán las reuniones, quiénes deberían concurrir y cuánto tiempo durarán;

- qué aviso se requerirá para las reuniones y cómo debería ser cursado;

- qué protocolos serán seguidos en la organización de las reuniones;

- quién hablará primero, de parte de quién y quién responderá;

- qué idioma se usará y si se emplearán intérpretes;

- quién presidirá las reuniones (hacer girar una silla es a veces una solución aceptable);

- quién tomará notas y llevará un registro, quién recibirá copia de esos registros y cuánto tiempo después de la reunión;

- qué es lo que se deberá poner por escrito;

- quiénes continuarán las negociaciones luego de las reuniones.

***Uno de los ingredientes esenciales de los acuerdos exitosos es la existencia de una base para la negociación. Es decir, tiene que haber cuestiones comunes que las partes quieren abordar y de las que pretenden beneficiarse.***



## Recursos necesarios

Incluso con la preparación correcta, todavía puede haber problemas en la elección de la gente designada para integrar la mesa. Es importante asegurarse de que los individuos designados por las partes estén en condiciones de cumplir con los tiempos requeridos por las negociaciones del acuerdo. Tendrán que disponer de tiempos lo bastante flexibles como para ser capaces de acordar las reuniones y atenerse a ello.

Es obvio que, más allá de

llevar a la mesa a la gente correcta, para seguir con el proceso de negociación se necesitará contar con recursos. Es importante decidir acerca de cuáles serán los recursos necesarios durante el proceso, incluyendo:

- qué gastos habrá afrontar para solventar a las personas que toman parte en las negociaciones;
- qué recursos serán puestos en el apoyo de la secretaría, así como para la

provisión de información y de otras necesidades;

- quién pagará las facturas.

Los gastos del proceso de negociación podrían ser compartidos por las partes, o aportados por partes dispuestas a ofrecer recursos como una muestra de buena voluntad hacia el proceso. Si una parte paga las cuentas, puede ser necesario asegurar que ello no influya en las negociaciones.

***Habiendo identificado todas las cuestiones que tendrán que ser consideradas, es útil evaluar qué información necesitarán todas las partes, de modo que puedan abordar esas cuestiones de igual a igual.***

## Identificar las cuestiones

Una vez que se reúnen los representantes en la mesa es útil trabajar en la definición del alcance de las negociaciones, y para ello hay que hacer la lista de todas las cuestiones que les gustaría incluir a las diversas partes. Las prioridades pueden ser diferentes pero, dejando en claro todas las cuestiones, después es posible compensarlas.

Habiendo identificado todas las cuestiones que tendrán que ser consideradas, será útil evaluar qué información

necesitarán todas las partes, de modo que puedan abordar esas cuestiones de igual a igual. No es bueno para la negociación que algunas partes estén más o mejor informadas que otras. Puede que sea necesario intercambiar la información entre las partes e identificar cuándo será necesario el consejo de un experto si hay una necesidad de información adicional (y cuál será su costo). La fiabilidad de la información proporcionada por una parte puede que tenga que ser

verificada por las otras antes de acordar algo.

En esta etapa es importante que todas las partes guarden una actitud abierta acerca de cuáles serán los resultados del proceso de negociación. Es más importante asegurarse de que las cuestiones están identificadas y de que cada una está suficientemente informada sobre ellas. Todas las cuestiones deberían tener igual el peso al principio.



## Como llevar a cabo las negociaciones

Habiendo instalado la escena para las negociaciones, hay entonces varios pasos preparatorios que son convenientes.

Primero, los participantes en las negociaciones tienen que buscar un mandato de parte de la gente que ellos representan. Este incluirá:

- los beneficios que prioritariamente deben obtenerse del acuerdo;
- lo que puede negociarse más allá de la obtención de esos beneficios;
- los puntos básicos de la posición a tomar en la negociación, que identifican lo que no puede negociarse y lo que debe obtenerse.

Los pasos para la negociación podrían ser entonces así:

1. Prevea la probable posición que asumirán las otras partes; en particular, en términos de lo que ellas estiman que usted pueda ofrecer y lo que usted estime que ellas puedan ofrecer.
2. Prevea el término medio que puede establecerse entre las partes –incluyendo qué compromisos– como un punto de partida para las negociaciones.
3. Seleccione un equipo de negociación que asegure la representación adecuada, con una mezcla apropiada de

habilidades y conocimientos.

4. Asigne las diferentes tareas a diferentes miembros del equipo para repartir la carga.

5. Establezca las pautas para las negociaciones antes de la reunión preliminar mediante introducciones, declaraciones y ajuste del orden del día.

6. Convenga en los recaudos que deban ser tomados para preservar la confidencialidad de la información y de las discusiones que ocurran. Puede ser apropiado que toda la información sea considerada como confidencial –a menos que ya esté en la esfera pública– excepto una declaración pública al final de cada reunión.

7. Busque acordar en objetivos y principios amplios en un comienzo, esto proporcionará una buena base para las negociaciones y creará un clima positivo.

8. Tome una posición abierta a la negociación y luego muévase hacia un punto intermedio si hay posibilidad de conseguir ventajas mutuas.

9. Prevea las áreas donde las partes tengan intereses diferentes y haya conflicto potencial, las que tendrán que ser encaradas posteriormente a través de negociaciones.

10. Cuando las opciones comiencen a surgir del proce-

so de negociación, informe a sus representados para confirmar el mandato o concordar un cambio en la posición (probablemente todas las partes tengan que hacer esto y sea necesario acordar una pausa para efectuar las consultas).

11. Considere si hay alguna otra parte que tenga que ser informada (no ya las partes directas del acuerdo, mas sí los grupos de presión indirectos que puedan ayudar en el proceso o en el resultado).

12. Asegúrese de que haya tiempo suficiente para considerar las opciones y para obtener la información necesaria acerca de esas opciones.

Si las diferentes partes no pueden establecer puntos en común, puede que no haya potencial suficiente para alcanzar un acuerdo. Sin embargo, es aconsejable analizar todas las opciones para encontrar –al menos– algunos puntos en común, evaluar la posibilidad de que intervenga un mediador y buscar el consejo de los expertos en aquello que haga falta.

***Seleccione un equipo de negociación que asegure la representación adecuada, con una mezcla apropiada de habilidades y conocimientos***



## Pautas para la negociación

Algunas pautas para las negociaciones son:

- escuche con cuidado todo lo que se dice y considere lo que esto le revela acerca de la posición de las otras partes, aún si usted no está de acuerdo;
- pregunte si no entiende una propuesta, si no tiene información, o si el lenguaje que está utilizándose no es claro;
- provea a las otras partes de la información necesaria para ayudarlas a entender su posición;
- no exponga problemas

sin proporcionar su posible solución; mantenga siempre la posición más constructiva que sea posible;

- procure poner en claro la posición alcanzada en las diversas etapas de las negociaciones y averigüe si está documentada;
- muestre respeto para con la otra parte así como por sus demandas, aunque no estén próximas a las suyas;
- permita hablar sin interrupciones a cada persona y exija el mismo tratamiento si necesario;

– sea paciente y tolerante con los puntos de vista de otras personas (incluso cuando sea provocado) y sea serenamente asertivo al exponer sus propios puntos de vista;

– reconozca las limitaciones que las diferentes partes puedan tener en aquello son capaces de ofrecer (p. ej., no extendiéndose más allá de sus legítimos poderes).

## Referencias

### **Thomas Jefferson School of Law library**

Negotiation Theory & Skills

On line Resources Guide.

Contiene abundante bibliografía y recursos sobre negociación y resolución de disputas.

<http://www.tjssl.edu/download/file17.pdf#search='guide%20agreement%20negotiation'>

### **United Nations Treaty Collection**

Treaty Reference Guide

Definición de los términos más comunes usados en materia de tratados y acuerdos en el marco de las Naciones Unidas

<http://untreaty.un.org/english/guide.asp>

### **PONTIS Consultora**

Ofrece una amplia variedad de *servicios* en materia de relaciones internacionales. Entre ellos llevar adelante las negociaciones internacionales o aconsejar al respecto en materia de estrategias de negociación, activar los convenios de cooperación existentes, fijar prioridades, metas y resultados. Diseñar, redactar y administrar convenios internacionales.

<http://www.pontisweb.com>



## Pontis Consultora

**Pontis** es la primera consultora en Latinoamérica dedicada a las relaciones internacionales de provincias y municipios.

Cuenta con un equipo interdisciplinario de profesionales, con probada experiencia académica y de gestión, que

trabaja bajo un estricto ***código de ética profesional.***

Ofrece una amplia variedad de *servicios* en materia de relaciones internacionales, cooperación técnica internacional e imagen y asuntos públicos.

### **Dirección postal:**

Lafinur 3324 9° piso  
(C1425FAJ) Ciudad Autónoma de Buenos Aires

### **Teléfono:**

+54 (011) 4800 1917

### **E-mail**

[info@pontisweb.com](mailto:info@pontisweb.com)

### **Página Web**

[www.pontisweb.com](http://www.pontisweb.com)

---

### **Suscriba nuestras publicaciones:**

<http://www.ponstiweb.com/suscripcion.htm>

---