



### Introducción

#### Contenido

1. Introducción
2. Elementos para un acuerdo sólido
3. Escollos en la negociación de un acuerdo
4. Formalización de un acuerdo
5. Implementación de los acuerdos
6. Supervisión y monitoreo de los acuerdos
7. Factores en la aplicación
8. Obstáculos en la aplicación de un acuerdo
9. Dificultades para implementar un acuerdo
10. Solución de controversias
11. Referencias

Indudablemente será más probable que las negociaciones tengan éxito si hay un clima de confianza y de buena voluntad establecido desde el comienzo. Sin embargo esto no se materializará solo, deberá ser mutuamente obtenido. Las partes tendrán que demostrar su buena voluntad a través de sus acciones antes de sentarse a la mesa de negociaciones. Este puede implicar mostrar:

- responsabilidad moral y política;
- capacidad para escuchar y responder;
- estar preparado para compartir información y para resguardar a quien la brindó;
- claro sentido del objetivo y capacidad para comunicarlo;

- conocimiento de la cultura y las costumbres de las otras partes.

Hay otros factores de éxito que juegan una vez que las negociaciones están en marcha. Estos son:

- una capacidad clara por parte de todos los individuos de enfocar en los resultados del proceso de la negociación;
- habilidades de negociación y conocimientos de los procesos bien desarrollados dentro de cada equipo de negociación;
- un equilibrio razonable de poder y de recursos entre las partes, con recursos adecuados como para permitir a los ciudadanos una participación eficaz;
- una variedad de cuestio-

nes incluidas en las negociaciones lo suficientemente amplia como para asegurar una cobertura de beneficios potenciales para todas las partes;

- la inclusión en las negociaciones de todos los niveles de gobierno que sean posibles para maximizar la efectividad gubernamental;
- una dirección fuerte dentro del gobierno y de las agencias participantes, que demuestre un compromiso claro de búsqueda de resultados positivos para las ciudadanos;
- tiempo suficiente para la consideración informada de todas las opciones por todas las partes del acuerdo, por los miembros de la comunidad involucrados en él, así como por sus representantes.

### Elementos para un acuerdo sólido

El documento que refleja el acuerdo debe ser claro. Hay muchos ejemplos de acuerdos donde las partes sentadas alrededor de la mesa saben lo que se quiere decir pero el documento que supuestamente refleja eso resulta ambiguo y difícil de interpretar para los demás. Algunas buenas prácticas a tener en cuenta son:

1.-en la primera parte del documento debería haber una identificación de los participantes con sus nombres completos y las responsabilidades de las partes.

2.-deberían ser explicados los términos técnicos y las abreviaturas usadas en el documento;

3.-el acuerdo debería tener objetivos claros e inequívocos, que puedan servir como un punto de referencia por si la intención de cualquier parte del acuerdo llega a estar en duda;

4.--los compromisos hechos por las partes deberían ser suficientemente claros. Si hay compromisos financieros, debería quedar expresada concretamente la oportunidad en que serán aportados los recursos. Si los compromisos presupuestarios son hechos por gobiernos, debería quedar claro si se trata de recursos extraordinarios o están incluidos en sus provisiones presupuestarias normales;

5.-las responsabilidades de los

diferentes individuos y agencias deberían ser explicadas detalladamente, de modo que quede claro quién tiene que hacer qué cosa y cuándo;

6.-debería preverse una autoridad de la implementación del acuerdo, incluyendo su monitoreo y revisión periódica. Un cuerpo de alto nivel debe vigilar estas funciones. Todo ello debe ser adecuadamente financiado;

7.-debería haber un proceso de resolución de disputas para el caso de un desacuerdo entre las partes;

8.-debería haber una cláusula que asegure la oportunidad de renegociar términos del acuerdo en ciertas circunstancias.



## Escollos en la negociación de un acuerdo

Si el proceso inicial de incorporación de las personas a la negociación es defectuoso, es probable que esa debilidad amenace después la efectividad del acuerdo. Hay varios problemas que quizá deban superarse.

**El tiempo:** una vez que se toma la decisión de comenzar el proceso tendiente a desarrollar un acuerdo puede haber mucha presión para ir rápidamente a la mesa de negociaciones. Ese no constituye un problema donde hay líneas claras de responsabilidad. Sin embargo, dónde los mandatos no están tan claros puede necesitarse de un período adecuado de información y consulta con la comunidad para que pueda alcanzarse un acuerdo sobre quién debe hablar en su nombre y

cuál debe ser su posición en la negociación. A veces es necesario negociar entre un proceso de consulta amplio y el riesgo de la pérdida de ímpetu e interés que ello puede acarrear. Sin embargo, si la gente percibe que todo se precipitó, pueden llegar a no desarrollar un sentido de compromiso con el proceso.

**Inclusión de todos los grupos de interés:** es esencial que no se deje de lado a nadie que tenga algún tipo de interés en el proceso del acuerdo. Existe el riesgo de excluir a grupos particulares si el proceso se apresura, pero esto también podría pasar como resultado del descuido.

**Disenso interno y conflicto:** en cualquier comunidad habrá grupos que tengan intereses

contradictorios y diferentes puntos de vista. Si hay que negociar un acuerdo con una sola voz, será necesario un proceso para desarrollar una agenda común. Esto no requiere que todas las diferencias sean resueltas; más bien, será necesario:

que los grupos con diferentes intereses se preparen para encontrarse y discutir los problemas con vistas a desarrollar el acuerdo;

que el enfoque esté puesto en los problemas e intereses en común, dejando de lado por el momento las demás cuestiones;

que la negociación mire hacia el afianzamiento de beneficios que pueden distribuirse equitativamente entre los diferentes grupos.

***La mayor parte de los acuerdos prevén mecanismos de aplicación. Algunos designan las instituciones competentes y los organismos de contacto para administrar el acuerdo; otros crean un organismo particular.***

## Formalización de un acuerdo

Cuando se logra acordar en componentes particulares puede ser útil formalizar acuerdos por etapas. Esto tiene que ser hecho por escrito, con la firma de todas las partes en la documentación. Es conveniente fijar las concesiones hechas por las diferentes partes de modo que el proceso pueda seguir adelante.

Mientras se analiza y pone en claro el paquete completo, puede que se necesite hacer circular un borrador del acuerdo y remitirlo a los miembros de la Comunidad para el endoso final. El acuerdo propuesto quizá deba ser revisado a la luz de los objetivos originales y de las estipulaciones iniciales establecidas por las partes. Sin embargo, bien puede ser posible que las

bases hayan cambiado, que los objetivos hayan cambiado a lo largo del camino. Esto puede ser completamente aceptable mientras que la nueva posición sea correctamente entendida y respaldada.

El acuerdo final tiene que ser firmado, se debe proporcionar copias a todas las partes y, normalmente, conviene hacer alguna forma del anuncio público. También puede ser oportuno celebrar de algún modo la firma del acuerdo.

Las cláusulas finales del acuerdo prevén las modalidades según las cuales las partes notifican que todos los procedimientos internos necesarios para la entrada en vigor han sido cumplimen-

tados y convenido la fecha de entrada en vigor. Hay casos en que según el marco jurídico de cada parte y las disposiciones ya tomadas y notificadas entre los socios, es posible que el acuerdo entre en vigor desde su firma.

La mayor parte de los acuerdos prevén mecanismos de aplicación. Algunos designan las instituciones competentes y los organismos de contacto para administrar el acuerdo; otros crean un organismo particular (por ejemplo una comisión mixta) que sigue la aplicación a largo plazo exigiendo una concertación regular entre las partes.



## Implementación de los acuerdos

La implementación de un acuerdo puede comenzar incluso antes de que se firme formalmente; esto debería ser encarado en tanto haya ventajas claras para todas las partes.

Sea ese el caso o no, es importante que cualquier acuerdo tenga un plan de realización claro que especifique quién es el responsable, de qué acciones y cuándo deberían cumplirse. Sin esto, el acuerdo no es aplicable.

Hay que asegurar los recursos para poner en práctica el acuerdo, y el plan de realización es un buen vehículo para concordar el presupuesto de realización. Si los recursos son insuficientes para poner en práctica el acuerdo del modo ideal, entonces todas las partes deberían convenir en cuáles son las prioridades.

Algunos acuerdos implican equipos diferentes en la fase de negociación y en la de realización. Este puede ser un modelo apropiado para asegurar que las tareas son llevadas

adelante. Las tareas y responsabilidades identificadas en el plan de aplicación pueden necesitar ser incorporadas en el plan de trabajo de la agencia.

Será importante promover el conocimiento del acuerdo entre la comunidad y entre otros grupos durante la fase de aplicación, y ello puede exigir el acuerdo de una estrategia de comunicación entre las partes. Esto puede formar la parte del plan de aplicación, con la asignación de los recursos apropiados.

## Supervisión y monitoreo de los acuerdos

Es muy importante que los acuerdos incluyan condiciones bastante específicas acerca de su supervisión y evaluación. No debe asumirse que la simple elaboración de un acuerdo asegura su puesta en práctica: los mecanismos de supervisión deberían ser un fuerte componente en ellos y, por supuesto, deben contar con los recursos adecuados.

Algunos acuerdos implican una reunión regular de las partes (p. ej., cada tres meses) para evaluar cómo progresa la implementación. El trabajo en estas reuniones será más fácil si hay un plan de implementación claro, así como indicadores para la interpretación de si el acuerdo produce los resultados deseados.

Una alternativa sería la de encomendar la tarea de supervisión a una agencia en particular, a una de las partes del acuerdo o a un cuerpo neutral aceptado por todas las partes. Esto debe negociarse como parte del proceso del acuerdo para que las partes sepan a qué atenerse.

Para una revisión mayor del acuerdo sería apropiado, después de un período deter-

minado, evaluar los resultados en relación a los objetivos del acuerdo. Esta puede ser una oportunidad para involucrar a la comunidad y para promover el conocimiento de cómo está funcionando el acuerdo en la práctica.

El alcance de cualquier evaluación del acuerdo tiene que ser convenido al comienzo. Los procesos de evaluación deben asegurar que las diferentes partes cuenten con un modo objetivo de verificar si el acuerdo tiene éxito y que no se van a sacar conclusiones diferentes. Esto puede requerir que la revisión se lleve a cabo de manera objetiva por agencias que no son parte al acuerdo, pero en quienes confían todas las partes.

Las conclusiones del proceso de revisión tienen que ser presentadas de tal modo que permitan la discusión detallada de las razones que dieron lugar a esas conclusiones y de las maneras en que puede cambiarse la implementación para mejorar los resultados finales.

La renegociación de componentes del acuerdo puede ser necesaria para beneficiar la

implementación. Por ejemplo, si por cualquier razón algunas partes del acuerdo no están en condiciones de aportar lo comprometido, pueden ser persuadidos de proporcionar otras ventajas en su reemplazo.

Si un acuerdo tiene un término fijo y éste se acaba, puede que sea conveniente evaluar los logros y buscar un segundo acuerdo que lleve las cosas más allá. Aún cuando el acuerdo no haya alcanzado su término, una revisión profunda puede proporcionar oportunidades de renegociación y de mejora de los términos originales. Pueden ampliarse los alcances del acuerdo, pueden agregarse más partes al acuerdo o pueden fortalecerse los mecanismos de aplicación.

Si un acuerdo se renegocia, puede haber nuevas oportunidades para:

- 1.-revisar los objetivos del acuerdo a la luz del cambio de circunstancias;
- 2.-ampliar el alcance del acuerdo para tomar en cuenta otros problemas;
- 3.-involucrar a otros receptores que no eran parte del acuerdo original.

***Hay que asegurar los recursos para poner en práctica el acuerdo, y el plan de realización es un buen vehículo para concordar el presupuesto de realización.***



## Factores en la aplicación de un acuerdo

Por encima de todo, tiene que existir el compromiso de todos los involucrados en llevar a cabo el acuerdo. Esto significa la realización de las acciones requeridas, el suministro de los recursos prometidos y el asegurarse de que se consiguieren los objetivos del acuerdo.

Un importante mensaje que surge de la experiencia existente es que la supervisión y revisión de las condiciones del acuerdo necesitan ser ade-

cuadamente financiados. Esto recibe a menudo un tratamiento inadecuado en el entusiasmo por alcanzar el acuerdo en el papel. Conviene determinar previamente el momento de la revisión, además de definirse las responsabilidades acerca de cómo se inicia y quién la lleva a cabo. Debería ser previsto el grado de consulta requerido para un proceso de revisión creíble.

El proceso de supervisión y

revisión también puede fortalecerse considerablemente si se hace público, de manera tal que haya un compromiso claro con su aplicación. Puede haber partes de un acuerdo que deban permanecer confidenciales, pero es deseable que haya un alto nivel de responsabilidad pública para las condiciones restantes.

***Por encima de todo, tiene que existir el compromiso de todos los involucrados en llevar a cabo el acuerdo. Esto significa la realización de las acciones requeridas, el suministro de los recursos prometidos y el asegurarse de que se consiguieren los objetivos del acuerdo.***

## Obstáculos en la aplicación de un acuerdo

La comunicación:

Es sumamente importante que todos involucrados tengan una comprensión común de lo que se ha convenido. Esto puede parecer obvio, pero demasiado a menudo las partes piensan que están de acuerdo, cuando en realidad tienen diferentes interpretaciones acerca de las palabras utilizadas. En los puntos del acuerdo tienen que probarse diferentes palabras y discutirse las implicaciones que se derivan de unas y de otras. Si esto no ocurre puede que haya un acuerdo en el papel que guarde poca relación con la realidad.

Redacción del documento:

Hay muchos ejemplos de acuerdos que parecen estar claros cuando las partes están alrededor de la mesa de negociaciones, pero que se

vuelven muy vagos y ambiguos –o en algunos casos ininteligibles– una vez que los abogados, los burócratas y los políticos han tenido voz en el proceso de redacción. Los involucrados en el proceso de negociación tendrán que permanecer vigilantes y firmes para asegurarse de que realmente se refleje en el documento lo que se acordó.

Firma:

Puede ser difícil asegurar la firma fuera del nivel regional, particularmente en el caso de acuerdos de servicios regionales donde las agencias gubernamentales se comprometen en acciones particulares.

Falta de compromiso:

En algunos acuerdos puede haber buena intención y un diseño institucional avanzado, como la formación de comités

y grupos de referencia, pero esto puede enmascarar el hecho de que realmente poca cosa sucede en la realidad. Hay un temor fundado en que la burocracia pueda entrometarse en la aplicación.

Falta de capacidad en la aplicación:

A veces el problema simplemente es que las distintas partes no cuentan con las aptitudes o los recursos necesarios para llevar a cabo el acuerdo. Quizá sea necesario comprobar esto en el proceso de negociación real. En todo caso, el desarrollo de aptitudes y de recursos para la implementación debe plasmarse en el propio acuerdo. Si las circunstancias cambian de modo imprevisto (recortes presupuestarios, pérdida de personal importante, etc.), ello puede constituirse en una buena razón para renegociar el acuerdo.



## Dificultades para implementar un acuerdo

### Falta de responsabilidad:

La importancia de supervisar y revisar un acuerdo no es exagerada. Si el acuerdo guarda silencio acerca del monitoreo y la revisión, puede que no haya manera alguna de saber si está si está siendo puesto en práctica. Las responsabilidades de supervisión y revisión tienen que ser explicadas detalladamente en el acuerdo, y tienen que ser proporcionados los recursos adecuados para esa función.

### Falta de mecanismos de resolución de disputas:

Si una de las partes del acuerdo siente que las otras no están cumpliendo con sus responsabilidades, esto podría llevar a una disputa sobre si el acuerdo está siendo honrado o no. La mayoría de los acuerdos no contienen los mecanismos necesarios para lidiar con estas cuestiones y puede haber confusión al respecto. Los mecanismos que habría que considerar son la negociación, la mediación y el arbitraje. La mediación tiene la ventaja de ser flexible, informal y relativamente

barata, pero requiere un nivel de buena voluntad entre las partes. El arbitraje no exige a todas las partes llevarse bien, pero el proceso y el árbitro tienen que establecerse de antemano.

### Falta de sanciones:

si el acuerdo no está siendo cumplido, no hay ninguna garantía de que la negociación, la mediación o el arbitraje rectifiquen la situación. A veces el compromiso en un acuerdo será incumplido porque la parte pertinente ha cambiado su postura y ya no ve ninguna razón para cumplirlo. Esto podría pasarle, por ejemplo, a una agencia gubernamental si hay un cambio de gobierno, o a una corporación si hay un cambio de propietario. A veces sucede debido a cambios que se producen en el personal clave. Cualquier acuerdo tiene que prever la posibilidad de que no sea cumplido, así como las sanciones apropiadas para ese caso. Esto puede requerir que se redacte teniendo expresamente en cuenta la instancia judicial si las partes dejan de honrar sus compromisos, aunque el costo de es

instancia también puede tener que ser considerado.

Alcanzar un acuerdo es a menudo una causa para la celebración de la buena voluntad y de la cooperación, lo que anima a las partes a creer que todo irán bien. Establecer acuerdos exige una aproximación al manejo de los riesgos de modo que sean cubiertas todas las posibles eventualidades.

***La importancia de supervisar y revisar un acuerdo no es exagerada. Si el acuerdo guarda silencio acerca del monitoreo y la revisión, puede que no haya manera alguna de saber si está si está siendo puesto en práctica.***



## Solución de controversias

Es esencial poner el problema de solución de controversias dentro de un contexto más amplio. La solución de cualquier disputa, requiere la adopción del método más rápido, informal, amigable y barato disponible. En años recientes, se ha puesto el acento en el uso de los denominados mecanismos alternativos de resolución de disputas, es decir métodos de resolución de disputas que buscan evitar el uso de los procedimientos proporcionados por las cortes públicas de un país, o de una corte internacional. Normalmente estos incluyen métodos directos de solución a través de la negociación, o métodos informales que emplean a una tercera parte, como los buenos oficios, mediación o conciliación.

La Mediación es un mecanismo de resolución alternativa de conflictos que ayuda a resolver en forma pacífica

diferentes tipos de conflictos. Es una instancia voluntaria que tiene como objetivo el acercamiento entre las partes que presentan una posición controvertida. El mediador a cargo del proceso, ayuda a que se clarifiquen e identifiquen esos intereses en conflicto y que se llegue a un acuerdo satisfactorio, sin tener que recurrir a un Tribunal.

La mediación también se define como un sistema de negociación asistida, mediante el cual las partes involucradas en un conflicto intentan resolverlo por sí mismas, con la ayuda de un tercero imparcial (el mediador), que actúa como conductor de la sesión, ayudando a las personas que participan en la mediación a encontrar una solución que sea satisfactoria para ambas partes.

El Arbitraje es un método diferente de la mediación en que el tercero, ya sea un solo

individuo o un tribunal arbitral, tiene poder para decidir la disputa, y sus decisiones pueden tener fuerza legal.

El procedimiento de arbitraje envuelve la intervención de un tercero para la resolución de la disputa. Esta persona o personas oyen ambas partes de la disputa y toman una decisión sobre la salida más adecuada. El proceso se llama arbitraje vinculante pues la decisión del tercero es la decisión final, equivalente al dictamen de un juez. El tercero también puede ejercer sanciones si las partes se niegan a aceptar la decisión. Cuando el tercero no tiene poder para ejercer sanciones sobre las partes, es arbitraje no-vinculante. Este tipo de arbitraje se usa usualmente en mediaciones donde las partes le piden al mediador que concluya el proceso a través de la solución provista por su propia decisión.

## Referencias

### **Convención de Viena sobre derecho de los tratados**

Texto completo de la Convención firmada en la ciudad de Viena el 23 de mayo de 1969 y que regula el cumplimiento de los acuerdos internacionales.

<http://www.derechos.org/nizkor/ley/viena.html>

### **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

**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)

## 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.

---

**Suscriba nuestras publicaciones:**  
<http://www.ponstiweb.com/suscripcion.htm>

---