

Material Imprimible

Curso de Negociación Efectiva

## **Módulo 5: Fases de la Negociación: El Cierre**

### **Contenidos:**

- Tipos de tensión
- Habilidades negociadoras
- Técnicas de cierre
- El acuerdo (el contrato)
- Acciones para lograr un acuerdo sensato
- El desacuerdo
- La mentalidad cerradora
- El seguimiento y su alcance/ Acciones necesarias

## El Cierre

¿Cuáles serían las recomendaciones en la fase de las conclusiones, cierre y acuerdo?

Se le llama final al término, remate o conclusión de algo. El concepto, que procede del latín *finalis*, puede utilizarse como sustantivo o como adjetivo para mencionar a aquello que remata o cierra algo. En cuanto al proceso de negociación, la fase del cierre, corresponde a la parte final de la etapa de discusión.

Suele ser una decisión difícil para los negociadores, ya que nunca se sabrá, si de continuar ésta, se podrán obtener más ventajas.

El cierre se ofrece en la medida que nos acerquemos al límite de la negociación. Advertir sobre el cierre, es también dar a la otra parte la información de que hemos llegado o estamos llegando a tal límite. Debemos saber que el cierre se da, exista o no exista acuerdo en la negociación, pues, indiferentemente de la existencia del mismo, la negociación debe cerrarse.

En el cierre debe establecerse por escrito cada aspecto de la negociación. También, deben incluirse las cláusulas por incumplimiento del trato, cláusulas de indemnización, cláusulas de prórroga, entre otras más, que establezcan las partes.

El cierre de una negociación se produce, en dos casos:

- Cuando hay una ruptura del proceso porque no se logra un acuerdo
- Cuando se alcanza un acuerdo satisfactorio.

Sin embargo, la finalidad del cierre es llegar al acuerdo, y esta idea condiciona nuestra manera de cerrar. Para que sea aceptable, nuestra propuesta de cierre, debe satisfacer a un número suficiente de las necesidades de la otra parte. Debemos presentar esta alternativa de forma que quede clara nuestra determinación de no hacer más concesiones y que lo que le interesa a la otra parte es cerrar un acuerdo en este momento. Se aconseja cerrar en una etapa de beneficio de la negociación, y expresar esta decisión de modo que no se entienda como una agresión a la otra parte. Debemos tener presente que, al llegar al final de una negociación, se ha discutido, se han superado situaciones difíciles, se han hecho concesiones por ambas partes, y se ha desarrollado toda una cantidad de tiempo, gestos, palabras y silencios. Casi se ha completado el proceso de negociación. Pero *¿Qué se espera de esta etapa?*

Para descubrir lo que se espera al momento del cierre, les proponemos conocer los objetivos de esta fase:

- Equiparar recursos y necesidades
- Llegar a un acuerdo y contratar
- Gestionar las posibles tensiones que hayan podido quedar abiertas.

Para equiparar recursos y necesidades, se debe estar preparado para cerrar acuerdos que sean distintos a los que se habían previsto, pero que cubran igualmente las necesidades. Es importante tener presente que el objetivo es cubrir aquello que se necesita y no conseguir aquello que se está pidiendo.

En cuanto a llegar a un acuerdo y concretar, es preciso haber revisado los acuerdos parciales a los que se fueron llegando. Esto sirve tanto para comprobar que ambas partes entienden lo mismo, como para ir creando un clima de confianza basado en el avance y el terreno común que se va construyendo. Llegado este momento, se deben hacer concesiones, pero siempre que las mismas permitan obtener un acuerdo que sea positivo. También se deben aclarar todos los aspectos referidos al contrato que estén negociando.

El último objetivo es gestionar las tensiones, para que no afecten gravemente la relación a futuro de las partes que están negociando.

### **Las Tensiones**

Las tensiones se encuentran ligadas con la experiencia de las personas y las contradicciones a las que se enfrentan, es decir, que nos sentimos constantemente en tensión entre los principios de placer y principio de realidad caracterizados por Sigmund Freud (1979), donde el primero está dirigido por las necesidades, deseos, anhelos y satisfacción personal, y el segundo, es un reconocimiento de los límites que conforman nuestro ambiente, esto es la cultura, la cual nos indica que no es posible llevar a cabo todo aquello que deseamos. Dicho esto, sería ingenuo pensar que una negociación no genera tensiones.

En reiteradas ocasiones, las tensiones se generan en aquellas situaciones donde hay poco margen para conceder de ambas partes, lo que situaciones donde hay poco margen para conceder de ambas partes, lo que hace que el marco de negociación entre un piso (límite

inferior) y un techo (límite superior) sea estrecho, con lo cual hay poco espacio para lograr un acuerdo.

Robert Mnookin, Scott Peppet y Andrew Tulumello en su libro “Negociación para crear valor en ofertas y Disputas” (Belknap, 2000) identifican tres tipos de tensiones inherentes a la negociación, ya sea que el objetivo sea llegar a un acuerdo o resolver una disputa:

### **Tensión que se da entre la creación de valor y la distribución de valor**

También es conocida como el “dilema del negociador” porque para crear valor, se exige que los negociadores revelen sus intereses; ser el primero en revelar información sobre los intereses, puede aumentar la ganancia mutua, pero también podría situarlo en una desventaja estratégica. Si no se confía se pueden perder oportunidades de crecimiento, y si se confía se puede ser traicionado por la otra parte.

#### Veamos un ejemplo:

Antonia y José trabajan en la misma empresa, aunque no en el mismo sector, ambos recibieron una caja navideña con tres botellas de bebida alcohólica y tres confituras (pan dulce y turrónes). José no va a utilizar las bebidas y Antonia no puede comer dulces porque es diabética. Si se pusieran de acuerdo para redistribuir el contenido de las cajas según sus necesidades y José comunica su falta de interés en las bebidas, Antonia podría de forma cooperativa, contarle a José su falta de interés por las confituras y por tanto realizar el intercambio de las tres bebidas por las tres confituras. Pero también puede decidir esconder su interés y utilizar la información privilegiada que le ha ofrecido José, para obtener un mejor resultado; por ejemplo, cambiarle las tres bebidas por una o dos confituras, obteniendo, sin duda, un mayor beneficio. La tensión se basa en confiar o no confiar.

### **La tensión que se genera entre la empatía y la afirmación de una postura**

En muchas negociaciones, puede resultar difícil entender realmente el punto de vista de la otra parte. Por ejemplo, si está enojado con un proveedor que le envió productos de mala calidad, no querrá escuchar su historia de sollozo sobre las malas materias primas con las que tuvo que trabajar. Sin embargo, un poco de empatía podría inspirarle a que lo ayude a encontrar maneras de resolver su problema, y a su vez, asegurar productos de mejor calidad.

Hacer preguntas abiertas, escuchar atentamente y demostrar que comprende la posición de la otra parte no solo permitirá explicar su propia perspectiva, sino que

también le brindará información nueva y útil. El criterio de solución de problemas ayuda a las personas a superar esta tensión postergando los compromisos y alentando la exploración de distintos puntos de vista, lo que facilita la empatía sin acordar, y mediante la despersonalización de la discusión, permitiendo que los negociadores afirmen sus puntos de vista sobre el problema sin que queden enmarcados como un ataque contra su contraparte.

### **La tensión que se genera cuando los intereses de los mandantes (principal) y de los agentes no están perfectamente alineados.**

Normalmente, esta tensión produce cierta desconfianza mutua y un enfrentamiento en torno al grado de autoridad de los agentes. Los mandantes a menudo son astutos cuando se trata de sus intereses y de su “mejor alternativa” a un acuerdo negociado y dan a su agente instrucciones rígidas sobre el proceso y escasa autoridad para comprometerse. Por supuesto, ello limita la capacidad de los negociadores para hallar soluciones óptimas. Si se adopta el criterio de solución de problemas, la tensión se torna debatible como un desafío que puede manejarse en conjunto, por ejemplo, usando incentivos adaptados, incrementando gradualmente la delegación de autoridad. Ello mejora la relación entre el agente y el mandante y las perspectivas de un resultado satisfactorio.

Una forma de manejar la tensión entre el agente principal es reconocerlo por adelantado y tratarlo como un problema compartido. Esta tensión está presente en la mayoría de las negociaciones, de principio a fin, se recomienda empatizar con el otro lado y afirmar los propios intereses de manera convincente. Para cerrar el tema podríamos decir que una buena manera de disminuir las tensiones es conocer o mapear a la persona con la cual se va a negociar.

### **Habilidades Negociadoras**

Comencemos reconociendo algunas habilidades negociadoras que se deben tener a la hora de realizar el cierre de una negociación. Es fundamental, que el negociador:

- Sepa claramente su necesidad y de la otra parte
- Evite sorpresas, anticipándose
- Utilice la creatividad para llegar al cierre
- Controle sus emociones
- Sea proactivo y honesto
- Respete a la otra parte

- Haya estudiado toda la información sobre el objeto de la negociación
- Haya planeado la estrategia y definidos los mínimos y los máximos.

Cuando las posiciones de las partes se van acercando, los mejores negociadores utilizan una serie de técnicas para cerrar el acuerdo. Las técnicas de cierre más relevantes para alcanzar el acuerdo son:

- Cierre por concesión
- Cierre con resumen
- Cierre con descanso
- Cierre disyuntivo
- Cierre con ultimátum

El primero de ellos, es la forma más frecuente de cerrar una negociación. Supone terminar la fase de intercambio ofreciendo una concesión, para así conseguir el acuerdo. Las posiciones se van a plantear, según se conceda un elemento importante de las peticiones que se haya hecho o si se cede en un punto de menor importancia. También se puede presentar una nueva concesión que no nos han exigido antes, pero que parece atractiva para nuestro opositor.

Realizar una exposición resumida de aquellos beneficios por los que la otra parte haya demostrado mayor interés, es sin duda el llamado cierre con resumen. Consiste en terminar la fase de intercambio haciendo un resumen de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento. Se destacan las concesiones que se han realizado y se evalúan las ventajas que puede tener llegar a un acuerdo sobre los temas pendientes.

En cuanto al cierre con descanso, el mismo se hace después de la última oferta, y se ofrece tiempo para considerar las ventajas y las alternativas del desacuerdo. De sucederse una situación de desacuerdo y buscando evitar este cierre, podríamos recurrir al cierre disyuntivo o de la alternativa.

El cierre disyuntivo consiste en presentar a la oposición la elección de dos soluciones, ambas dentro de los límites posibles. La ventaja es que da a la otra parte cierta libertad de elección. Sin embargo, se debe estar alerta, ya que la otra parte podría retomar toda la negociación de nuevo con una última jugada, aprovechando la satisfacción y excitación por pensar que se ha logrado un buen acuerdo. La regla de oro para este momento es:

“Resumir lo acordado y conseguir que la otra parte acepte que el resumen coincide con lo acordado”.

El cierre con ultimátum, como su nombre lo indica, consiste en provocar la aceptación de nuestra propuesta, presentándola como última y definitiva: “lo toma o lo deja, no hay más”. Sin duda es el cierre más duro que los anteriores, y muy arriesgado porque consiste en plantear a la otra parte una alternativa radical; o se aceptan ciertas condiciones o se da por terminada la negociación, y en su caso se prevén ciertas consecuencias negativas. La virtud de esta técnica de cierre recae en la autenticidad de la propuesta. Si es veraz, aunque el adversario no le de crédito en un primer momento, terminará por asumirla. Pero tal como dijimos, pueden existir consecuencias negativas derivadas del riesgo que se corre si se descubre la maniobra, ya que a nadie le gusta que lo pongan bajo presión. Nunca más se concederá crédito en futuras negociaciones. Este tipo de cierre suele ser característico de los negociadores más agresivos, pero dadas las consecuencias expuestas se recomienda pensarlo muy bien antes de utilizarlo.

A diferencia de la etapa de prospección de clientes en donde el objetivo principal es el de abrir todas las ventanas de oportunidad posibles, en la etapa de cierre no debemos de dejar ni abiertas, ni medio abiertas ninguna ventana de las múltiples que se cierran y se abren durante las negociaciones. Pueden existir múltiples momentos de cierre en una negociación. La clave es de ir cerrando herméticamente cada momento sin ligarlo con el siguiente. Entre los factores que afectan a estos momentos de cierre se encuentran: El proceso de negociación; El plan de la negociación (estrategias, opciones, alternativas, etc.); El Negociador o la Negociadora; La necesidad de las partes; El valor percibido de lo que se está vendiendo; La cultura; etc... Si hemos hecho nuestra tarea de diseñar un plan de negociación para una situación específica de negocios, lo más seguro es que cerremos.

Sin embargo, si una de las partes no tiene la “mentalidad cerradora” aunque nos preparemos y tengamos las estrategias de negociación más creativas no se va a llegar a un cierre eficiente. En ese momento se debe evaluar si estamos con la persona adecuada; entender la situación y cuestionarnos si realmente vale la pena seguir en este proceso de negociación.

### **¿Cómo llegar al acuerdo?**

Una vez cerrada la negociación se deben recoger por escrito todos los aspectos tratados. Lo más frecuente es que en este momento todas las partes implicadas se relajen, sin embargo, conviene estar más atentos que nunca, puesto que en el documento se debe detallar todo lo que hasta el momento se ha tratado. Por ejemplo; cláusulas de incumplimiento, indemnizaciones, prórrogas, etc. Se deben resumir con la otra parte los acuerdos alcanzados a lo largo de las negociaciones para confirmar que son coincidentes. En este momento son muy valoradas las actas que se hayan ido redactando. Tengamos presente lo antes dicho, se deben recoger los acuerdos alcanzados en un documento, prestando gran atención a su redacción ya que –de forma intencionada o no intencionada– puede ser en algunos puntos confusa, poco precisa, ambigua e incompleta.

Para que el acuerdo sea efectivo debe ajustarse a la legislación (o legislaciones) aplicables, por lo que en los contratos formales es precisa la intervención de asesores legales. En cuanto a la presentación del acuerdo, se debe tener en cuenta el efecto del acuerdo sobre otras partes implicadas por ambas partes, por ejemplo, Consejos de Administración, Accionistas, Socios, Sindicatos, Bancos, Autoridades competentes, parientes, amigos comunes, etc.

### **El contrato**

Una forma de mejorar el acuerdo, después de cerrar la negociación, es que lo acordado, que quedó plasmado por escrito, figure junto a la firma en el contrato, donde de manera explícita quedan resumidos los principales aspectos tratados en la negociación. Se considera el contrato como el documento más importante dentro del proceso de negociación debido a que regula las relaciones comerciales, financieras o tecnológicas como factor de garantía y de seguridad jurídica que tiene en cuenta las fases de una operación, los posibles riesgos y su solución. Debe establecerse por escrito y contribuye a resolver las polémicas al establecer los derechos y obligaciones de las partes interesadas. Debe ser excelentemente redactado, sin ambigüedades y preciso en términos y condiciones. Como elementos indispensables que debe contener un contrato podemos citar:

- Identificación jurídica de las partes
- Objeto del contrato
- Las formas de pago a emplear

- Lugares de entrega
- Fechas o plazo de entrega
- Condiciones de embarque, transportación y seguro
- Características técnicas y calidad
- Firma de las partes
- Cláusulas, penalizaciones y bonificaciones
- Terminación del contrato,
- Descubramos algunas acciones que ayudan al acuerdo.

En cualquier caso, culminada esta fase de la negociación puede ser que exista un ambiente de satisfacción por ambas partes, pero quizá no es suficientemente profundo y duradero, dado que con el acuerdo se han buscado las soluciones más realistas, pero no las deseadas por una parte u otra. Para consolidar los acuerdos, conviene observar las siguientes recomendaciones.

Informar resumiendo y evaluando todas las ventajas que ha obtenido la otra parte. Si creemos que hemos conseguido mejores objetivos que el adversario, no conviene hacer jactación de ello. Conviene realizar un análisis reposado de la negociación y de los acuerdos alcanzados. Una vez cerrado el acuerdo es bueno dejar de lado el rol negociador para regresar a un posicionamiento más personal. Ahora ya no se está negociando y se puede permitir una relación más amistosa que le dejará valorar abiertamente a la otra parte negociadora.

Las relaciones de futuro se conforman a partir de las personas, las negociaciones se realizan al margen de las personas que están negociando.

“Hay que despersonalizar los procesos de negociación y entender al otro en el rol que representa. Pero también hay que ser capaz de, una vez cerrado el acuerdo, construir positivamente el futuro”.

Antes de dar por finalizados los acuerdos hay que asegurarse de que no queda nada por tratar y de que las partes implicadas interpretan y comprenden del mismo modo los puntos que se han tratado durante la negociación.

Cuando se dé por concluida la negociación es importante analizar objetivamente cómo se ha desarrollado, para identificar posibles fallos y aspectos a mejorar. Para eso se sugiere conectar con el interlocutor, recordemos que la empatía es un factor determinante al

concretar una negociación. En muchas ocasiones podemos conocer a personas con los que la conexión será más complicada, pero existen estrategias para entablar una excelente relación y facilitar los acuerdos.

### **Acciones para lograr un acuerdo**

Existen más acciones para lograr un acuerdo, por ejemplo, estar al mismo nivel que el interlocutor. Un factor determinante en cualquier negociación es entender el concepto de nivel, lejos de que esta práctica sea elitista, es necesario entender que para tener una conversación fluida y que llegue a buenos términos, debe de realizarse entre personas del mismo rango o nivel. Esta situación va más allá de un aspecto social o de jerarquía en una organización. La nivelación significa asegurarse de que estás hablando con el otro como un igual, ajustándote a la misma lengua y que no aparezca como una amenaza, o peor aún, una persona débil.

Si no se hace esta nivelación, la habilidad podrá ser usada en contra y al final los objetivos y la conexión lograda en un inicio podría perderse en una fracción de segundo. Una frase mal empleada puede ser la diferencia entre el éxito o el fracaso de una negociación. Lo más lógico es aprender escuchar a la otra parte, ver como expone sus puntos de interés, problemas y prioridades, y a continuación, exponer de la misma manera conforme a nuestra apreciación.

Otro punto clave dentro de una negociación, para arribar a un buen acuerdo, consiste en darse cuenta de que todas las partes deben obtener algo de valor y, como en toda negociación integrativa, el principio de intercambio es fundamental, para recibir hay que dar, significa ganar-ganar.

No solo es importante alcanzar un acuerdo con la otra parte de la negociación, sino también gestionar el cierre correctamente para generar confianza y una relación duradera. Una vez que han llegado a un acuerdo, es momento de pasar a la acción y formalizar el cierre de trato. La mejor manera de hacerlo es acortando el tiempo de espera. Si es posible, y la ocasión lo permite, se debe tener listo el contrato con las cláusulas e información completa, desde los términos económicos, (Precio, pago con IVA, plazos, etc.) hasta las cláusulas de tiempo de entrega, términos y condiciones. Como ya dijimos, cualquier acuerdo que se alcance, es esencial que se plasme por escrito para que queden claras todas las condiciones y se firmen por ambas partes.

El acuerdo por escrito puede tener dos formas:

- La de un nuevo contrato

- Un anexo a un contrato anterior (nuevas condiciones)

Puede ocurrir, por ejemplo, que se tenga firmado un contrato de alquiler de un local y se negocie una nueva renta que se puede establecer en un anexo.

### Acuerdo sensato

Según William Ury, un acuerdo negociado tiene que ser un acuerdo sensato. Lo que lo hace sensato es que cumpla con tres condiciones:

- Debe satisfacer los intereses de cada una de las partes, hasta donde sea posible.
- Debe resolver los conflictos de intereses con equidad.
- Debe mejorar, o por lo menos no deteriorar, las relaciones entre las partes y con la comunidad en general.

Dice Ury que para que se pueda alcanzar ese tipo de acuerdo es necesario tener en cuenta ocho conceptos. Estos son la posición, es decir, lo que las partes manifiestan expresamente que quieren obtener. Los intereses, o sea, las motivaciones silenciosas que dan origen a la posición, por ejemplo, las necesidades, valores, preocupaciones, temores y deseos. Otro concepto son las alternativas, como mecanismos de solución que solo atienden a los intereses de una de las partes. Las opciones, son las soluciones que, de un modo u otro, toman en cuenta los intereses de ambas partes. Los criterios objetivos, es decir, factores que influyen en la negociación, pero que no pueden ser modificados por esta. La Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado. Solo después de haber analizado todos los elementos anteriores se puede hacer una propuesta; esta debe contemplar algún mejoramiento, beneficio o valor para la otra parte. Por último, el Acuerdo, que contenga compromisos, condiciones y responsabilidades adquiridas.

### El seguimiento

El cierre de una negociación no es el momento final, sino el momento de plasmar el acuerdo alcanzado y generar una relación de buen entendimiento mutuo a futuro. Por eso se deben contemplar los factores que pueden entorpecer el cumplimiento exitoso de los acuerdos. Para ello se debe realizar un seguimiento de lo acordado y una forma de realizarlo es especificando obligaciones de seguimiento, como mecanismo para el control de su cumplimiento, son cláusulas que establecen penalizaciones por

incumplimientos. Incluso, se puede incluir otras cláusulas que estimulen los comportamientos positivos mediante bonificaciones.

*Recordemos que siempre es preferible no llegar a un acuerdo, que aceptar alguno del que tengamos que arrepentirnos después.*

Quien comete un error y no lo rectifica, comete dos. Existen infinidad de circunstancias que influyen para cerrar favorablemente un negocio, conozcamos algunas de ellas. El dinamismo, la empatía y la conexión son tan importantes como una buena propuesta de negocios. Sin embargo, en ocasiones, es un proceso costoso en tiempo y energía emocional ya que requiere un compromiso de llegar hasta el final del entendimiento y esto a veces es imposible de asumir.

### **El desacuerdo**

La autora Zurriaga Lloréns, R, establece una clasificación de posibles motivos de desacuerdos:

El primero se relaciona con lo que es, lo que ocurre y con los hechos; se debe a que no se valoran de forma objetiva y unívoca, sino desde perspectivas particulares e incompletas en función de lo que creemos que suponen para cada uno de nosotros. Por ejemplo, los datos que deben ser aclarados, informados, mostrados, demostrados, explicados; Las opiniones que se deben evitar discutir. Los sentimientos, que se deben tener en consideración; La expresión de los hechos que puede llevarnos a malos entendidos y susceptibilidades.

El segundo se relaciona con las causas de la realidad actual, donde las opiniones, el manejo de información incompleta o sesgada y los procesos de culpabilización tienen un papel preponderante. Es importante evitar demostraciones "definitivas" y pedantes que acaban ridiculizando al otro o infravalorándolo en su capacidad de análisis.

Un tercer motivo de desacuerdo puede darse por la confusión entre lo deseable y lo posible; se debe establecer el "principio de realidad". Y ello se consigue siendo: descriptivos, contextualizando la situación, planteando objetivos evaluables con criterios compartidos e intentando no entrar en el discurso ideológico.

Por último, dirá la autora, que se deben establecer las diferencias respecto a lo que conviene hacer. Los riesgos suelen ser: análisis deficiente de la situación, la intransigencia, el que una de las partes se considere vencida, la oposición sistemática.

### **El negociador con mentalidad cerradora**

Algunas de las características de un negociador con mentalidad cerradora, suelen ser que:

- Sabe qué quiere
- Sabe qué necesita él y la otra parte
- No se sale del camino del cierre, está enfocado en él
- Evita las sorpresas e improvisaciones
- Evade cualquier desviación del objetivo
- Ejecuta acciones creativas para llegar al cierre.

Si se pretende generar una mentalidad cerradora, entonces es necesario, por ejemplo, planear todo movimiento y acción en el camino de la negociación; prepararse con información del cliente, del mercado, de sus productos y servicios, de la competencia.

Es preciso tener un pensamiento creativo; también tener un pensamiento objetivo; es necesario olvidar el egocentrismo y el egoísmo; se debe controlar los sentimientos y las reacciones; se requiere ser proactivo y sin duda ser honesto. Es importante evitar realizar juicios anticipados; ser pacientes y desarrollar una escucha activa.

### **Seguimiento o la post-negociación**

La negociación no finaliza con la firma de los acuerdos, sino con el cumplimiento de los mismos. En la fase de la post-negociación se presentan los resultados obtenidos en la negociación. El seguimiento, ofrece la oportunidad de validar la lógica de un programa o planificación, sus actividades y su implementación en momentos predeterminados regulares, así como de hacer ajustes según las necesidades. En ausencia de un seguimiento eficaz sería difícil lograrlo. Existen diversos resultados protagónicos entre los que destacan los satisfactorios y los insatisfactorios. Los primeros cierran el proceso y sólo se les hace un seguimiento para confirmar los resultados.

El seguimiento permite evaluar la calidad e impacto del trabajo en relación con el plan de acción y el plan estratégico. Para que el seguimiento y la evaluación resulten realmente valiosos, tienen que haber sido planificados de manera correcta. El seguimiento implica: establecimiento de indicadores de eficacia, efectividad e impacto, por ejemplo, la matriz FODA. Donde se evalúan las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas.

También la creación de sistemas de recopilación de información relacionada con indicadores y el análisis de la información. El seguimiento y evaluación dados en esta fase de post- negociación, no tiene ningún valor si las partes no actúan sobre la información que surge del análisis de los datos recopilados. Recordemos que cuando nos referimos a la post-negociación, hablamos de gestionar adecuadamente el contrato firmado.

En esta fase de post-negociación o seguimiento, se realiza un análisis de lo ocurrido en la negociación, en cuanto a las dificultades presentadas, los aciertos y obstáculos resultantes. La post-negociación puede consistir en la plasmación de los acuerdos alcanzados por escrito para que sean firmados por ambas partes. En este supuesto, a veces surgen asuntos de menor importancia, que podrán ser tratados por los asesores de las partes directamente. En el caso en que no se haya alcanzado un acuerdo, debemos intentar que la relación con la otra parte sea cordial, porque a veces sucede que cambia alguna circunstancia y la negociación puede volver a realizarse desde otro punto de partida. Si ha habido disconformidades y/o incumplimientos nos centraremos en buscar soluciones y argumentos adecuados para explicarlas, resolverlas, denunciarlas o asumirlas y no en buscar culpables.

En concreto, los resultados obtenidos pueden ser satisfactorios e insatisfactorios. Los primeros cierran el proceso y sólo se les hace un seguimiento para confirmar los resultados. Por su parte, los insatisfactorios comprenden dos eventualidades: La postergación, es decir redefinir los resultados, y pactar nuevos encuentros que satisfagan los intereses de las partes o alguna de ellas. O el quiebre de la relación, cuando los resultados no satisfacen bajo ningún concepto a una de las partes, que elimina la posibilidad de nuevos encuentros directos.

El seguimiento de un acuerdo es una herramienta básica e importante para hacer realidad los puntos planteados en el documento firmado por cada participante. Cada parte lo utiliza como medio de verificación de la negociación. En realidad, el seguimiento es usado siempre en casos en donde los puntos son varios y donde lo acordado requiere de algún responsable o persona mediadora que rastree, controle o audite lo que ha ocurrido con las responsabilidades de cada uno de las personas participantes en el proceso de negociación, implicando así a todas las partes. Ningún actor es secundario, todos son trascendentales para cumplir con los puntos consensuados en la negociación.

Existen diferentes tipos de seguimientos. El seguimiento decidido por las mismas partes o el seguimiento decidido y realizado por una persona externa (un mediador). El seguimiento decidido por las partes es aquel en donde ellas como responsable del cumplimiento de lo acordado, han decidido fijarle fecha de cumplimiento. Este podría abarcar uno o varios temas; dependiendo de la importancia que las personas les hayan asignado en el acuerdo. En lo referente al seguimiento por la persona mediadora, ésta realiza un rastreo con el objetivo de constatar si lo planteado en el documento acordado está siendo cumplido, por las partes integrantes, según lo pactado. Se suele utilizar una matriz que informa sobre los resultados del seguimiento.

### ***¿Cuáles son las tareas necesarias para la realización de un buen seguimiento?***

Las tareas necesarias, están enfocadas en reflexiones y consultas. Por ejemplo, se busca responder preguntas como, ¿Se está cumpliendo con lo escrito previamente en el acuerdo de forma eficaz?; ¿Cuáles son las cuestiones, riesgos y desafíos que afrontamos?; ¿Qué cambios ya planeados deben tomarse en cuenta para las fases siguientes?; ¿Continuarán siendo pertinentes para el logro de los resultados previstos lo planificado y desarrollado en la negociación?; ¿Siguen siendo pertinentes y eficaces los efectos que hemos previsto para lograr todos los impactos, objetivos y prioridades?; ¿Qué estamos aprendiendo?.

En contextos de desarrollo que evolucionan rápidamente o entornos que salen, sufren o han pasado por una crisis, el plan de desarrollo necesita ser dinámico, y ser revisado y mejorado con el tiempo. Por eso un plan para el seguimiento debería aclarar:

- ¿Qué debe ser monitoreado y evaluado?
- ¿Quién es responsable de las actividades de seguimiento?
- ¿Cuándo se planifican las actividades de seguimiento y evaluación (oportunidad)?
- ¿Cómo se llevan a cabo el seguimiento y la evaluación (métodos)?
- ¿Qué recursos se necesitan y dónde están asignados?

### **Alcance del seguimiento**

El seguimiento intenta identificar avances hacia los resultados, anticipar decisiones que incrementen la probabilidad de lograr los resultados, mejorar la rendición de cuentas y el aprendizaje. Todas las tareas de seguimiento deberían, por lo menos, enfocarse en los *avances hacia los efectos*; lo que implica analizar periódicamente en qué medida se han logrado o se están logrando realmente los efectos buscados; En los factores que

contribuyen o impiden lograr los efectos. Por ejemplo, precisando un seguimiento del contexto del país y de los acontecimientos políticos, económicos, sociales estrechamente vinculado con la gestión de riesgos. En las contribuciones individuales de los asociados a los efectos los cuales pueden ser generados por programas, proyectos, asesorías en la formulación de políticas, la promoción y otras actividades. El seguimiento y evaluación implica analizar si se está o no en proceso de cumplir con el acuerdo. Se debe enfocar también en estrategia de alianzas. Para ello se requiere el examen de estrategias de asociación actuales y su funcionamiento, así como la creación de nuevas alianzas según se necesiten. Por último, no perder el foco en las lecciones que se han aprendido y del conocimiento para una distribución más amplia del saber.