

## La negociación como proceso

Negotiation as a process


Silvio José Castellanos Herrera<sup>1</sup> 

### Cómo citar

Castellanos Herrera, S. J. (2021). La negociación como proceso. *Socialium*, 5(1), 180-195.  
<https://doi.org/10.26490/uncp.sl.2021.5.1.812>

<sup>1</sup> Doctor (Phd) en Derecho.  
Universidad Católica de  
Cuenca, Sede Azogues,  
Azogues, Ecuador.

[silvio.castellanos@ucacue.edu.ec](mailto:silvio.castellanos@ucacue.edu.ec)



### RESUMEN

La negociación es una actividad inherente al ser humano, que se realiza prácticamente de manera cotidiana, aunque la misma no se internalice de forma consciente. En este sentido, el presente trabajo tiene como objetivo, afianzar la idea de que la técnica de negociación debe abordarse en ambientes políticos, judiciales y extrajudiciales como vía ideal para la solución de conflictos de diversa índole, principalmente en aquellos donde el Estado juega un papel fundamental, como principal interesado en la paz, al prever su ordenamiento jurídico, todos los mecanismos que facilitan el desiderátum de una armónica convivencia, en el contexto de un contrato social. Para esto se mostrará cómo surge la disciplina, en un tránsito que va desde la "Teoría de Juegos", pasando por la "Teoría de Decisiones", hasta llegar de manera sinérgica a una metodología que debe contemplarse de manera insoslayable, en todo conflicto abordado por el hombre. En este sentido, como metodología abordaremos la revisión bibliográfica en sus aspectos, constitucional, doctrinario y legal, para arribar a conclusiones tendentes al logro de la justicia y equilibrio social, en razón de que, como método, permite la promoción de conciertos que viabilizan, para las partes, el logro de sus aspiraciones de manera racional.

**Palabras clave:** *negociación; juegos; decisión; participación; conflicto.*

### ABSTRACT

Negotiation is an activity inherent to the human being, which is carried out practically on a daily basis, even if it is not consciously internalized. In this sense, this work aims to strengthen the idea that the negotiating technique should be addressed in political, judicial and extrajudicial environments as an ideal means for the resolution of conflicts of various kinds, mainly in those where the State plays a fundamental role, as the main interest in peace, in providing for its legal order, all the mechanisms that facilitate the desideratum of a harmonious coexistence, in the context of a social contract. For this will show how discipline arises, in a transit that goes from the "Game Library", through the "Decision Library", to reach synergistically a methodology that must be contemplated in an inessible way, in every conflict addressed by man. In this sense, as a methodology we will address the bibliographic revision in its aspects, constitutional, doctrinaus and legal, in order to reach conclusions aimed at achieving justice and social balance, because, as a method, it allows the promotion of concerts that enable, for the parties, the achievement of their aspirations rationally.

**Keywords:** *negotiation; games; decision; participation; conflict.*

Arbitrado por pares ciegos

Recibido: 15/08/2020

Aceptado: 04/12/2020



## Introducción

La negociación, es el resultado del desarrollo de variadas disciplinas que tienen su origen en los juegos como actividad natural del ser humano. Así veremos en este trabajo, cómo la teoría de juegos se ha conformado técnicamente en herramienta fundamental para los procesos de negociación económicos, políticos, jurídicos y sociales en general.

Cuando hablamos de Teoría de Juegos, es indispensable diferenciarla de la Teoría de Decisión. En la Teoría de Decisión, no tenemos por así decirlo, un oponente, por lo que el jugador no necesita bregar con un contrincante; en cambio en la Teoría de Juegos, existe siempre un comportamiento positivo de un segundo jugador que de alguna hay que considerar. Él está decidido a ser contendiente del primer jugador y si hay alguna forma de mejorar su beneficio, lo utilizará. Otra diferencia fundamental entre las dos teorías, es que la primera, es verdaderamente relevante para problemas de una firma, una familia, un grupo económico, político, en el área jurídica y social, o para una persona en especial ante diferentes opciones, mientras que la segunda, se ocupa de relaciones de competidores u entidades independientes que poseen intereses opuestos (Lun Chou, 1972, p.755). Este tránsito de la Teoría de Decisión a la Teoría de Juegos lo explica muy bien Latouche (2015, p.6) cuando citando a Von Neumann (1928, p.295-320), expresa que el decisor posee una cantidad de recursos bajo su dominio para atender su problema, pero tomando en consideración los intereses y estrategias de los demás participantes, de tal forma que su decisión afectará indefectiblemente las alternativas y decisiones de los otros.

En este contexto, es probable que la Teoría de Juegos tenga su origen en la obra de Borel (1921, P.1304-1308) en los años 20. En 1928, Von Neumann (1928), en combinación con Borel, publicó la primera aproximación al teorema fundamental de la Teoría de Juegos, aunque el tema realmente cobró vida en 1944, cuando Von Neumann y Morgenstern publicaron su libro que los hizo famosos.

Para Tversky (1969, p.31-48), la Teoría de Juegos trata realmente un problema de estrategia en donde las metas de cada oponente son similares y el problema de cada uno es: ¿cuál estrategia se deberá adoptar? tomando en cuenta que la Teoría de Juegos no ofrece auxilio práctico para el desarrollo de estrategias, sino que suministra reglas acerca de cómo escoger entre ellas sino, un método para sistematizar la jugada debida ante las posibles respuestas de cada contrincante y las estrategias asociadas. En general, estos autores en concordancia con Von Neumann y Morgenstern, afirman que el objetivo de la Teoría de Juegos es concentrar soluciones, en tanto que para cada juego puede haber una solución o más de una. Esto en el entendido de que los jugadores no se contactan unos a otros, sino que conocen sus estrategias.

En general podemos decir que los participantes no son cooperantes entre sí, es decir, su punto de partida es el desacuerdo con los demás jugadores. Cada uno parte de estrategias que mejorarán su posición inicial en detrimento de los demás, con el pleno conocimiento de que los otros contrincantes estarán haciendo lo mismo. Pero si entráramos en un ambiente cooperativo, este conformaría un escenario en el que cada jugador analizaría los posibles cursos de acción, estrategias y tácticas que podrían asumir el resto de los jugadores, para verificar en qué medida sus acciones dependerán de las acciones de los otros.

Tal y como se indica anteriormente, cuando cada uno de los participantes asume que la posibilidad de cooperación, puede producir soluciones que generan beneficio, así sea disminuyendo sus expectativas iniciales, con disminuciones graduales de sus máximas aspiraciones, estableciendo la comunicación necesaria para llegar a acuerdos, estamos en presencia de un proceso de negociación. Sobre estos temas discurriremos en presente ensayo, siempre ilustrando en lo posible, con ejemplo o situaciones reales, para mejor comprensión del lector.

## Métodos

El juego es tan primitivo como la vida. El hombre desde que tiene conciencia juega. A la sazón decía Platón en su obra “Las Leyes”: “en los jóvenes el juego se debe a que no pueden mantenerse en reposo por lo que les es placentero saltar, gritar, danzar y jugar unos con otros”. En esta misma senda, Aristóteles, al hablar de los niños en sus escritos alusivos a “Las categorías y su interpretación”, exponía: “... se les debe, no obstante permitir movimientos para evitar la inactividad corporal; y este ejercicio puede obtenerse por varios sistemas, especialmente por el juego... los juegos de la infancia, deberían ser imitaciones de las ocupaciones serias de la edad futura”.

En línea con Aristóteles, existen ciertas características comunes en todo juego a saber:

1. Existen reglas que determinan qué puede y qué no puede hacer cada jugador, por lo que hay penalidades que pueden implicar la expulsión de cualquier jugador.
2. Cada jugador diseña estrategias, por lo cual ganar o perder depende no sólo de la estrategia de cada jugador, sino de las estrategias de los demás contendientes, por lo cual decimos que existe una interdependencia estratégica. Por esto, aun escogiendo un jugador una mala estrategia, puede ganar debido a que el oponente escogió una peor.
3. Existe un resultado bien definido: uno gana y otro u otros pierden.

Lo anterior nos lleva a definir un juego como: cualquier situación gobernada por reglas con un resultado bien definido (uno gana y otro u otros pierden), caracterizado por una interdependencia estratégica (Tversky, 1969, p. 31-48), (Gardner, 1995, p. 4) y (Shao, 1975, p.719). Esto nos describiría la categoría aristotélica a la que pertenecen los juegos.

Las teorías sobre el origen del juego son variadas, la recopilación más exhaustiva sobre las teorías del origen del juego, la realizó Munné (1992) hace casi 25 años, resumiéndolas de la siguiente manera:

1. Teoría sobre el exceso de energía: El juego se entiende, como una forma de liberación de la energía excedente.
2. Teoría teleológica del ejercicio preparatorio: El juego tiene un matiz educativo para los niños, sirviendo de preparación para la vida.
3. Teoría de la recapitulación: El juego es una recogida de datos provenientes de las costumbres de culturas anteriores.
4. Teoría fisiológica: El juego responde a una necesidad vital que viene predeterminada biológicamente, y que, por tanto, está en mayor o menor medida presente en todo ser humano.
5. Teoría de la autoexpresión: El juego sirve al niño como vía para representar distintos roles sociales, creando respuestas a los mismos.
6. Teorías psicoanalíticas: Con base en los escritos de Freud, establecen que el juego produce una catarsis liberadora de emociones reprimidas, dejando al individuo en condiciones de poder expresarse libremente.
7. Teorías antropológicas, culturales y sociales: El juego no nace del placer, sino de las necesidades y frustraciones del niño, las cuales en gran parte vienen dadas por su situación social.
8. Teoría cognitiva: El juego tiene como función la de consolidar las estructuras intelectuales del hombre a medida que se van adquiriendo.
9. Teoría ecológica: El juego está condicionado por los distintos niveles ambientales o sistemas existentes en el entorno del niño.

Nos preguntamos ahora, ¿qué es la teoría de juegos? “Es la ciencia que estudia los juegos con el rigor necesario para resolverlos” (Gardner, 1995, p.6). Como ya dijimos, la Teoría de Juegos es una creación de Von Neumann, quien descubrió la regularidad más importante en los juegos, la solución de los

juegos de suma cero con dos jugadores que finalmente tenderán a negociar. Como método cabría también la interrogante ¿Cuál es su utilidad en la empresa, la economía y la política? Morgenstern fue el primero en aplicar la Teoría de Juegos en estos escenarios. Sin embargo, a principio de los años cincuenta, el famoso matemático John Nash rompió con la barrera que Von Neumann en cuanto a la 'suma cero' con su idea sobre equilibrio, que hizo ver claramente lo innecesario de la restricción de Von Neumann.

Hoy día, la noción de equilibrio de Nash, contempla que la elección estratégica de cada negociador es la respuesta óptima a las elecciones estratégicas de los otros oponentes. En esa línea, Nash nunca aceptó la idea de que la teoría de juegos debe considerar infinitos caminos de negociación entre dos personas y procedió a ofrecer argumentos para determinarlos (Contreras, 2002, p.11). Sus ideas sobre este tema, al principio fueron generalmente incomprendidas, pero el tiempo le dio la razón y sus esquemas hoy en día son imprescindibles a la hora de discutir un problema político, económico o social en el que se planteen posiciones encontradas de dos o más negociadores.

Comentaremos de seguidas el enfoque metodológico de los juegos que no son suma cero ni son cooperativos, utilizando el famoso esquema del "Dilema del Prisionero" -Equilibrio de Nash- (Barragan, 1989, p.336). El mismo no es competitivo y cada jugador siempre tratará de maximizar su utilidad, bajo las premisas de prohibición de comunicación entre ellos y de realización de acuerdos previos.

El Dilema del Prisionero, nos explica Barragan (1989), nos presenta a dos reos en proceso judicial. Ellos son manejados por un Fiscal quien, en consultas separadas, les ofrece rebajas o eliminación de pena si uno delata al otro. Si el Fiscal logra su cometido, podrá proponer la aplicación para el delatado, la máxima pena prevista para el delito, como consecuencia para pagar al delator, pedirá su libertad. Puede suceder una doble delación. En este caso los prisioneros obtendrán una pena cercana a la máxima. Si ambos no se delatan, el Fiscal sólo podrá aplicar a los reos el mínimo de pena. Estas situaciones generan determinadas utilidades, dependiendo de la estrategia que escoja un reo, en dependencia de la que escoja el otro jugador. Estas utilidades esperadas se expresan en la llamada matriz de ganancias (utilidades), que, para el caso en consideración, es la siguiente:

**Figura 1**

*Dilema del prisionero – Tabla básica*

		B	
		D	-D
A	D	2 * 2	0 * 10
	-D	10 * 0	8 * 8

Donde A es un prisionero y B el otro. D, significa delatar y -D no delatar. Los números de la matriz expresan la utilidad (expresada en años) que cada prisionero obtendría en cada una de las cuatro posibles intersecciones de estrategias.

Como se trata de un juego “no suma cero / no cooperativo”, las restricciones establecidas en el planteamiento de este Dilema, que como es natural, cumplen un importante papel en las soluciones posibles, serán: 1) no pueden existir acuerdos de cumplimiento forzoso entre los prisioneros; y a los efectos de garantizar esa primera restricción, 2) los prisioneros no pueden comunicarse entre sí, ni directamente, ni a través de terceros.

A partir del esquema planteado, resulta coherente que el prisionero A opte por la estrategia D, ya que la misma le garantiza una pérdida media aceptable de 2 \* 2 (dos años de prisión para cada uno como premio si ambos delataron) y una máxima ganancia de 0 años porque delató y una pena de 10 años (ganancia mínima) para B si éste no delata. Por otra parte, la estrategia -D le ofrece una posible una máxima pérdida representada por 10 años de prisión si no delata y 0 años de prisión para B si éste último delata. Asimismo, obtendría 8 años de prisión si no delata y a la vez 8 años de prisión para B si tampoco delata.

Equivalentemente, el de esperar que B elija la estrategia D por las mismas justificaciones que A. Esto hace que ambos prisioneros se encuentren en la casilla (2 \* 2), que es la ganancia media de ganancias. La casilla en la que las ganancias colectivas son las máximas, (D \* D), se llama cooperativa, mientras que la casilla (8 \* 8) donde las ganancias colectivas son las mínimas, se llama no cooperativa.

Explicando lo anterior podemos decir que estando presente la restricción inicial (imposibilidad de comunicación y de acuerdos), cada prisionero teme ser traicionado por el otro. Las casillas (0 \* 10) y (10 \* 0), representan para los prisioneros el máximo riesgo. Este temor recíproco a ser traicionados es lo que conduce a la intersección (D \* D = 2 \* 2) lo que significa un éxito para el Fiscal, es decir la

mejor situación. En consecuencia, tanto para el prisionero A como para el B las estrategias D son estrictamente dominantes, y el par (D \* D = 2 \* 2) es el único par en equilibrio del juego. Esto significa que cualquier jugador racional decidirá utilizar la estrategia D, ya que la misma maximiza su utilidad esperada. Ver también, Doron y Sened (2001, p.26-27), así como también a Rubinstein (1982, p.97-109).

Así, Barragan (1989) expone que “El Dilema del Prisionero” podría interpretarse de dos maneras. Por una parte, un modelo conceptual puede ser interpretado como **descriptivo**, lo cual daría paso a diseñar categorías explicativas y predecir el futuro comportamiento de tales relaciones; pero por la otra **puede ser interpretado como definidor de conductas socialmente deseables, lo que nos permitiría generar una normativa tendente a reglar las relaciones sociales**. En el marco descriptivo, el dilema nos refiere al desempeño de dos jugadores racionales, en el marco de las restricciones dadas; mientras que, en el enfoque **normativo**, el dilema puede ser utilizado para resaltar la conveniencia de la solución cooperativa en vez de la no cooperativa, lo que de manera consecuencial nos llevaría a concluir, la supremacía ética de las conductas cooperativas en términos de utilidad social.

## Resultado

Lo antes planteado sirve la mesa para entrar en el tema de la negociación política con intervención de N actores, que, como disciplina, encuentra su mayor desarrollo y aplicación en las relaciones contrapuestas entre las diferentes agrupaciones de la sociedad civil y las instituciones del estado. Esto en el contexto de los derechos constitucionales y legales que el gobierno tiene que garantizar a todos los ciudadanos a través de un orden impuesto, en el entendido de que este orden constitucional y legal, en muchas ocasiones tiene que ser negociado, renegociado y reafirmado por los ciudadanos, a fin de que el mismo subsista y se evite la presencia del “estado de naturaleza” descrito por Hobbes (1966, P.67-72), en el que la ley es la guerra de todos contra todos (Doron y Sened, 2001, p.12).

Es claro entonces que, la respuesta a la solución a problemas de orden social en donde intervienen muchos protagonistas, tales como, la selección del sistema político (Asamblea Constituyente), distribución de recursos (discusión de presupuesto a diferentes niveles de descentralización territorial) y tipo de participación social en las decisiones a nivel de Cantón, Provincia, Estado o Nación, entre otros, exclusivamente pueden resolverse a través de un desenvolvimiento eficaz, eficiente, combinado y reglado de todos los antagonistas, en donde se asume que cada uno de ellos

tiene muy claro el conjunto de posibles resultados a alcanzar y que sus decisiones para alcanzar dichos resultados se realizarán a través de acciones racionales, en el marco de las instituciones creadas en la Constitución y las leyes para armonizar la vida de la sociedad, es decir, en el contexto de un “Estado de Derecho” en el que impere como norma básica la división de poderes. Sobre esta última referencia, hay que resaltar que el esquema de división de poderes (“checks and balances”) presente en la constitución ecuatoriana, tiene su base en el pensamiento de Carlos Luis de Secondat Barón de la Bréde y de Montesquieu (1748) con su obra “El espíritu de las leyes”<sup>1</sup>, aunque ya Locke (1690), había tratado el tema en su texto “Segundo Tratado sobre el Gobierno Civil”.

En el camino de lo expuesto, aunque estamos transitando el campo de los juegos mixtos cooperativos, debemos tener claro entre otras cosas, que el proceso de negociación se encuentra afectado por la cantidad de partes o jugadores. No es lo mismo un juego de damas, el dilema del prisionero, la guerra de los sexos o un juego de ajedrez, que las negociaciones que tienen que llevarse a cabo en un Cantón, donde las fuerzas que se sientan a negociar tienen disímiles intereses, cuyos participantes, cual competidores, manejan set de juegos que generalmente se contraponen.

Estamos aquí en presencia de un instituto de obligatoria referencia que denominamos ‘participación ciudadana’, la cual es concebida en la ciencia política, como acceso a la toma de decisiones concernientes a lo público. Naím (2016) ha argumentado que es “la condición ciudadana tendente a crear bienes públicos”; para Bobbio, Matteucci y Pasquino (1981, Pág. 1137-1138) “El término participación, entendido en sentido estricto, puede reservarse, finalmente, a las situaciones en las cuales el individuo contribuye directa o indirectamente en una situación política” en la que según los mismos autores, “El ideal democrático prevé una ciudadanía atenta a los desarrollos de la cosa pública, informada sobre los acontecimientos políticos, al corriente de las principales cuestiones,

---

<sup>1</sup> “En cada estado hay tres géneros de poder: el poder legislativo, el poder ejecutivo de lo que dependen del derecho de gentes y el poder ejecutivo de lo que depende el derecho civil. Por el primero el príncipe o el magistrado hace leyes temporales o para siempre y corrige o deroga las ya hechas. Por el segundo, hace la paz y la guerra envía y recibe embajadas, dispone la seguridad, previene invasiones. Por el tercero castiga los delitos o juzga las querellas de los particulares. A este último se llamará poder de juzgar, y al otro, simplemente, poder ejecutivo del Estado. La libertad política para un ciudadano es esa tranquilidad de espíritu que deriva de la opinión tiene de su seguridad; y para que dicha libertad exista, es necesario que el gobierno sea de tal forma que un ciudadano no pueda sentir temor de otro. Cuando en la misma persona o en el mismo cuerpo de magistrados se hayan reunidos el poder ejecutivo y el poder legislativo, no existe libertad, porque se puede recelar que el mismo monarca o el mismo senado promulguen leyes despóticas para aplicarlas despóticamente. Tampoco hay libertad si el poder judicial no se haya separado del poder legislativo y del poder ejecutivo. Si se encuentra unido al legislativo, sería arbitraria la potestad sobre la vida y la libertad de los ciudadanos, pues el juez sería legislador. Si se presenta unido al poder ejecutivo, el juez podría tener la fuerza de un tirano. Nada cabría hacer si la misma persona o el mismo cuerpo de notables, o de nobles, o del pueblo ejerciera estos tres poderes: el de hacer las leyes, el de ejecutar las resoluciones públicas y el de juzgar los crímenes y los litigios entre particulares.” Libro XI, Cap. VI



capaz de elegir entre las distintas alternativas propuestas por las fuerzas políticas y comprometida de manera directa o indirectamente en forma de participación.”

Desde la óptica de, Del Campo, Marsal y Garmendia (1976, Pág. 443), la participación política consiste en que “La democracia, entendida como el gobierno del pueblo, se basa en dos supuestos: 1°) que todos los individuos tengan una efectiva participación en el poder y 2°) que los equipos gobernantes estén sometidos, de algún modo, al control efectivo de los gobernados.” Ahora bien, la filosofía política contemporánea, nos asoma esencialmente tres modelos específicos de participación ciudadana: comunitarismo, liberalismo y republicanismo.

En cuanto a comunitarismo, con origen en el marxismo, apunta Requejo (1994), se trata de ‘igualdad material’, ‘igualdad de oportunidades’, de ‘democracia directa’, por revolución económica y social, en donde se disipa la hegemonía capitalista y se consagra la participación del proletariado en la construcción de la comunidad socialista.

Sobre ‘el liberalismo’, Cruz (2003), en contrariedad con el ‘republicanismo’ y con la ‘democracia liberal’, explica que, lo privado está por encima de lo público; asimismo, que en la justicia, el principio de participación se cumple al considerar a todos los individuos como ciudadanos iguales, y su participación como hecho, es potestativa sin posibilidad de exigencia alguna, so peligro de que se vulnerar su libertad. De tal forma que, la participación política, sería una manifestación en oposición a la facultad impositiva del Estado, como muestra de la legitimidad que le otorga el régimen democrático.

En relación al ‘republicanismo’, afirma Cruz (2003) que, que su fundamento esencia es la virtud como garantía de la excelencia política: desarrollo de las virtudes públicas, esenciales al hombre, en tanto que ciudadano. En este sentido, la participación política sería activa y razón de ser del sistema democrático. Notemos que esta visión marca una diferencia ética entre ‘republicanismo’ y ‘liberalismo’.

En consonancia, desde nuestra visión, con un esquema republicano y democrático, la interdependencia y por ende la negociación entre los participantes a nivel municipal es inexorable e inmanente a la interacción. Explicamos: cuando el representante de un sector de la sociedad civil en el cantón, se sienta con su set de juegos, sabe que sus aspiraciones no se cumplirán totalmente y que tiene que hacer concesiones, para arribar a acuerdos en virtud también, del sacrificio de los otros jugadores, integrándose entonces, un obligatorio ambiente cooperativo de negociación. Es decir, no puedo alcanzar nada sin que los otros logren algo a costa de mi flexibilidad; lo mismo sucederá a las otras partes.

Para ilustrar, seguiremos con el caso de la ‘planificación participativa’ y el ‘presupuesto participativo’, donde “Para el ejercicio de esta participación se organizarán audiencias públicas, veedurías, asambleas, cabildos populares, consejos consultivos, observatorios y las demás instancias que promueva la ciudadanía”<sup>2</sup>. Es claro aquí que, el Alcalde, representante del gobierno cantonal, no puede lograr sus objetivos operativos y políticos si su plan no es aprobado en una Plenaria, para lo cual debe negociar su set de juegos con todos los representantes de la sociedad civil y estos a su vez harán lo mismo con el resto de los jugadores, lo que no deja otro camino que la vía de negociación cooperativa, más aún si es palmario que en la República del Ecuador, constitucionalmente, la inserción del pueblo en el poder, principalmente a través de la estructura de gobierno municipal, la encontramos fundamentalmente en la siguiente batería de artículos:

**Art. 85** (Disposiciones que regulan las políticas y servicios), numeral 3

**Art. 95** (Participación de los ciudadanos), encabezado

**Art. 100**(Objetivos del ejercicio de la participación), encabezado y numerales 1 y 3

**Art. 101** (Participación en sesiones de los gobiernos autónomos)

**Art. 207** (Objeto del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social)

**Art. 279** (Consejo Nacional de Planificación. Atribuciones) segundo aparte

**Art. 398** (Consulta a la comunidad por afecciones al ambiente)

Adicionalmente, lo dicho se reafirma en la Ley Orgánica de Participación Ciudadana con un contundente aseguramiento de la presencia del pueblo en sus asuntos, esencialmente a través de los preceptos constantes en los artículos 68, 69, 70 y 71. Esto sin perjuicio de que, tanto en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en sus artículos 5, 6, 186 y 192, como en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas en sus artículos 8, 10, 12, 106, 108 y 111, se establecen disposiciones que aseguran la plena autonomía de cada nivel de gobierno, para establecer los mecanismos que garanticen la participación ciudadana. Es diáfano entonces que, el ordenamiento jurídico del Ecuador materializa la democracia protagónica y participativa, al preverse ese derecho y garantía, a través del presupuesto, la planificación y la ejecución de todos los asuntos asociados a los intereses de la comunidad.

---

<sup>2</sup> Constitución de la República del Ecuador. 2008. Título IV, “Participación y Organización del Poder”, cap. Primero. “Participación en Democracia”, art. 100. Registro Oficial 449, 26

Ahora bien, a nuestro parecer, llevar esto a unas tablas o tratar de matematizar la situación resultaría imposible, así como también, hacer comprender los métodos implicados a los participantes, se tornaría cuesta arriba y complicado operativamente en la mayoría de los municipios. Por esta razón los asesores tienen que desdoblarse los aspectos teóricos sobre el particular, a fin de que las aplicaciones terrenales puedan tener efecto. Lo dicho no debe obstar para que las partes diseñen tablas racionales, en donde se prevean los diferentes objetivos a lograr con sus estrategias y tácticas asociadas, a la luz de estos mismos tópicos previsiblemente vislumbrados por los contrarios. En otras palabras, se trata de ir a una mesa de negociaciones con una preparación tal, que no me sorprenda en lo posible, lo que las otras partes van a tratar de imponer, en virtud de sus intereses.

## Discusión

Creemos que, por más de que tratemos de crear una episteme sobre la negociación a nivel de la administración cantonal, es difícil que el mismo tome en cuenta las pasiones, las emociones o la idiosincrasia de los grupos involucrados, lo cual hace que, al aterrizar este cúmulo de principios y razonamientos en situaciones reales, generalmente nos decepcionemos del desarrollo teórico alcanzado, por su difícil aplicabilidad. Por eso, aunque el ser humano no puede evolucionar sino con una interacción social, si queremos introducir como asesores o consultores, las técnicas necesarias para lograr objetivos claros en el juego, debemos ser muy cuidadosos y plantear todos los métodos asociados al intercambio cooperativo términos sumamente entendibles y amigables, para no crear rechazo en los participantes.

En consonancia con lo anterior, desde nuestra óptica, es imprescindible que, en estas sesiones de negociación, existan dos personajes importantes a saber. Un mediador-moderador, que deje muy claro que, la idea es resolver las diferencias con el fin de llegar a compromisos y acuerdos legales, utilizando para ello, mecanismos de concordia y entendimiento idóneos, que permitan conducir armoniosamente las relaciones de manera integradora, sin que nadie se siente vencedor ni vencido sino satisfechos por el resultado alcanzado. En otras palabras, el mediador en la negociación debe consolidar la concepción de que: 1) no es una batalla a la que se va a asistir para derrotar a los demás; 2) los aspectos emocionales deben estar ausente en lo posible; 3) la empatía debe ser la base de las reuniones y que; 4) se trata de resolver problemas en específico, independientemente de las personas que los planteen. El siguiente gráfico nos ilustra acerca de las condiciones previas que debe el mediador establecer en el ambiente cooperativo de negociación:

**Figura 2**

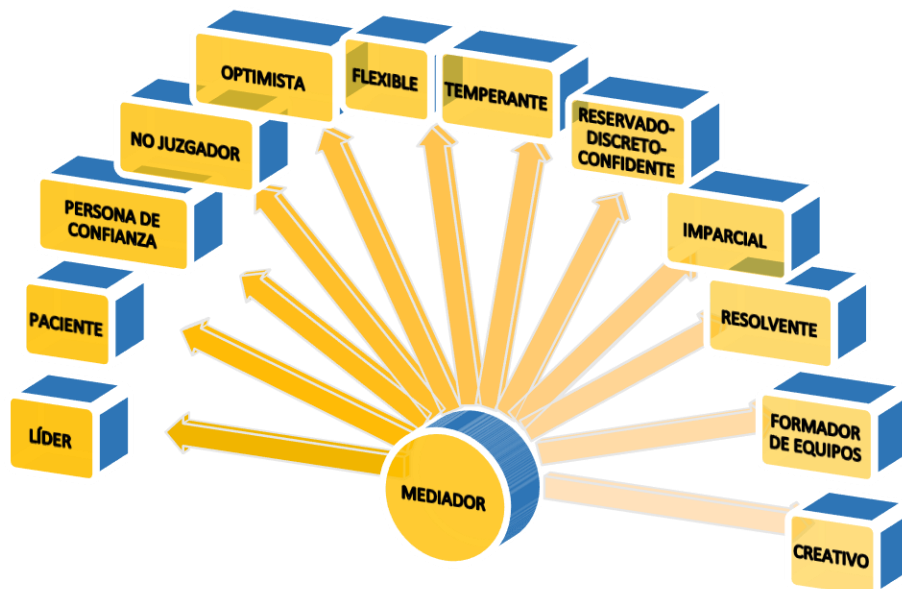
*Condiciones para un ambiente cooperativo de negociación*



Adicionalmente, es fundamental que el mediador reúna las condiciones mínimas necesarias, que mostramos a continuación:

**Figura 3**

*Condiciones personales mínimas del negociador*



Otro factor también inherente a todo proceso de negociación política es el tiempo. Este generalmente es asignado a priori, aunque no necesariamente terminan las interacciones en el lapso

establecido, a excepción de que una ley imponga términos insalvables cuyo incumplimiento pudiera hacer nugatorias las negociaciones, retrotrayéndolas a estadios inconvenientes para las partes.

Si como ejemplo, tomamos un contrato colectivo, a las conversaciones acuden las partes con sus respectivas estrategias, pero con la presión, tanto de los trabajadores como del patrono hacia sus respectivos representantes, esperando que a la brevedad posible, se logren las expectativas traducidas en beneficios. Retardar el proceso significaría para la empresa, pagos acumulados con los respectivos intereses y para los trabajadores, no disponer de cantidades de dinero que, con el tiempo, pudieran hacerse exiguas por efecto de la inflación.

En cuanto al marco normativo que envuelve todo proceso cooperativo de N participantes en el ámbito social, debemos partir del diseño institucional existente como ya hemos referido, el cual debe ser garantizado por las organizaciones del estado. Los participantes deben aceptar como condición necesaria el status en este sentido, fuera de lo cual no debería haber ninguna negociación posible, según creemos. Paralelamente, en un segundo nivel hacia abajo, las reglas de la negociación deben ser establecidas como un proceso operativo propio de la dinámica de la discusión. Las mismas pueden ser distribuidas con anterioridad o pueden ser objeto de algunas sesiones de trabajo previas. Sobre el particular, es importantísimo tomar en cuenta el factor cultural, el costumbrismo, aspectos morales de quienes integrarán la mesa de negociaciones.

En esta senda nos preguntamos ¿se puede negociar con una entidad inmoral desde el punto de vista constitucional y legal, cuya función como ya se ha insistido, es garantizar el orden social a través del respeto del estado de derecho? En esta línea de pensamiento, consideramos que, como condición necesaria en todo proceso de negociación, el Estado debe garantizar:

1. Un diseño institucional imparcial, tal que garantice eficientemente una distribución de los costos y beneficios entre todos los ciudadanos.
2. El orden social.
3. Que los beneficiados y perjudicados, por las diferentes transacciones no sean siempre los mismos.
4. La realización individual.
5. El correcto funcionamiento del 'Estado de Derecho'.
6. La promoción de espacios de negociación en las instituciones, donde los ciudadanos pueden presentar sus intereses y construir soluciones a los problemas de la convivencia colectiva.

7. Un orden democrático que valide las libertades individuales de participación política y desobediencia civil, cuando consideren que la acción gubernamental se desvía de los principios establecidos contractualmente en la Carta Magna.

## Conclusión

Sobre el juego como actividad natural en el hombre, podemos decir esta inmanente al ser humano, pero cuando tratamos de Teoría de Juegos, hablamos de las soluciones posibles del mismo, a través de la sistematización matemática y estadística en la interacción de N jugadores, en donde uno ganará y los demás perderán, en el marco de un conjunto de reglas y estrategias establecidas, que le dan la característica de interdependencia a la justa. Estas soluciones requieren de una cantidad de supuestos y condiciones que prácticamente hacen muy difícil aplicar de manera eficaz y eficiente la Teoría de Juegos a situaciones reales en la economía o la política. Por esto, la competencia entre varios contendientes con intereses disímiles ha venido pasando por diferentes etapas en las cuales, se vienen superando las restricciones propias de la Teoría de Juegos.

Con el devenir de los años, vemos como el enfoque ha cambiado entre los investigadores. Se sale de la Teoría de Juegos y se plantean ahora, ¿cómo lograr que los participantes alcancen beneficios de manera conjunta? Surgen soluciones como la del equilibrio de Nash, que, aunque no se trata de un intercambio cooperativo, es posible que los competidores lleguen a un status en el que ambos pueden obtener la mejor posición, sin que sea esta la máxima aspiración que se propusieron al inicio. En este camino, con la conciencia de que, si los intervinientes quieren obtener algún beneficio y no perder, es imprescindible que la especie de competición sea necesariamente cooperativa.

Hablando de una negociación política, como especie dentro de la contención cooperativa, la relación entre los rivales debe someterse a una serie de especificaciones contextuales, sin las cuales no se ve prometedor el intercambio. Nos referimos así al marco que incluye un comportamiento que va más allá de lo reglamentario, bien sea constitucional o legal. Para este trabajo en particular, pensamos específicamente en una “moral democrática y republicana”, inscrita en escenarios conductuales que de ninguna manera afrentarían los principios, valores y ética implicados en la moral referida.

Entramos así a ratificar que deben cumplirse ciertas premisas necesarias para que pueda darse un proceso de negociación política, entre las cuales debemos mencionar: equilibrio, razonabilidad, disposición de llegar a acuerdos, ética, justicia, cordialidad, respeto, y empatía entre otros. Enlazado con esto, es imprescindible la presencia de un mediador-moderador con ciertas cualidades mínimas que le permitan conducir el decurso de un proceso de negociación; a saber: liderazgo, flexibilidad,

imparcialidad, creatividad, paciencia, confiabilidad, optimismo, discreción, reserva, prudencia y templanza.

Finalmente, es condición necesaria en todo proceso de negociación política, que el gobierno demuestre un carácter imparcial y que respete y haga respetar, entre otras, las garantías de: realización individual, funcionamiento del Estado de Derecho plasmado en un ordenamiento jurídico, participación política, disidencia, desobediencia civil y propiedad y libre comercio; además de que, en ese escenario, debe ser imprescindible la separación de poderes, imperante en todo estado que se precie de democrático, más aún si dicho esquema está claramente establecido en el ordenamiento jurídico.

## Referencias

- Barragan, J. (1989). *Las reglas de la cooperación. Cuadernos de filosofía del derecho*. Universidad Central de Venezuela.
- Bobbio, Matteucci y Pasquino. (1981). *Diccionario de política*. Editorial Siglo XXI editores.
- Borel. (1921). *La Théorie du jeu et les équations intégrales à noyau symétrique*. C. r. Acad. Sci., Paris. Traducción de L. J. Savage, *Econometría*, 1953.
- Chao P. (1975). *Estadística para economistas y administradores*. Editorial Herrero hermanos sucs.
- Chou, Ya Lun (1972). *Análisis Estadístico*. Nueva Editorial Interamericana.
- Código de Planificación y Finanzas Públicas. (2002). Registro Oficial, Suplemento, 24, 22 de octubre de 2002.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. (2010). Registro Oficial, Suplemento, 303, 19 de octubre de 2010.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial 449, 26.
- Contreras, F. (2002). Conferencia – Investigación de Operaciones – Teoría de Juegos.
- Cruz P. (2003). El liberalismo propone modelo basado sólo en el ámbito privado, *Desde el campus* (boletín semanal elaborado por la Dirección de Comunicación) Universidad de Piura, mayo 2003.
- Del Campo, Marsal, J. y Garmendia, J. (1976). *Diccionario de Ciencias Sociales*. Edición del Instituto de Estudios Políticos. Redactado bajo el patrocinio de la U.N.E.S.C.O.

- Doron G. y Sened I. (2001). *Political Bargaining. Theory, Practice y Process*. SAGUE Publications Ltd. Great Britain.
- Gardner, R. (1995). *Juegos para empresarios y economistas*. Editorial Antoni Bosch.
- Hobbes, T. (1966). *Del Ciudadano*. Instituto de Estudios Políticos de la Facultad de Derecho de la Universidad Central de Venezuela.
- Ley Orgánica de Participación Ciudadana. (2010). Registro Oficial, Suplemento, 175, 20 de abril de 2010.
- Locke, J. (1990). *Segundo Tratado sobre el Gobierno Civil*. Alianza Editorial – Filosofía.
- Mongernstern, Oskar. (1944). *Theory of Games and Economics Behavior*. Princeton University Press.
- Montesquieu y Secondat, de, Barón de la Bréde, Carlos Luis. (1748). *El espíritu de las leyes*. Traducción de Pedro Bravo Gala. 4ta ed. Alianza Editorial.
- Munné, F. (1992). *Psicología del tiempo libre: un enfoque crítico*. Trillas.
- Naím, M. (2016). *El fin del poder*. Libros El Nacional.
- Platón (1999) *Las Leyes*. Editorial Gredos
- Requejo, C. (1994). *Las democracias: democracia antigua, democracia liberal y Estado de Bienestar*. Editorial Ariel.
- Rubinstein, A. (1982). 'Perfect Equilibrium in a Bargaining Problem. *Económica*, 50.
- Tversky, A. (1969). The intransitivity of preferences. *Psychological Review*, 76.
- Von Neumann, J. (1928). *Zur Theoric del Gessellschaftsspiele*, Math. Ann.

**Fuentes de financiamiento**

Autofinanciado.

**Conflictos de interés**

No se presenta conflicto de intereses.

**Correspondencia**

silvio.castellanos@ucacue.edu