

**MANUAL SOBRE PREVENCIÓN Y
TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS**

Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo -
Herramientas





Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

ÍNDICE

<u>INTRODUCCIÓN</u>	Pag. 3
<u>CAPÍTULO 1:</u>	Pag. 4
Procesos colaborativos - conceptos y principios – diferencias entre mediación y facilitación.	
<u>CAPÍTULO 2:</u>	Pag. 10
Etapas de los procesos colaborativos	
Etapa 1: evaluación inicial de la situación	
<u>CAPÍTULO 3:</u>	Pag. 17
Etapas de los procesos colaborativos	
Etapa 2: Diseño del Proceso - estrategias y plan	
<u>CAPÍTULO 4:</u>	Pag. 31
Etapas de los procesos colaborativos	
Etapa 3: Conducción del proceso	
<u>CAPÍTULO 5:</u>	Pag. 46
Monitoreo de los resultados alcanzados	
<u>CONCLUSIÓN</u>	Pag. 50
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	Pag. 51



INTRODUCCIÓN

Este es la cuarta parte del Manual sobre Prevención y Transformación de Conflictos. En el mismo nos dedicaremos a tratar los conceptos y principios de los **Procesos colaborativos**, las etapas y las herramientas desde la evaluación inicial hasta el monitoreo.

Queremos destacar que las herramientas que aquí ofrecemos se utilizan para lograr que personas que tienen distintas perspectivas sobre una situación o confrontan intereses diferentes, se pongan de acuerdo de manera participativa a través del diálogo, sin enfrentarse y arribando a acuerdos que les faciliten una mirada común sobre el conflicto y puedan tomar decisiones en forma constructivas.

Este es un Manual, que si bien se fundamenta en conceptos teóricos, está desarrollado en base a recursos técnicos que servirán para diseñar y planificar, en forma participativa, un proceso colaborativo.

También nos dedicaremos con especial interés a definir el perfil, las características, las actitudes y los recursos con los que cuenta un facilitador de procesos colaborativos. En síntesis, al finalizar el mismo, se habrán acercado a una caja de recursos que les proporcionará herramientas útiles para afrontar en forma creativa, participativa y planificada, situaciones controversiales que se podrán transformar en escenarios más abiertos, más distendidos, más comprensivos, más democráticos y constructivos.

Antes de despedirnos le proponemos leer el Manual con una actitud positiva, dado que es nuestra intención que pueda compartir con nosotros que:

- En todo grupo, cada persona tiene algo valioso para decir y para aportar
- Todo grupo logra incorporar las habilidades para resolver sus propios problemas
- Respetar la diversidad de intereses y de necesidades de las personas de cada grupo es un valor que resulta indispensable para abordar conflictos desde procesos colaborativos
- Estar convencidos de la importancia de que se puede generar un buen proceso colaborativo, contribuye a promoverlo y sostenerlo



CAPÍTULO 1: Procesos colaborativos - conceptos y principios -

¿Qué son los procesos colaborativos?

Los Procesos Colaborativos son aquellos que convocan a individuos y grupos con diferentes perspectivas e intereses sobre un problema para trabajar junto con la ayuda de un tercero (facilitador o mediador) en el desarrollo de un programa de acción, utilizando un enfoque basado en el consenso.

¿En qué situaciones se pueden promover los procesos colaborativos?

Pueden ser desarrollados en situaciones muy diferentes. Por ejemplo:

- Puede tratarse de personas u organizaciones que están en conflicto y necesitan llegar a una solución.
- Puede tratarse de varias personas u organizaciones que, sin estar en conflicto, necesitan acordar un plan de acción para lograr un objetivo común.

¿Quién puede convocar un proceso colaborativo?

Un proceso colaborativo puede ser convocado por distintas personas según cuál sea el objetivo:

- Si el objetivo es lograr un acuerdo en un conflicto determinado, quien debe convocar el proceso es quien tiene la responsabilidad de tomar una decisión.
- Si el objetivo es acordar un plan de acción entre personas que no necesariamente están en conflicto, puede convocar el proceso cualquiera que tenga capacidad de involucrar a los demás en el proceso.

¿Quién puede diseñar y conducir un proceso colaborativo?

¡Sabemos que convocar no es lo mismo que diseñar o conducir!, porque:

- **Convocar** significa iniciar el proceso e invitar a los interesados a participar.
- **Diseñar** indica armar una serie de pasos posibles para alcanzar la meta propuesta.
- **Conducir** implica llevar a la práctica el diseño realizado.

Por eso, si bien es posible que el **convocante** también sea quien **conduce**, es recomendable recurrir a la figura de un **facilitador** o un equipo de facilitadores externos a la cuestión que pueda ser percibido como “imparcial” para diseñar y conducir el proceso.



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

Recuerde: Tener bien claro quién desempeña cada rol es particularmente importante en casos muy conflictivos

Facilitar quiere decir "**hacer más fácil**". El facilitador de una reunión hace "**más fácil**" el trabajo de un grupo al ayudar a sus miembros a interactuar de modo más efectivo. Tradicionalmente, el facilitador enfoca su tarea en la manera en que los participantes interactúan ("*el cómo*") para ayudarlos a concentrarse en el contenido de su reunión ("*el qué*").

¿Es lo mismo mediar que facilitar? - Mediadores y Facilitadores ¡distinciones importantes!

Una definición común sobre la mediación es la que refiere la intervención de una tercera parte que no tiene interés en la disputa y no tiene autoridad para decidir, que ayuda a todas las partes a identificar cuestiones, desarrollar opciones, hacer elecciones consistentes con sus valores y sus objetivos. Esta definición probablemente describe a muchos mediadores inclusive aquellos que trabajan en temas de medioambiente. Sin embargo a veces, alguna figura con poder, que tiene autoridad y tienen intereses en una disputa particular, como por ejemplo un oficial electo, un funcionario de una dependencia de Gobierno central, Provincial, Municipal, etc. hace las veces de mediador. En esos casos, los mediadores podrían presionar a las partes a comprometerse o dar más de lo que obtienen en función de arreglar una disputa o llegar a un acuerdo.

También por definición el facilitador es un individuo quien, sin asumir una autoridad en la decisión, ayuda al grupo a tomar decisiones. Un facilitador suele ser una persona sin interés en la cuestión, pero en muchas situaciones, no todos los grupos tienen recursos para contratar a un externo. ¿Qué hacer? Lo más común es que diferentes miembros del grupo se van turnando para tomar el rol y hacer más efectiva la discusión.

El término mediador tiende a ser utilizado en situaciones donde hay un conflicto que resolver y un facilitador en muchas otras situaciones. Los mediadores pueden tener un rol activo en determinar quien participará en ofrecer opciones en alentar compromisos o consultar con partes de afuera, mientras que los facilitadores pueden limitar su actividad a planificar y conducir reuniones.

Significados del supuesto rol "neutral" — ¿Neutralidad o Imparcialidad?

Se dice de los mediadores y facilitadores que son neutrales. Técnicamente la neutralidad no es posible. Nadie puede manejarse en el mundo sin su marco de referencia cultural y axiológico. Cuando se utiliza esta expresión en verdad se la usa en el sentido de ser



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

capaces de no tomar partido por ninguna de las partes. Por ende, la palabra que se considera apropiada es la de “imparcialidad”.

Es importante tener claro que los contextos de trabajo difieren y por lo tanto también difieren la clase de responsabilidades y niveles de complejidad de las intervenciones. (1)

No es lo mismo ser un conciliador laboral o un mediador en temas de vecindad, que un mediador en cuestiones ambientales. Un mediador en este contexto tiene responsabilidades de diferente índole a las de un mediador que trata un tema de consorcio o una cuestión meramente patrimonial. También, es muy clara la diferencia cuando se habla de mediación en temas familiares. Básicamente, hay que utilizar un diseño para los conflictos que involucran cuestiones de interés público y otro para aquellos que involucran intereses privados.

Aspectos relacionados con la confidencialidad, la información previa, la convocatoria y la representación hacen a una gran diferencia en este tipo de procesos.

La imposibilidad de que las intervenciones para resolver conflictos sociales sean imparciales

Es importante hacer una diferencia en el desarrollo de la práctica de un rol imparcial y la cualidad de las intervenciones de los procesos colaborativos cuando se utilizan en lo que se denomina “Resolución de Conflictos.”

Consideramos que al trabajar en contextos sociales, la palabra Resolución no es la más adecuada. Los conflictos públicos operan en el marco de sistemas complejos. Al ser abordados, desde cualquier intervención transforman el sistema. La complejidad de estos conflictos difícilmente podría traducirse en que los mismos se resuelven totalmente frente a una intervención. Lo que sucede es que pueden transformarse en situaciones de mayor satisfacción para las partes involucradas o de mayor frustración. Por eso preferimos el enfoque denominado de la “**transformación**” al denominado de la resolución.

La transformación provee un lenguaje que se aproxima más adecuadamente a la naturaleza del conflicto y a cómo trabaja. La transformación subraya las metas y propósitos del campo. Incluye una visión que legitima el conflicto como agente de cambio de las relaciones. Describe más exactamente el impacto del conflicto en los patrones de comunicación, expresión y percepción². Hablar de transformación sugiere una

¹ Ob. Cit: “Collaboration. A Guide for Environmental Advocates”.

² Lederach, Juan Pablo. “Preparing for Peace. Conflict Transformation Across Cultures”. Syracuse University Press, 1996. N.York



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

comprensión dinámica de que el conflicto puede moverse en direcciones destructivas o constructivas pero propone un esfuerzo para maximizar el logro de proceso, de resultados constructivos y mutuamente beneficiosos.

El trabajo por la promoción de relaciones pacíficas involucra también la tarea y prioridad de la transformación sistémica, de lograr mayor justicia e igualdad. Es la construcción de una comunidad global, lo que involucra las tareas de cambiar los sistemas inequitativos, compartir los recursos de modo sustentable, promover la resolución no violenta de los conflictos entre los pueblos.

Desde este enfoque, descriptivo en su dinámica evolutiva y prescriptivo en la propuesta de intervención, la confrontación en sí misma involucra una serie de elecciones respecto a cómo el conflicto se expresará y será manejado. Estas elecciones son un rango entre mecanismos de violencia, confrontación no-violencia y una combinación de ambos. Este cambio parece involucrar un re-balance del poder en las relaciones. De modo tal, que al incrementarse la participación de los más débiles, para lograr satisfacer necesidades básicas, restauren el equilibrio mínimo de poder indispensable para que el movimiento hacia la negociación pueda tener legitimidad y alguna pretensión de sustentabilidad para lograr una paz estable.

Por lo tanto, es bastante difícil concluir que estas intervenciones metodológicas para facilitar el manejo de conflictos de modo constructivo puedan ser neutrales. Además de abogar por un modo pacífico de gestionar los conflictos (por sobre otras opciones como la confrontación y la violencia) las intervenciones como terceros para resolver conflictos públicos, redundarán en uno u otro sentido: **mantener el “status quo” o generar cambio social.**

A veces intervenir con un proceso colaborativo en un contexto de desequilibrio de poder, aún cuando se logre un acuerdo, puede ser una contribución a una paz inestable que fomente la recurrencia del conflicto más adelante ³

En un caso acontecido en una provincia argentina, el convocante Poder Judicial de la Nación pretendía que se llevara adelante una mediación entre las partes que tenían legitimación activa y pasiva para estar en el Juicio. Un grupo reducido de campesinos y una empresa dueña de las tierras en el lugar. Al iniciar la mediación se pudo comprobar que para que un acuerdo pudiera ser sostenible en cuanto a resolver el conflicto a largo plazo, era necesario

³ Tapia, Graciela. “Reflexiones sobre el rol de terceras partes en el marco de conflictos sociales” Revista Mediadores en Red N° 1. Septiembre 2002.



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

convocar otros actores. El desequilibrio de poder entre las partes también demostraba que las alternativas de este grupo de campesinos a una negociación en esas condiciones podían ser mucho más redituables si se generaban las condiciones de articulación con otros actores involucrados

Se propuso que la mediación no siguiera delante, -salvo en atinente a atenuar la crisis confrontativa y violenta en cuanto al fondo de la cuestión- en el entendimiento de que un acuerdo que se lograra en esas condiciones redundaría en nuevos conflictos sociales en el futuro

¿Cómo se lleva adelante un proceso colaborativo?⁴

Quien convoque un proceso colaborativo necesita definir, principalmente, desde el primer momento:

- ¿Cuál es el objetivo? (qué se quiere lograr)
- ¿Quiénes deberían participar?
- ¿Qué actividades y etapas vamos a transitar para alcanzar el objetivo propuesto?
- ¿Cuáles serán las reglas del trabajo en conjunto?
- ¿Cómo deben organizarse internamente los actores para trabajar juntos?
- ¿Qué recursos serán necesarios?

Como se ha visto en Manuales anteriores, estos aspectos integran lo que se denomina **“Diseño de un proceso colaborativo”**.

¿Por qué es importante diseñar y planificar el proceso?

Por lo general, las personas tienden a discutir sobre el problema que las afecta sin pensar previamente cómo pueden hacer para que la discusión sobre este problema sea constructiva y eficiente. Casi nunca acuerdan reglas para discutir y lo hacen en forma muy desordenada y poco productiva. Entonces, es muy importante que alguien se ocupe de diseñar y planificar el proceso, que ayude a definir cuáles van a ser las reglas de discusión y conversación sobre el problema que afecta a todos.

⁴ *Notas bibliográficas.* A los efectos de resumir las etapas y las técnicas que se utilizan en los procesos colaborativos, hemos tomado como base nuestra experiencia y hemos adaptado materiales teóricos de los siguientes autores: Carpenter, Susan: “*Managing Public Disputes*” *Jossey-Bass Publishers. San Francisco, 1988* para lo referido a diseño del proceso; Sam Kane y otros “*The Facilitator’s Guide to Participatory Decision-Making*”, *New Society Publishers, 1996* para lo referido a técnicas de facilitación y el trabajo “*Building Consensus for Sustainable Future*”, *Round Tables on the Environment and Economy in Canada. SPIDR 199tres* para lo referido a implementación y monitoreo de los acuerdos. También se han tenido en cuenta materiales elaborados por Rafael Montalvo para capacitaciones ofrecidas desde Partners for Democratic Change International, el Manual “*Collaboration, A guide or Environmental Advocates*”, publicado por la Universidad de Virginia, y el trabajo de Adler y Birkhoff publicado por The National Policy Consensus Center sobre “*Building Trust. 2002.*”



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

También, el diseño de un proceso brinda una "**hoja de ruta**" que permite ir evaluando los logros del proceso a medida que avanza ("**saber dónde estamos parados**") y para ir corrigiendo el rumbo según sea necesario.

¿Cuáles son las etapas de un Proceso de Planificación Colaborativa?

Hay distintos modos de llevar adelante un proceso colaborativo. La Fundación Cambio Democrático utiliza el modelo de la "Planificación Colaborativa" que divide a todo proceso colaborativo en 4 etapas:

1. Evaluación Inicial de la Situación
2. Diseño del Proceso: Estrategia y Plan
3. Conducción del Proceso
4. Monitoreo de los Resultados alcanzados

Hasta aquí, los conceptos esenciales de los procesos colaborativos. En el Capítulo siguiente veremos cada una de las etapas mencionadas.



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

CAPÍTULO 2: —Etapa 1 –Evaluación inicial de la situación–

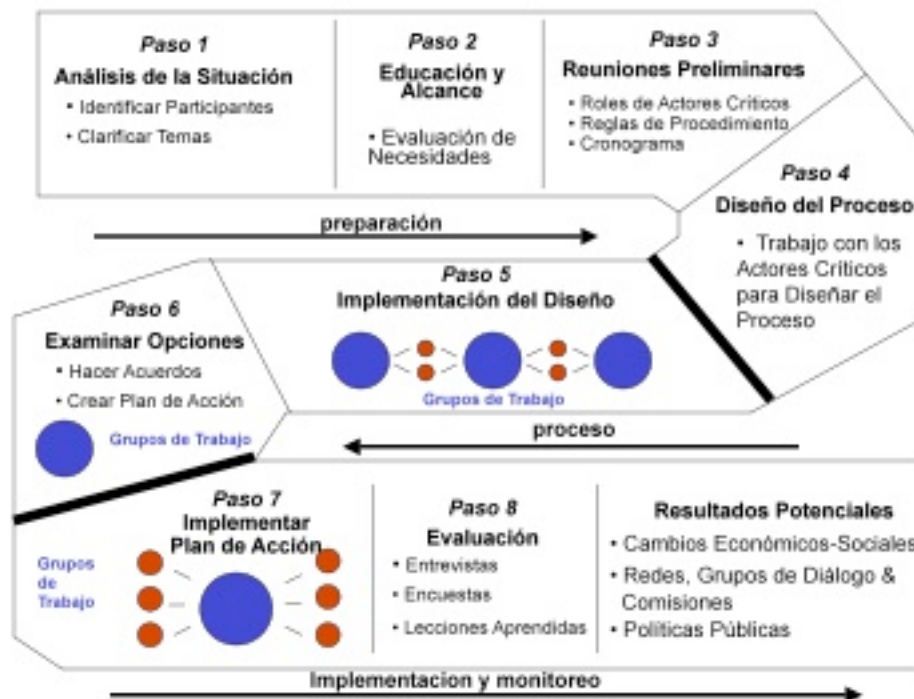
Observemos el gráfico sobre las etapas del un proceso colaborativo. El mismo está compuesto por una serie de pasos, incluidos en las cuatro etapas, a saber:

Etapa 1: Evaluación Inicial de la Situación – pasos 1 a 3

Etapa 2: Diseño del Proceso: Estrategia y Plan – paso 4

Etapa 3: Conducción del Proceso – pasos 5 a 8

Etapa 4: Monitoreo de los Resultados alcanzados



Veamos ahora cada una de las etapas mencionadas.

ETAPA 1 EVALUACION INICIAL DE LA SITUACION (pasos 1 a 3)

– Propósito

El propósito de una evaluación inicial es obtener información más completa acerca de la situación para cual, la colaboración es propuesta. A veces, esta información indicará que un proceso colaborativo no debería ser intentado. Más frecuentemente, ayudará a asegurar que el diseño del proceso es apropiado y realista.

A veces, sin embargo, las evaluaciones iniciales pueden ser realizadas después de que una decisión ya tomada y, en muchos casos, después de que un proceso está encaminado. En



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

estas situaciones, la evaluación puede ayudar a transformar un proceso improductivo o adversarial en uno cooperativo.

– **En qué consiste la evaluación inicial**

Los grados de esfuerzos y formalidades requeridos por una evaluación inicial son variados. En todos los casos, el facilitador tendrá que recoger, analizar y usar la información.

La información puede ser recabada a través de innumerables fuentes y recursos: entrevistas, reportes, medios de comunicación, bases de datos, documentos, archivos, información en la web, etc.

La herramienta básica para esta etapa es la entrevista a los potenciales participantes o a otras personas cercanas a la situación. En casos muy sencillos, estas entrevistas podrían consistir en dos o tres conversaciones telefónicas informales, que no requieren de extensa preparación o seguimiento muy vastos. En conflictos más complejos, las entrevistas son usualmente más largas y formales, son preparadas con exhaustividad (como se ha planteado en el Manual anterior) y sometidas a una evaluación sistemática de sus resultados.

Durante estas entrevistas, será conveniente formular preguntas referidas a:

a) el problema: Estas preguntas identifican la sustancia de la disputa.

b) los actores: El conductor del proceso necesitará realizar preguntas acerca de las partes principales o actores clave del proceso pues será fundamental no pasar por alto ningún interés.

c) el proceso: Es básico conocer la opinión de los actores clave sobre la posibilidad de iniciar un proceso colaborativo.

– **Recolección de Información - Entrevistas**

Las preguntas siguientes pueden ser usadas como una guía sencilla, pero efectiva, para realizar entrevistas. Pueden ser añadidas tantas cuantas sean apropiadas para las circunstancias o complejidad del caso.

Guía para una Entrevista de Evaluación

El primer paso es presentarse. Preséntese usted mismo, su rol y su organización. Recuerde que el lenguaje a utilizar deberá estar adaptado a los destinatarios. Aquí va un ejemplo:



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

"He/ hemos sido solicitados para explorar si un proceso cooperativo puede ser útil en esta situación. Esperamos que usted esté dispuesto a compartir con nosotros su perspectiva de la situación, los temas comprometidos y finalmente si un proceso cooperativo podría ser intentado".

1. Quisiéramos empezar consultando algunos antecedentes de la situación. ¿Qué diría Ud. desde su perspectiva acerca de la presente situación y cómo se desarrolló? ¿Existen otras personas o cualquier otro grupo afectado por esta situación?
2. ¿Desde su perspectiva, cuáles son los principales temas involucrados? ¿Qué es lo que las partes piensan o cómo sienten acerca de ellos? ¿Qué tan importantes son los temas para las partes? ¿Hay otros temas involucrados?
3. Si nosotros (u otra persona o entidad) intentase traer a todas las partes para trabajar en el problema ¿Qué obstáculos piensa que tendríamos que superar? ¿Qué sería útil para superarlo? ¿Existen limitaciones que deberían ser consideradas (recursos, cuestiones políticas, tiempo, informaciones técnicas, cualquier otra cosa)? ¿Estaría usted o su organización dispuesto a participar?
4. ¿Existe algún otro elemento que deberíamos considerar? ¿Existen documentos que deberíamos revisar?
5. ¿Con quién más deberíamos hablar al respecto? ¿Quien más, a su criterio, debería ser incluido y que no hayamos tenido en cuenta?

Muchas gracias por su tiempo.

– Análisis de la Información

Las siguientes preguntas son útiles a los efectos de hacer el **análisis de la situación en conflicto**.

Pueden ser beneficiosas para diseñar una investigación y también para evaluar el tipo de información que necesitamos escuchar en las entrevistas, leer en los medios y en los documentos, etc.

a. Preguntas referidas a las partes principales o “actores clave”

- ¿quiénes son los actores principales?
- ¿quiénes son los actores secundarios?
- ¿están todos los actores?
- ¿están las partes bien definidas?
- ¿las partes quieren trabajar en una solución?



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

- ¿son capaces de trabajar todos juntos?

¿Quiénes son las partes principales? Pueden ser individuos, organizaciones, o grupos no organizados.

- ¿Quién podría y querría participar?
- ¿Cuáles intereses o temas son afectados?
- ¿Quién es responsable por tomar la decisión?
- ¿Quién puede ser capaz de bloquear o asegurar la implementación?
- ¿Quién podría ser directamente afectado por soluciones potenciales?

¿Hay actores secundarios además de principales? Una distinción entre partes principales y secundarios es a veces útil. Las partes secundarias podrían incluir las siguientes:

- ¿Los intereses de quién son afectados indirectamente?
- ¿Entre ellos quién puede ser capaz de bloquear o asegurar la implementación?
- **¿Quiénes son las partes organizadas?** Los grupos con un alto grado de organización, probablemente tendrán mecanismos para decidir si participarán y quienes les representarán. Los menos organizados podrían necesitar ayuda para hacer tomar las decisiones o asistencia para organizarse. En este caso, el facilitador deberá considerar que esta organización sea eficaz a los efectos de asegurar un proceso balanceado de poder.

¿Cómo va a estar representada cada parte?

- ¿Existe una forma específica que sea necesaria para la participación directa de las partes o del público en general?

¿Qué relaciones están involucradas?

- ¿Cuál es la historia pasada de interacción entre las partes?
- ¿Hay emociones fuertes relativas a las relaciones personales?
- ¿Hay valores involucrados en esas emociones?
- ¿Cómo están interactuando las partes ahora, cómo podrían actuar en el marco de un proceso colaborativo con reglas pautadas y cómo actuarían recíprocamente en la ausencia de tal proceso?

b) Preguntas referidas al Problema:

Estas preguntas identifican la sustancia de la disputa y ayudan a decidir si la colaboración puede ser de interés para las partes.

- ¿cuáles son los temas centrales?
- ¿cuáles son los temas secundarios?
- ¿cuál sería la manera más constructiva de definir el problema?
- ¿cuáles son los intereses de cada parte?
- ¿qué intereses tienen en común?



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

¿Qué descripción caracteriza de mejor manera al conflicto?

- Enfocado en intereses diferentes.
- Enfocado en valores.
- Enfocado en diferencias percibidas que no existen verdaderamente.
- Basado en lo anterior, la colaboración es de interés para las partes.

¿Cuál es la definición actual del problema? No todos definen o describen el problema de la misma manera. El término o el modo que se utilice para definirlo, implicará que puedan o no incluirse algunos temas. Por ello la formulación es tan importante, de ello depende que un grupo decida o no participar o justificar que quienes están involucrados en el problema acepten o no colaborar. Generalmente las partes definen el problema en términos absolutos, por ejemplo:

“¿Se construye o no se construye la autopista? ¿Se instala o no se instala la fábrica? ¿Se explota o no se explota la mina?”. Esas definiciones polarizadas del problema generan la percepción de que no hay marco para discutir ninguna información con los adversarios. Quienes no están dispuestos a la instalación de la fábrica no están dispuestos a discutir o viceversa, quienes están seguros de que podrán explotar la mina, no estarán dispuestos a dar explicaciones.

Una definición diferente, que refleje de mejor manera los diversos puntos de vista de quienes son afectados, deberá ser considerada en la etapa del diseño del proceso antes de efectuar la “convocatoria formal” al proceso.

c) Preguntas referidas al proceso:

- ¿qué opinan las partes sobre el uso de herramientas de consenso?
- ¿qué obstáculos podría tener el proceso (legal, económico, político)?
- ¿cuáles son las oportunidades de éxito?

La evaluación de la información recogida durante esta Etapa será el fundamento básico para decidir si conviene seguir adelante con un proceso y, de ser así, para diseñar la estrategia y el plan del proceso.

¿Existen limitaciones externas o preexistentes para la colaboración?

- ¿Hay otros procesos legales, políticos, o de otro orden que tengan influencia durante el tiempo disponible para desarrollar el proceso? ¿Existen otras consideraciones que serían obstáculos para implementar un proceso de colaboración?

¿Debe ser intentada la colaboración?



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

- ¿Corresponde o es útil o aconsejable intentar un proceso colaborativo (construcción de consensos, solución conjunta de problemas, mediación, etc.)?
- ¿Cuáles son las posibilidades de éxito?
- ¿Es el interés de las partes colaborar, basado en la información acerca de sus posiciones e intereses recabada en la etapa de evaluación?
- ¿Pueden ellos alcanzar mejores soluciones por sí mismos sin colaborar? (En términos de la teoría de la Negociación la pregunta sería, tienen ellos una mejor alternativa a un acuerdo negociado -MAAN-)
- ¿Cómo perciben las partes sus alternativas a colaborar? ¿Cuánto “anclaje” en la realidad tienen esas percepciones?
- ¿Qué piensan las partes acerca de usar alguna forma de resolución de disputas?

Esta última pregunta es importante porque podría darse que las partes –los actores en general- puedan estar dispuestas a intentar colaboración, aun cuando vean pocas oportunidades de éxito. En ese caso, valdría la pena intentar la colaboración.

¿Pueden ser provistos los recursos que requiere el Proceso Colaborativo?

La Colaboración requiere recursos en forma de personal, tiempo, conocimiento y a veces, dinero. ¿Pueden las partes o el convocante o la organización que actúa como facilitadora proveer estos recursos y elementos, o deben ser provistos por alguien ajeno al proceso?

- **Informes y Reportes surgidos de la Etapa de Análisis y Evaluación**

Los resultados de la Evaluación pueden usarse al menos de tres maneras:

a) Solamente para diseñar el proceso (sin reportar la información recogida).

La evaluación es usada como el fundamento para recomendar si seguir adelante con un proceso colaborativo y si es así, para definir el problema, invitar a las partes y diseñar el proceso. No se presenta ningún reporte escrito u oral de los resultados de la evaluación, ante los que participaron de las entrevistas y consultas

Este enfoque puede usarse cuando ya se tomó la decisión de participar (al hacer el análisis) o cuando el carácter confidencial de las entrevistas es especialmente importante.

b) Para informar oralmente sobre los resultados

La información recogida y sistematizada es presentada oralmente a quien la patrocinó o a los actores en una reunión pública o en forma privada.



c) Para repartir informes y reportes escritos

La información recogida en la evaluación es presentada en un reporte a quien la patrocinó o a todos los actores. Las respuestas de las entrevistas son sistematizadas y resumidas y las declaraciones no necesitan ser atribuidas a nadie personalmente (esto puede haber sido pactado con el entrevistado).

Si se presenta un reporte escrito, usualmente es más importante resumir las respuestas de las entrevistas que citarlas textualmente. Un reporte no debería decir, por ejemplo *"Todas las partes, excepto la Asociación de Vecinos del Río, piensan que vale la pena intentar un proceso cooperativo"*.

Por el contrario, debería decir: *"Con excepción de una de las partes entrevistadas, todos piensan que un proceso colaborativo debería ser intentado. La parte que no lo considera necesario, expone las siguientes razones".....*

Si, por alguna razón, se espera que un reporte oral o escrito de la evaluación incluya atributos o entrevistas, esto debería advertirse al inicio de cada entrevista.

Se ha visto hasta aquí, cómo encarar la búsqueda de información para una evaluación inicial, pasaremos a la Segunda Etapa denominada "Diseño del proceso, estrategias y plan".



CAPÍTULO 3: — Etapa 2: Diseño del Proceso — estrategias y plan

¿Qué queremos decir con Diseño del Proceso?

El diseño de Proceso o “estrategia del Proceso” consiste en una serie de pasos que describen el modo de proceder para que la colaboración sea posible y la meta sea alcanzada. En principio, la estrategia es diseñada por el facilitador para guiar su propio trabajo y sólo se comparte con todos los participantes cuando se considera conveniente.

La Estrategia de un Proceso contiene básicamente seis componentes:

1. La re-definición del problema
2. Las identificación de metas del proceso
3. La Conexión del Proceso con el Sistema Formal de Decisiones
4. La Convocatoria. Estructura de la Participación y Definición de Roles
5. Formato de las reuniones
6. Las Reglas de Juego

Veamos cada uno de ellos:

1. Redefinición del problema

¿Cuál es la forma más constructiva de re-definir el problema?

Como vimos en la Etapa anterior, al momento de definir el problema, generalmente las partes lo definen en términos absolutos y polarizados. “*Se construye o no se construye la autopista*”.

Una definición constructiva, usualmente, es una reformulación que incluye los puntos de vista de todas las partes involucradas. Entonces, una definición diferente podría expresarse del siguiente modo: “*¿Cómo podríamos combinar las necesidades de transporte entre estas dos localidades y preservar las condiciones socio ambientales de la zona?*”

Recuerde: Una acertada definición del problema puede ser crucial para que los actores clave decidan participar.



2. Identificar las metas principales del Proceso. Evaluar condicionamientos externos

¿Qué es lo que el Proceso pretende lograr?

Existen distintos tipos de metas:

➤ **Metas referidas a la sustancia o al problema:**

- Intercambiar información
- Identificar y entender posiciones e intereses
- Desarrollar opciones aceptables
- Desarrollar recomendaciones a una autoridad
- Alcanzar acuerdos entre todos los que tengan un interés afectado

➤ **Metas referidas a las relaciones entre las partes:**

Muchos procesos involucran metas que focalizan en las relaciones de los participantes tanto como en el contenido del problema. En algunos procesos, las metas referidas a la relación entre los participantes suelen ser importantes. Por ejemplo, aquellos referidos a problemas de discriminación y tolerancia por cuestiones de raza o religión.

- Mejorar la comprensión mutua
- Mejorar la habilidad para trabajar juntos
- Mejorar las relaciones
- Mejorar la comunicación

Hay que recordar que el modo en que se formule la meta también puede influir en quiénes acepten participar.

Los condicionamientos externos deben ser considerados al momento de preparar la estrategia. Algunas preguntas que pueden formularse son:

- ¿Alguno de los participantes tiene límites de tiempo que pueden afectar el paso de las discusiones?
- ¿Cómo se verá afectado el proceso por los tiempos políticos y electorales?
- ¿Alguna organización necesita tener un acuerdo antes de un determinado plazo?
- ¿Hay procedimientos administrativos o legales que afectan el proceso?
- ¿Es posible involucrar a la gente apropiada o están ocupadas en otros temas?

3. La Conexión del Proceso con el Sistema Formal de Toma de Decisiones

Es fundamental considerar cómo los resultados del proceso serán incluidos en el sistema formal de toma de decisiones. Se trata de responder a una pregunta esencial que se



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

formula todo aquel que desea participar: “¿Qué harán las autoridades con la decisiones que acordemos en este proceso?”

Algunas opciones incluyen:

- Adopción formal del acuerdo alcanzado mediante decreto, resolución, etc.
- Compromiso de las autoridades de tomar los acuerdos alcanzados como insumo para su decisión. En caso de desestimar las propuestas, fundamentar la negativa
- Las autoridades, por ejemplo los legisladores, participan en el proceso para buscar soluciones que después puedan incorporar a un debate legislativo.

Esta conexión debe quedar explícita desde el principio del proceso para precisar las expectativas que los participantes puedan tener.

4. Convocatoria. Estructura de la Participación y definición de Roles

En este punto del Diseño de la Estrategia se define preliminarmente, quién participará, quién no y quiénes asumirán cada rol. Esta lista se efectúa en función de las preguntas que se formularon en la etapa de análisis de la información.

El diseño de la convocatoria dependerá de varios análisis, a saber:

Primero: ¿La convocatoria está abierta para todos los que deseen participar? o ¿Sólo se invitará a determinadas personas? Estas preguntas se refieren a la estructura de la participación. La definición dependerá principalmente de la meta que se haya planteado para el proceso.

Segundo: qué se debe tener en cuenta de los Actores clave: *En base a la información recogida en la Etapa 1, será necesario:*

- Identificar los intereses
- Definir cómo se estructurará la representación de cada interés, cómo se elige al representante, en base a qué criterios
- Cuántos representantes por cada interés
- Analizar cómo funcionan las vías de comunicación entre representantes y representados

Tercero: Qué otros roles entrarán en juego: *Los siguientes roles son comunes en los procesos colaborativos. La Estrategia del Proceso debe indicar si se incluyen y en tal caso, quienes los asumirá:*

- **Convocante** - invita a los participantes
- **Patrocinador** – provee recursos para el proceso
- **Observador** – monitorea el desarrollo del proceso



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

- **Facilitador** – diseña y conduce el proceso. En caso de que el proceso involucre un conflicto a resolver, convendrá que el facilitador sea mediador profesional o maneje herramientas de mediación.
- **Registrador** - mantiene una “memoria del grupo”, tomando nota durante las reuniones
- **Personal de Apoyo** – encargado de los aspectos logísticos del proceso (producción y distribución de materiales e información, identificación de un lugar apropiado para las reuniones, etc.)
- **Expertos Técnicos** – proveen opinión los aspectos técnicos del tema en discusión

5. El Formato para las Reuniones

La Estrategia del Proceso debe identificar los formatos de reunión que se usarán durante el mismo. Para la estrategia, es solamente necesario identificar formatos generales. Las consideraciones del orden en cual serán usados y a qué propósito, deben ser remitidas al Diseño del Plan de Trabajo del Proceso.

Algunos formatos incluyen:

- Mesas Redondas
- Grupos de Trabajo
- Foros de Diálogos o Talleres Participativos
- Negociaciones Formales
- Reuniones Públicas

6. Reglas de Procedimiento

Los participantes deben acordar ciertas reglas de procedimiento. Por lo general, el facilitador propone un borrador de reglas para ser discutido con los participantes en la primera reunión del proceso. Los procesos más largos y aquellos que pretenden transformar un conflicto suelen requerir un documento de reglas bien detalladas sobre los siguientes aspectos, entre otros:

➤ ***El alcance del proceso:***

- Definición de la meta del proceso
- Definición del problema
- Punteo de los temas involucrados en el problema definido.



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

- **La organización del proceso:**
 - Descripción de la estructura para la participación: participación abierta al público o cerrada (con o sin posibilidad de observación)
 - Definiciones de roles y responsabilidades correspondientes
 - Duración esperada del proceso (aproximadamente)
 - Frecuencia, lugar y duración de reuniones

- **El procedimiento de toma de decisiones:**
 - Cómo se tomarán las decisiones, cómo se definirá “consenso” y si admitirá la posibilidad de votación
 - Cómo proceder en los casos en los que no se alcanza consenso
 - Confidencialidad y manejo de la información

- **La interacción entre los participantes y con el facilitador**
 - Qué actitudes se alientan y cuáles se desalientan
 - Qué facultades tiene el facilitador durante las reuniones para lograr una interacción positiva entre los participantes

- **La relación con los medios de comunicación**
 - Qué información se transmitirá a los medios de información
 - Quién será el encargado de hacerlo
 - Qué información puede ser considerada confidencial
 - Qué mecanismos se utilizarán.
 - Qué rol tienen los periodistas en las reuniones

Los Medios de Comunicación – su rol.

Un área sobre la que hay controversia entre mediadores o facilitadores y convocantes es la del rol que deben jugar los medios en los procesos colaborativos. Puede haber circunstancias en las cuales la deliberación pública no resulte apropiada. Los participantes no hablan frente a los medios de la misma forma que hablan en privado, pueden ser grandilocuentes o hablar para quienes los escuchan y no desde sus convicciones. Pero la mayoría de estos procesos colaborativos necesitará de la observación pública dado que es la garantía mayor de transparencia.

Muchos no confían en los medios para este trabajo. Y en ese caso una estrategia posible es tratar de trabajar muy cerca de los periodistas para asegurarse de que habrá una comprensión cabal de las cuestiones y del proceso. Otra opción es tener alguien del grupo



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

de facilitadores asignado para ser el contacto con ellos. No todos los facilitadores tienen experiencia con los medios y a veces hace falta un experto.

Idealmente, se acuerda con los participantes como se dará la información a los medios. Se puede pactar en las reglas de procedimiento que se acordará al final de cada reunión qué información se hará pública como conclusión. Sin embargo, hay que ser cuidadosos. Damos un ejemplo real:

En un caso vinculado a la tala de especies autóctonas, la adopción de esta modalidad llevó a que el periodista, que quedaba afuera de las reuniones, tuviera una actitud hostil hacia el proceso. Cuando los acuerdos comenzaron a cumplirse por etapas, el periodista comenzó a reportar los sucesos fuera del contexto del acuerdo, polarizando nuevamente a aquellos lectores que no conocían en qué marco se daba la tala de algunas especies o la no tala de otras.

Fue necesario convocar a una conferencia de prensa en una ciudad clave vinculada a la producción maderera, para informar a todos los medios de la importancia de su rol en la posibilidad de que el acuerdo se cumpliera. Solicitarles que no informaran noticias aisladas sacándolas del contexto del acuerdo de mediación. No convocar al periodista fue un error del equipo de facilitadores. Intentamos aplicar una receta de “libro” y no funcionó en el contexto. Por eso es importante evaluar la cultura, la situación y el caso a los efectos de tomar la decisión

Los medios de comunicación son los que tienen la capacidad de instalar los significados dominantes en la comunidad. Su responsabilidad en la evolución de los conflictos públicos (hacia la escalada violenta, la polarización o la transformación constructiva) es muy grande y determinante. Por eso el trabajo con ellos será crucial

– **La construcción de confianza en el proceso: algunas estrategias**

Co-convocar

A veces quien invita se convierte en la clave para que la gente decida si acepta o no participar. No siempre es fácil encontrar un solo convocante que reúna características de confiabilidad o imparcialidad. Entonces puede ser conducente procurar tener más de un convocante. Por ejemplo, una dependencia gubernamental podría co-convocar un proceso participativo colaborativo juntamente con una organización con prestigio entre la comunidad. Un ejemplo a tener en cuenta:



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

En el caso del Balance Social de una empresa tabacalera en Argentina, muchos participantes con tolerancia cero hacia la industria en cuestión, hubieran estado dispuestos a participar del diálogo si el convocante hubiera sido el Gobierno o alguna organización con trayectoria en el área de la Salud y no la empresa. Varios de ellos expresaron que si la convocatoria hubiera sido efectuada conjuntamente con el Gobierno, hubieran podido sortear las prohibiciones de sus estructuras jerárquicas para participar. Lamentablemente el diálogo se llevaba a cabo en el marco de normas internacionales, razón por la cual era la propia empresa la que debía invitar a las partes a la discusión. Fue muy difícil convencer a estas organizaciones - desde nuestro rol de facilitadores- a participar. Se pudo sortear en alguna medida la falta de “voces” que ellos implicaban, al lograr que las mismas enviaran, al menos, información y fundamentos sobre sus perspectivas. Toda la dificultad se generaba en la falta de confianza en el convocante.

Concentrarse en las relaciones como prioridad

La gente necesita conocerse no sólo en su rol de ciudadano, gobernante, científico o representante de una organización. Necesitan compartir tiempo e historias para “humanizar” al otro. Si la gente no se conoce entre sí, y las relaciones están basadas en percepciones de desconfianza, hará falta hacer alguna intervención al respecto. Es importante generar espacios de encuentro como procedimiento colateral, puede ser el compartir una comida o cualquier otro contexto que permita interactuar desde lo puramente personal. Esto ayudará a que los participantes puedan comprender mejor cómo impacta el problema o la cuestión que se trata, en la propia vida del otro y de su grupo

Se pueden promover climas de conversación “formales” (desde el rol oficial) e “informales” (desde la persona) para generar inyecciones de confianza

En el caso mencionado sobre la tala de especies autóctonas, se preparó un espacio casi espontáneo e informal. Se ofreció a los participantes compartir, luego de las reuniones, un refrigerio con “empanadas y chipás”. La estrategia tenía doble función: por un lado alentar a las personas a participar hasta el final. Por otro, generar un espacio en el cual el clima (más distendido, informal, en espacio físico abierto) ayudara a cambiar los roles desde los cuales cada uno se dirigía a los demás en la reunión formal. Esto generó un acercamiento entre algunos de los ecologistas y los vecinos “más furiosos” porque percibían que la vida de los árboles era considerada como muy valiosa. En un momento



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

se fueron a sentar juntos para que los vecinos dibujaran sus ranchos y la ubicación de los árboles en cuestión y los ecologistas pudieran evaluar de qué modo estas especies podían generar riesgo en la gente mientras educaban sobre cómo evitar los daños temidos y las razones que hacían valioso para la vida de todos que las especies pudieran preservarse.

Poner atención a la cuestión del poder (sobre todo en cuestiones que involucran el abordaje de conflictos)

Un proceso desbalanceado de poder tiene corto plazo de acción. Por más que se promuevan inclusiones en cuanto a la participación, muchas veces en estos procesos, la índole de la información técnica o compleja puede generar desequilibrios desde el punto de vista del poder.

¿Quién provee la información que se trae a la mesa? ¿Quién subvenciona los estudios técnicos? No son preguntas menores.

Muchas veces los estudios son caros y sólo los más ricos pueden afrontarlos. Esto puede ser percibido como fortaleciendo a los más poderosos en recursos y por ende oscurecer el proceso en el sentido de proveer la confianza necesaria sobre la imparcialidad de la información.

La pregunta: ¿qué necesitan todos para confiar en determinada información y aceptarla como válida? **es esencial.**

Otras veces, el problema no reside en quién aporta la información “desde afuera” sino en que los “saberes” no son comparables y ahondar en más información técnica no resolverá la cuestión. Este es el caso en el cual algunas personas que participan tienen distintas cosmovisiones acerca del “saber”.

Por ejemplo: en comunidades indígenas o campesinas prevalece la historia narrada por sobre la información que proviene desde “afuera”. Leyes, reglas o protocolos no están formando parte de su modo de conocer el mundo. Por lo tanto será muy importante poner en evidencia esta situación y legitimar los diversos tipos de conocimiento.

Por último, a veces las relaciones de poder se basan en que los más débiles (en cuanto a posesión de recursos) puedan aumentar su poder mediante la unión de todos aquellos que comparten sus necesidades y perspectivas. Este empoderamiento puede ser



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

generado en la búsqueda de coaliciones y en la identificación de organizaciones que puedan ser representativas de un número importante de actores. Mucho se ha discutido con referencia a este tema, en el sentido del rol que compete a mediadores y facilitadores cuando llegan a la mesa de negociación situaciones de desbalance de poder de este tipo.

¿Corresponde a los neutrales o imparciales promover este tipo de alianzas, convocar a organizaciones que puedan asesorar en sus derechos a quienes consideramos no están suficientemente informados sobre sus alternativas a una negociación?

Sin desconocer el componente axiológico e ideológico que involucran estas decisiones, entendemos que la única posibilidad de generar acuerdos sostenibles en el tiempo, que efectivamente contribuyan a una paz integral, es la de promover procesos balanceados en cuanto al equilibrio del poder. El facilitador provoca un resultado tanto si interviene como si decide no hacerlo.

Cuando los procesos de planificación colaborativa se utilizan para resolver conflictos –con metodologías como la mediación- en cuestiones que involucran interés público, no podemos pensar en que estas intervenciones son imparciales. Además de abogar por un modo pacífico de gestionar los conflictos (por sobre otras opciones como la confrontación violenta) nuestras intervenciones como terceros en contextos públicos, redundarán en uno u otro sentido: mantener el “status quo” o generar un cambio social. Esa es la evaluación inicial que corresponderá hacer antes de decidir si intervenir o no en el proceso.

A veces intervenir con un proceso colaborativo en un contexto con desequilibrio de poder, aún cuando se logre un acuerdo, puede ser una contribución a una paz inestable que fomente la recurrencia del conflicto más adelante ⁵

En el caso de donde la FCD intervino en una Provincia Argentina,, el convocante “Poder Judicial de la Nación” pretendía que se llevara adelante una mediación entre las partes que tenían legitimación activa y pasiva para estar en el Juicio, por un lado un grupo reducido de campesinos y por el otro, una empresa dueña de las tierras en el lugar. Al iniciar la mediación se pudo comprobar que para que un acuerdo pudiera ser sostenible en cuanto a resolver el conflicto a largo plazo, era necesario convocar otros actores, como ser el Movimiento de Campesinos de esa Provincia. El desequilibrio de poder entre las partes también demostraba que las alternativas de este grupo de campesinos, a una

⁵ Tapia, Graciela. Ob cit. “Roles de terceras partes en el contexto de conflictos sociales”.



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

negociación en esas condiciones, podían ser mucho más redituables si se generaban las condiciones de articulación con otros actores involucrados. Salvo en lo atinente a atenuar la crisis confrontativa y violenta, se propuso que la mediación no siguiera delante, dado que se sostuvo que cualquier acuerdo que se lograra en esas condiciones resultaría en nuevos conflictos sociales en el futuro.

Transparentar los recursos para desarrollar el proceso

La cuestión de quién financia los costos del desarrollo de estos procesos es clave para la percepción de la imparcialidad de los facilitadores y la construcción de confianza. Esto no resulta sencillo en nuestro país donde estas metodologías son muy pioneras y todavía no generan confianza por sí mismas.

Lo ideal sería que todos los interesados en participar de estos procesos pudieran solventar los gastos en la medida de sus posibilidades. Sin embargo, la diferencia entre disponibilidades de recursos suelen ser muy grandes. Que uno de los actores financie mayormente los honorarios de los facilitadores y los gastos del proceso, no es aconsejable.

Idealmente, si las organizaciones que están a cargo del diseño y la conducción pueden generar recursos en forma independiente para llevar adelante estos procesos, se facilitará la generación de confianza, al menos en los primeros tiempos, hasta que la propia metodología genere confianza por sí misma.

Plan de Trabajo

El Plan de Trabajo es la hoja de ruta que se seguirá durante la Etapa tres del Proceso. Establece, en términos generales, qué pasos seguirá el grupo. Como tal, contiene una estimación de la cantidad de reuniones que se realizarán, de su duración, su formato, de las actividades que se realizarán entre reuniones. En lo posible también, preverá agendas tentativas para las reuniones. Por lo general, el facilitador presenta un borrador de plan a los participantes y lo reformulará con ellos si es necesario. Este proceso se pone en acción en la etapa siguiente, aquí sólo haremos la descripción de los componentes técnicos..

A los efectos de elaborar el Plan es útil se puede dividir la planificación en tres pasos:

El **primero** es la “**Construcción de la Base**”, donde se amplía información sobre el tema en función de todas las perspectivas de los actores (también se la llama Instancia de Pensamiento Divergente).



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

El **segundo** es la **Exploración de Opciones de Solución** y el **tercero**, la **“Búsqueda de Acuerdos”**, también llamada Instancia de Pensamiento Convergente.



Sintéticamente le presentamos cada fase:

Fase 1. Construcción de la Base

Durante esta fase las principales tareas a realizar son:

- Presentar a los participantes unos a otros
- Adoptar procedimientos
- Intentar definir el problema de un modo mutuamente aceptable y constructivo
- Ayudar a los participantes a presentar sus perspectivas
- Comenzar a explorar, clarificar y comprender intereses, necesidades y valores
- Construir confianza en la figura del facilitador
- Identificar los temas involucrados
- Ayudar a comprender la complejidad de los temas por todos los participantes

Fase 2. Generación de opciones.

En esta fase las principales tareas a realizar son:

- Generar opciones de solución que comprendan todos los temas
- Comprender y discutir las opciones de solución alternativas para comprender sus impactos en intereses, necesidades y valores de los participantes

⁶ © Ob. Cit. "The Facilitator's Guide to Participatory Decision Making"



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

- Fortalecer la confianza en el curso de estas discusiones

Fase 3. Búsqueda de Acuerdos (Pensamiento Convergente)

- Evaluar opciones de solución
- Contrastar opciones con criterios objetivos, con intereses y necesidades y con las alternativas de unos y otros
- Aclarar opciones prometedoras
- Focalizar en soluciones inclusivas
- Construir consenso para obtener acuerdos
- Formalizar acuerdos y evaluar escenarios para renegociar en caso de ser necesario
- Considerar aspectos relativos a la implementación del acuerdo
- Buscar las aprobaciones apropiadas o ratificaciones

Cuando se diseña el Plan de Trabajo es importante sugerir qué actividades y qué técnicas se utilizarán para realizar cada una de las tareas correspondientes a cada Fase.

¿Es necesario pasar por todas las fases?

Por más breve que sea, cualquier proceso que tenga como meta tomar una decisión, necesita atravesar las tres fases aquí descritas. En cambio, si la meta es solamente intercambiar información o mejorar la comprensión mutua, el grupo probablemente solo tendrá que ocuparse de algunas de las actividades en la **Fase 1: Construcción de la Base**. No tendrá que pasar por fases asociadas con generar y evaluar opciones y construir acuerdos.

Si la meta del grupo es desarrollar un plan para construir consenso con el objetivo de decidir qué hacer, entonces necesariamente tendrá que pasar por **las tres Fases**.

¿Cómo diseñar la agenda para una reunión?

Es conveniente que el facilitador diseñe un borrador de agenda para cada reunión y que sea puesto a consideración de los participantes. Un borrador de agenda debería contener los siguientes ítems:

- Identificación de los objetivos.**
 - Si una reunión es parte de un proceso más largo descrito en un Plan de Trabajo, los objetivos serán específicos y estarán en función del cumplimiento de las metas generales del proceso.
 - Si la reunión consiste en un solo taller, los objetivos para la reunión pueden coincidir con la meta del proceso, y la agenda constituirá el Plan de Trabajo.



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

- b. Identificación de ejes temáticos a trabajar y preparación de consignas.**
- Una vez identificados los objetivos de la reunión, será necesario decidir sobre qué ejes temáticos se trabajará y qué consignas se formularán para abordarlos. Una consigna es una pregunta que enmarca la discusión sobre un tema determinado y la orienta hacia la producción de un resultado específico.
- c. Identificar el orden en el cuál los temas deben ser tratados.**
- d. Identificación de los resultados esperados del tratamiento de cada tema.**
- El trabajo sobre cada eje temático debe arrojar un resultado esperado. Ej.: Si la consigna es “¿cuáles son las tres áreas prioritarias en las que queremos intervenir como red de organizaciones sociales?”, el resultado esperado es un acuerdo sobre esas tres áreas prioritarias.
- e. Estructurar la discusión de cada tema, previendo la utilización de determinadas técnicas de facilitación.**
- Una vez que los resultados deseados para cada tema han sido identificados, es más fácil decidir cómo estructurar la discusión (qué pasos seguir) para producir esos resultados. En el ejemplo anterior, la discusión puede seguir los siguientes pasos:
 - Primero:** Técnica estructurada para identificar posibles áreas prioritarias (ej.: tarjetas autoadhesivas), **Objetivo:** Obtener un listado de todas las áreas que todos los participantes puedan considerar prioritarias, sin necesidad de ponerse de acuerdo. Muy probablemente, el listado incluirá más de tres áreas por lo que será necesario establecer las prioridades en los siguientes pasos
 - Segundo:** Discusión abierta sobre el mérito de cada una de las áreas prioritarias sugeridas. **Objetivo:** Lograr que los participantes comprendan las razones de cada uno para considerar cada área como prioritaria
 - Tercero:** Técnica estructurada de priorización (ej. Votación por puntos). **Objetivo:** Priorizar tres de las áreas identificadas.
- f. Organizar la distribución de los participantes en grupos o en Plenario.**
- En función de la cantidad de participantes y los resultados que se quieran obtener, el facilitador deberá definir cuándo se trabaja en grupos, cuándo se trabaja en plenario y cuál será el mecanismo de integración de los productos de cada grupo.



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

g. Identificar recursos o información necesaria para el tratamiento del tema.

- En el ejemplo anterior, las partes podrían necesitar información de fondo para pensar en las prioridades probables. Es muy útil a veces trabajar sobre un documento base.

h. Estimar el tiempo necesario para cada paso de la agenda.

Cada paso debe tener asignado su propio espacio de tiempo. Asimismo, el Borrador de la Agenda debe incluir espacios de tiempo para:

- Bienvenida, presentaciones, revisar los objetivos y la agenda propuesta.
- Cerrar la reunión, definiendo los próximos pasos a seguir.
- Cortes para café y comidas, si son apropiadas.

Ahora sí, nos vamos a la etapa 3, **¡a conducir!**



CAPÍTULO 4: — Etapa 3— Conducción del proceso

Conducción del Proceso en función del Plan de Trabajo

Básicamente la conducción del Proceso consiste en poner en ejecución el Plan de Trabajo mediante técnicas de “**Facilitación y de construcción de consenso**” apropiadas para diferentes etapas.

La conducción del proceso suele iniciarse formalmente con una reunión conjunta de todos los actores involucrados. No siempre esto es posible. Paralelamente pueden continuar negociaciones informales para incluir nuevos actores o participantes renuentes, así como la sistematización de nueva información relevante referida a la cuestión.

Conducción del Proceso: Facilitación y Construcción de Consenso

¿Qué es la Facilitación?

Facilitar quiere decir "hacer más fácil, más viable, más accesible". El facilitador de una reunión hace "más fácil" el trabajo de un grupo al ayudar a sus miembros a interactuar de modo más efectivo. Tradicionalmente, el facilitador enfoca su tarea en la manera en que los participantes interactúan (“*el cómo*”) para ayudarlos a concentrarse en el contenido de su reunión (“*el qué*”).

Con esta definición muy general, se le atribuye al facilitador una amplia gama de roles, que van desde manejar una discusión durante una reunión corta entre pocas personas, hasta diseñar y conducir procesos de reuniones múltiples durante un término prolongado. En el marco de este manual, distinguiremos el rol de un moderador del rol del facilitador. El *moderador* focaliza su trabajo en controlar el estricto cumplimiento de los tiempos pautados en la agenda, sin ocuparse en absoluto del contenido de la discusión. En cambio, el *facilitador* focaliza, no sólo en el manejo de los tiempos, sino también en la calidad de la comunicación entre los participantes y en la consecución de los objetivos fijados al comienzo de la reunión.

Sin perjuicio del alcance del proceso, las características del rol del facilitador incluyen lo siguiente:

- Está al servicio del grupo
- Es imparcial en la discusión. No aboga por los intereses o las perspectivas de los participantes
- No contribuye con ideas o evalúa criterios acerca del contenido del trabajo de grupo



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

- Hace sugerencias y decide acerca del proceso (cómo ordenar y estructurar una discusión) pero no toma decisiones respecto del contenido de la discusión
- Ayuda al grupo a consensuar una agenda de temas y plazos adecuados y realistas
- Mantiene al grupo enfocado en una meta común
- Responde efectivamente ante las situaciones de crisis o bloqueo
- Estudia y asimila la información extensa o técnica
- Mantiene un intercambio fluido de información precisa entre los participantes
- Ayuda a identificar intereses y necesidades
- Promueve un clima cooperativo y establece reglas de juego
- Alienta y equilibra la participación de todos
- Aclara, resume y verifica los consensos alcanzados
- Elabora un informe de la reunión

El facilitador deberá evitar:

- Criticar a miembros del grupo o discutir sus puntos de vista.
- Tomar decisiones por el grupo sin consultarlos.
- Forzar el proceso.
- Hablar mucho.
- Presionar al grupo para que tome una decisión.

Recuerde que la FACILITACION

Es hacer “más fácil” el trabajo de un grupo, al ayudar a sus miembros a interactuar de modo más efectivo

¿Quién es el facilitador?

Para asegurar la imparcialidad en el rol, idealmente, el facilitador no es un miembro del grupo. Sin embargo, los recursos necesarios para contar con un facilitador externo pueden no siempre estar disponibles. Bajo estas circunstancias, algún/os miembro/s del grupo puede/n asumir el rol del facilitador.

En reuniones con un alto grado de conflictividad o desconfianza, será necesario contar con la asistencia de un facilitador externo. Por el contrario, en reuniones donde existe alto grado de confianza entre los participantes y baja conflictividad en la cuestión a tratar, será más fácil para un miembro del grupo ejecutar por lo menos aquellos aspectos del papel de facilitador que tengan que ver con la eficiencia del proceso.

Algunos aspectos del papel del facilitador tienen que ver principalmente con asegurar un proceso justo e inclusivo, proteger individuos de ataques, y fomentar una participación equilibrada. Otros aspectos están más relacionados con asegurar eficiencia en el proceso, ayudando al grupo a definir la agenda, y sugiriendo las técnicas estructuradas de facilitación.



Rol de Registrador

Otro rol a desarrollar es el registrador. El mismo toma nota de los puntos importantes en la discusión a la vista de todos los participantes. Esta información constituye la memoria del grupo y contribuye a mantener focalizada la discusión en una dirección determinada y percibida como común por los participantes. Idealmente, una persona distinta del facilitador debe cumplir este rol.

La lista de sugerencias que se enuncian a continuación, ayudará a hacer más productiva y útil esta actividad. Se sugiere:

- Escribir rápidamente, sin preocuparse por la caligrafía y la ortografía
- Escribir en letras grandes. Si se está utilizando un rota folios, no ocupar más de seis u ocho líneas por cada papel
- Alternar colores, tanto que en lo posible a cada ítem de la lista le corresponda un color diferente. Use otros colores para las notas al margen o cambios posteriores
- Si los archivos serán usados durante la reunión, cuidar que cada papel de rota folios quede a la vista de los participantes, colgándolo de una pared con cinta adhesiva en lugares visibles. Es conveniente tener algunos pedazos de cinta disponibles de antemano y colocarlos a lo largo de un borde de una superficie dura. Esto hará más fácil y más rápido el colgar los papeles. Si es posible, un asistente debería colaborar con esta tarea para evitar que el registrador pierda la concentración
- Numerar las hojas que se vayan utilizando
- Verificar frecuentemente con la persona el comentario que se está registrando
- En cuanto sea posible, usar las propias palabras de la persona (aunque no necesariamente todas). Capturar las palabras claves
- No sentirse atemorizado por preguntar a alguien si puede repetir un comentario, sea por qué no lo escuchó, no lo entendió o fue demasiado rápido
- Si usted no está seguro de qué o cuánto registrar de un comentario muy largo, pregunte a la persona que lo realiza lo que ella quisiera ver en el rota folios
- Escribir lo suficiente para que una persona que no estaba presente durante la discusión pueda comprender su significado. Como contenido mínimo, cada oración debería tener un sujeto y un verbo, y cualquier calificativo esencial al significado de la idea
- Marcar las decisiones y acuerdos que requieran implementación

La mayoría de estas recomendaciones son también aplicables a la registración realizada en un documento proyectado en pantalla.

¿Cuáles son algunas técnicas de facilitación?



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

Como paso previo a la facilitación de cualquier reunión y con cualquiera de las técnicas elegidas es conveniente presentar a los participantes el rol del facilitador y darle un marco o “reglas de juego” a la discusión facilitada.

A la manera del “discurso de apertura” que se utiliza en las mediaciones interpersonales se deberá poner en conocimiento de los participantes en qué consiste la facilitación, por qué es necesaria y qué se espera del facilitador.

Luego de la presentación, se pondrá a la vista de todos los participantes (en un rota folios o proyectado en pantalla) las reglas que se deberán seguir para que la reunión sea productiva.

Por ejemplo:

- Levantar la mano para pedir la palabra. El facilitador llevará el orden del uso de la palabra
- Escuchar sin interrumpir
- Ser breves en el uso de la palabra
- Aceptar las interrupciones y las preguntas del facilitador
- El orden del uso de la palabra podrá ser interrumpido por el facilitador para discutir una cuestión particular y luego será retomado
- Evitar agresiones personales
- Un registrador tomará nota de los aportes realizados por los participantes. Los aportes registrados estarán a la vista de todos. El registrador podrá hacer preguntas aclaratorias para asegurarse que ha registrado correctamente
- Por favor, apagar los celulares durante el tiempo de reunión
- Por favor, fumar solo en los cortes y en los lugares habilitados

Una vez que se publicitan estas normas, se ponen a la consideración de los participantes quienes aceptarán o bien sugerirán cambios que serán discutidos entre todos.

Las técnicas que se detallan a continuación son de dos tipos:

1. Discusión Abierta
2. Estructuradas.



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

1. Técnicas de Discusión Abierta

Sin la presencia de un facilitador en una reunión, la gente suele hablar cuando quiere y por el tiempo que quiere. La mayoría de las discusiones son difíciles de soportar hasta el final. La conversación suele perder el rumbo y saltar de tema en tema porque las personas hablan una después de la otra sin intentar conectar sus ideas con las del anterior participante. A veces, unas pocas personas dominan. La presencia de un moderador de los turnos y de los tiempos puede ayudar a evitar que algunos dominen la reunión y que se generen conversaciones paralelas, pero no siempre alcanza para mantener el hilo de una discusión y asegurar una comunicación efectiva.

Para obtener un producto efectivo, las discusiones abiertas se benefician con una buena facilitación⁷.

Para un desarrollo sistemático del tema, las técnicas utilizadas en un modelo de “Discusión Abierta” se pueden clasificar del siguiente modo:

DISCUSIÓN ABIERTA

Técnicas

- ✓ Para promover la discusión
- ✓ Para canalizar la discusión
- ✓ Para cerrar la discusión

Técnicas para Promover la Discusión

➤ Ordenar el Uso de la Palabra: “Turnos”

Esta técnica es útil y altamente efectiva para guiar el “tráfico” de la conversación entre muchos participantes. Para otorgar el turno, el facilitador pide que levanten su mano los que quieren hablar y les da un número. Al terminar la ronda pregunta: “¿Alguien más quiere comentar sobre este tema?”

- Ayuda a la gente a turnarse cuando varias personas quieren hablar al mismo tiempo
- Les hace saber a todos que tendrán su turno para hablar, por lo que en lugar de competir por tiempo de exposición, la gente es libre de escuchar sin distracción
- En contraste, cuando la gente no sabe cuándo le llegará el turno –o si tendrá un turno- no puede menos que competir o rivalizar. Esto conduce necesariamente a expresiones de impaciencia y falta de respeto, especialmente interrupciones.

⁷ Las técnicas que se detallan a continuación han sido adaptadas de la obra de Sam Kaner, “*The Facilitator’s Guide To Participatory Decision-Making*”, New Society Publishers, 1996



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

Para los grupos que tienen una modalidad competitiva de interactuar, esta técnica será poco atractiva. También suele resultar demasiado estructurada para la conversación en grupos pequeños.

➤ **Alentar la participación**

Esta técnica promueve alentar a aquellos que necesiten ayuda para hablar. Se puede intentar mediante preguntas tales como: “¿Podríamos escuchar a quien todavía no haya participado?”

En el marco de alentar la participación, cuando el facilitador percibe que alguien tiene intenciones de hablar pero no ha pedido turno, puede preguntarle directamente si quiere tomar la palabra. Para esto, hay que estar muy atento al lenguaje no verbal de los participantes, sabiendo que este no necesariamente significa lo que uno atribuye. Por ejemplo: Me pareció que querías tomar la palabra, ¿estoy equivocada?”

- Alentar es crear una apertura para que la gente participe sin poner a nadie en dificultad
- Puede ser que haya algún participante callado que parezca que está dejando que los demás hagan el trabajo. Esto no significa necesariamente que esa persona sea irresponsable. En cambio puede ser que no se sienta comprometida con la discusión. Con un poco de aliento a participar, a menudo descubren un aspecto del tema que tiene sentido para ellos
- Alentar es especialmente útil durante la etapa inicial de una discusión, mientras los participantes están todavía entrando en calor

➤ **Ayudar a las personas a definir y a clarificar sus posiciones**

Utilizando técnicas como el “parafraseo” o la “re-pregunta”, el facilitador puede ayudar a que las personas definan o aclaren los puntos que proponen y a sentirse mejor comprendidos. Preguntando por ejemplo: “¿Puede decirnos un poco más sobre este tema?”, la persona que está en uso de la palabra puede repensar y clarificar el modo en que presenta su perspectiva. Sin embargo, el facilitador debe tener cuidado de no tentarse a alentar a las personas cuyas ideas le parecen más prometedoras, porque podría ser percibido como alguien que esconde su propia agenda.



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

- Ayuda a la gente a clarificar y refinar sus ideas. Envía el siguiente mensaje: “estoy con usted, hasta aquí le entiendo. Ahora dígame un poco más”
- Es particularmente útil cuando: a) alguien está teniendo dificultades para clarificar una idea y b) cuando alguien piensa que está siendo claro, pero el pensamiento es vago y confuso para los oyentes
- Se envía el siguiente mensaje: “tómese su tiempo y arme su idea para expresarla”
- Antes de usar esta técnica pregúntese: ¿estoy entendiendo la idea que esta persona está tratando de decir? Si la respuesta es “no”, entonces invítelo a expresarse

Técnicas para Canalizar la Discusión

➤ **Interrumpir el uso de la palabra.**

El problema que genera usar la técnica de los “turnos” es que no favorece la espontaneidad, nadie tiene oportunidad de responder en el momento algo que le interesa sobre lo que otro dice. Luego de varias intervenciones que desvían el punto, su comentario sobre alguien que habló seis turnos antes puede haber dejado de tener sentido.

El facilitador puede puntualizar entonces la razón por la cual interrumpirá por unos minutos la regla de los “turnos” para permitir responder el último comentario. Esto puede generar percepción de favoritismos. Por lo tanto, es muy importante que estas intervenciones o reglas para la discusión hayan sido propuestas y consensuadas desde el inicio de la reunión o del proceso.

➤ **Seguir el rastro de una conversación.**

Como modo de guiar y focalizar la discusión, el facilitador puede puntualizar que en la misma se están generando varias sub-conversaciones, mencionando y describiendo las mismas: Por ejemplo en la discusión sobre un posible Plan Estratégico para una Ciudad: “Creo que están discutiendo diversos temas al mismo tiempo: 1) qué clase de ciudad quieren 2) con qué criterios se define un perfil de ciudad posible tres) cuál debería ser el tema de tratamiento prioritario para elaborar un plan estratégico.”

Esta técnica es muy útil en el marco de una conversación donde la gente compite por imponer sus ideas y le cuesta escuchar a otros.



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

- Ayuda a seguir las líneas de pensamiento que van apareciendo simultáneamente dentro de una discusión, cuando aparecen sub-conversaciones. En estos casos la gente necesita ayuda para seguir el rastro de todo lo que está sucediendo porque cada sub-grupo está concentrado en clarificar sus propias ideas
- La gente a menudo actúa como si el tema que les interesa a ellos es el que todos deberían focalizar. Esta técnica deja ver al grupo que varios elementos del tema están siendo discutidos y son tratados todos como válidos
- Seguir el rastro de las conversaciones alivia la ansiedad sentida por alguien que se pregunta por qué el grupo no está respondiendo a sus ideas

➤ **Equilibrar**

A veces algunos miembros del grupo parecen no estar convencidos de presentar otras perspectivas en función de la relación de poder o confianza que los une. Para asegurar cumplir con la posibilidad de dar a todos una oportunidad el facilitador puede preguntar:

“¿Están de acuerdo con lo que se propone? ¿Hay alguien que tiene otra perspectiva sobre el punto?”

- La dirección de una discusión a menudo sigue la línea establecida por las dos primeras personas que hablan sobre el tema. Usando la técnica para equilibrar, el facilitador ayuda a un grupo a redondear sus discusiones pidiendo otros puntos de vista que pueden estar presentes pero no explícitos
- Esta técnica socava el mito que dice que el silencio significa consentimiento. Al hacerlo, el facilitador asiste a aquellas personas que no se sienten lo suficientemente seguras para expresar los puntos de vista que ellos perciben como posiciones minoritarias
- Envía el mensaje “es aceptable aquí que la gente abra su mente, no importa qué opiniones tengan”

➤ **Re-enfocar.**

Cuando el facilitador alienta mayor participación, esto genera nuevos temas u opiniones sobre un tema. Para guiar al grupo será necesario re-enfocar. Esta técnica es una de las más directivas. Presiona a la gente para moverse en otra dirección o para desviar la atención hacia una persona o grupo de participantes en particular. Una intervención de



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

re-enfoque puede ser: “Hace unos minutos Marcos propuso el tratamiento del punto X como relacionado con el punto Y; antes de que perdamos el foco sobre este tema de la agenda, hay alguien que quiera hacer un comentario sobre lo que Marcos propuso?”

Es una técnica riesgosa en cuanto a la percepción de neutralidad, pero a veces es necesaria cuando el riesgo de perder el foco puede resultar frustrante para el grupo.

Técnicas para Cerrar la Discusión.

➤ **Recurso del Tiempo.**

El recurso del tiempo puede ser usado tanto para alentar la participación o para cerrarla.

En el primer caso, cuando algunas personas se han involucrado mucho en la conversación, impidiendo que otros puedan hablar, se puede utilizar el tiempo como recurso: “Tenemos 15 minutos para terminar este tema, ¿qué tal si escuchamos alguno que no haya hablado todavía?”

En el segundo caso, cuando el tiempo se acaba y es necesario cerrar el tratamiento de un tema, se puede proponer alguna formulación del estilo de: “Nos quedan sólo 10 minutos así que sólo tenemos espacio para algunos **comentarios finales.**”

Pedir comentarios finales ayuda a la gente a pensar en conclusiones o a dejar remarcado algún punto que se considere muy importante.

➤ **Elaboración de informes por parte del equipo facilitador**

El equipo de facilitadores será responsable de elaborar los informes de cada reunión de acuerdo a los registros consensuados con los participantes. Asimismo deberá asegurarse que los mismos son recibidos por los participantes y su contenido se chequea para ser confirmado. También los informes suelen estar abiertos a que quienes consideren que se ha omitido información relevante, pueda agregarla.⁸

2. Técnicas Estructuradas

Una técnica estructurada es un modo de organizar la actividad de un grupo que consiste en una serie de pasos que, si son seguidos por los participantes, producen un resultado previsible. Las técnicas estructuradas prescriben una forma para la actividad y para el resultado, más no un contenido. El contenido depende del grupo.

➤ **Relación entre la “Discusión Abierta y las Técnicas Estructuradas”**

⁸ Ver Anexos: Informes de las reuniones del Plan Estratégico de la Ciudad de Buenos Aires



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

Un grupo necesita de la discusión abierta para alcanzar una comprensión compartida de los problemas y de las soluciones potenciales. Sin embargo, puede experimentar más dificultades para alcanzar consenso si no recurre al uso de Técnicas Estructuradas.

➤ ¿Cuándo usar Técnicas Estructuradas?

- Cuando dentro de un proceso comienza una discusión, utilizar una Técnica Estructurada puede servir como un punto común de partida para el grupo
- Cuando hay participantes que no intervienen en la discusión. Las Técnicas Estructuradas aseguran que todos miembros del grupo tengan las mismas oportunidades de participación
- Cuando el grupo parece estar de acuerdo, pero todavía no lo reconoce. Las Técnicas Estructuradas pueden mostrar que existe consenso
- Hay un necesidad de resumir el progreso hasta la fecha. Las Técnicas Estructuradas pueden proveer una " instantánea" del estado corriente de una discusión
- Para cerrar una discusión, confirmando un consenso o decisión

TÉCNICAS ESTRUCTURADAS

- ✓ Mapeo de la Evolución Histórica
- ✓ Tormenta de Ideas
- ✓ Tarjetas autoadhesivas
- ✓ Pros y Contras
- ✓ Matriz
- ✓ Votación por puntos
- ✓ Ranking del Consenso

➤ ¿Cómo elegir la Técnica Estructurada a utilizar?

La Matriz que se presenta a continuación sugiere algunos de los usos principales de las técnicas estructuradas, en función de los contextos del proceso y de sus Fases.

Sobre el lado izquierdo figuran "criterios de selección", clasificados en base a las tres Fases (Construir la Base, Evaluar Opciones, Buscar Acuerdos). Sobre la parte superior se enumeran las distintas técnicas.

	MA PEO	Tormenta de Ideas	Tarjetas	Pros y Contras	MA TRIZ	Puntos	Ranking del Consenso
Fase 1: Construir la Base							
Definir el Problema	➤	➤	➤				
Identificar Temas	➤	➤	➤				
Entender Perspectivas	➤						
Fase 2: Generar Opciones		➤	➤				



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

Explorar Posibilidades							
Crear un contexto Compartido	➤						➤
Entender Perspectivas y Soluciones				➤			
Fase tres: Buscar Acuerdos							
Priorizar						➤	➤
Evaluar				➤	➤	➤	➤
Mejorar Buenas Soluciones				➤	➤		➤

Explicación de algunas de estas técnicas estructuradas

- **Mapeo de Evolución Histórica.**

Resultado esperado: una faja larga de papel en la cual queda registrado, en texto e imágenes, el conocimiento colectivo que el grupo tiene sobre la historia del tema que ha sido mapeado. El ejercicio resalta la base común de experiencia del grupo, reconoce el trabajo pionero hecho por quienes no están presentes en la reunión, y eficientemente provee una gran cantidad de antecedentes.

Pasos a seguir:

1. Pegar una tira ancha y larga de papel en la pared
2. Escribir en la parte superior de la tira de papel la consigna el tema que se está mapeando
3. Aproximadamente unos 15 cm debajo del tema, trazar una línea horizontal de tiempo que abarque todo el ancho del papel, indicando algunas referencias cronológicas (años, o sucesos, etc.)
4. Entregar marcadores a los participantes e invitarlos a acercarse a marcar en la línea de tiempo los hechos que ellos consideran hitos en la historia del conflicto o del tema sobre el que se está trabajando
5. Los hechos deben ser del conocimiento del participante que los describe pero no es necesario que dicho participante haya estado involucrado en ellos. (El tiempo asignado a este trabajo dependerá, entre otras cosas, de la cantidad de gente con la que se está trabajando y de la sensibilidad del tema que se está abordando)
6. Cada uno vuelve a su lugar y el facilitador repasa los hechos marcados solicitando a los participantes que los describan

- **Tarjetas autoadhesivas o " post-its".**



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

Resultado esperado: un gran número de tarjetas adhesivas agrupadas por afinidad en una pared o en un rota folio. Las tarjetas podrán contener temas, aspectos de un problema, puntos para ser tratados, soluciones posibles, o sencillamente comentarios.

Pasos a seguir:

1. Entregar a cada participante varias tarjetas autoadhesivas y lapiceras
2. El facilitador formula y explica la consigna del ejercicio En el ejemplo utilizado en anteriormente, la consigna sería: cada participante debe indicar cuáles son, a su criterio, las áreas prioritarias sobre las que la red de organizaciones sociales debería trabajar. Utilizar una tarjeta para cada área prioritaria (es decir, si consideran que hay 10 áreas prioritarias, utilizar 10 tarjetas)
3. Asignar un tiempo, al cabo del cual se recogen las tarjetas.
4. El facilitador lee la primera tarjeta y la coloca en la pared
5. Luego lee la segunda tarjeta y le pregunta al grupo: “¿Esta es similar a la primera o es un área diferente?. Si el grupo considera que es un área diferente, el facilitador la coloca en la pared a cierta distancia de la primera. Si el grupo considera que es similar a la primera o está muy estrechamente relacionada, el facilitador la coloca cerca de la primera
6. Así sucesivamente, se van formando grupos de tarjetas y el facilitador sugiere, o solicita que el grupo sugiera, títulos para cada uno de los grupos

• **Pro y contras**

Resultado esperado: Una lista de consideraciones en favor del ítem a ser analizado (ventajas, fortalezas, etcétera) y una lista de consideraciones en contra del mismo ítem (desventajas, debilidades, etc.). Se utiliza con frecuencia para evaluar soluciones posibles.

Pasos a seguir:

1. En la parte superior de una hoja de rota folios anotar una descripción de una posible decisión a ser evaluada
2. Trazar una línea vertical que divida la hoja en dos. Escribir “Pro” en la parte superior de un lado y “Contra” en la parte superior del otro
3. Pedir al grupo que se focalice primero en las ventajas de adoptar esa decisión y registrarlas en la columna de Pros
4. Pedir al grupo que analice las desventajas de adoptar esa decisión y registrarlas en la columna de Contras



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

- **Matriz**

Resultado Esperado: Una lista de soluciones posibles, enumeradas horizontalmente en la parte superior de la matriz, y una lista de criterios para evaluar esas soluciones, enumeradas verticalmente sobre el lado izquierdo de la matriz. En cada cuadro formado por la intersección de las filas y columnas aparece la evaluación de una posible solución en base a uno de los criterios.

Pasos a seguir:

1. Anotar las opciones a considerar por el grupo en la parte superior de la matriz
2. Anotar los criterios de evaluación (generalmente, los que ya fueron generados por el grupo durante el proceso) en el costado de la matriz
3. Pedir a los participantes que evalúen cada opción en base a cada criterio. El sistema de evaluación puede variar, utilizando una escala de 1 a 5, o signos que identifiquen grados de conformidad

- **Votación por puntos.**

Resultado Esperado: Una lista de ítems priorizados o evaluados en un rota folios.

Pasos a seguir:

1. Se enumeran en una hoja de rota folios las opciones que se quieren priorizar
2. Se establecerá una escala de prioridad según la cantidad de opciones que haya. Es decir, que si hay una lista de 6 opciones a priorizar, se establecerá una escala de prioridad del 1 al 6 en donde 6 será lo más prioritario y 1 lo menos prioritario
3. Se solicita a los participantes que individualmente y en una hoja de papel asignen una prioridad a cada opción. No podrán asignar la misma prioridad a dos opciones sino que necesariamente deben atribuir una opción a cada número de la escala de prioridad
4. Recoger los votos y sumarlos (asegurarse de tener una calculadora y repasar los resultados)
5. Las prioridades quedarán establecidas en función de la cantidad de votos que cada opción haya recibido

- **Ranking del Consenso.**

Resultado esperado: Una medida del apoyo a favor de algunas opciones.

Pasos a seguir:

1. Escribir en el rota folio las distintas opciones que están en discusión y debajo de cada una de ellas escribir una escala descendiente del 5 al 1.



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

Ejemplo:

Opción A:

5 4 3 2 1

Opción B:

5 4 3 2 1

2. Sobre la base de la siguiente escala se pide entonces a los participantes que evalúen la opción usando la siguiente escala

- 5 Apoyo Total. Es lo que yo haría
- 4 Apoyo. Puede no ser lo que yo haría, pero es buena
- 3 Puedo aceptarla, aunque tengo reservas de menor importancia
- 2 No puedo aceptarla si no hay cambios
- 1 No. Inaceptable

El facilitador preguntará: “Analicemos la opción A, ¿cuántos le asignan 5?”. Los participantes levantan la mano, y el facilitador anotará la cantidad de participantes que asignan 5, “¿cuántos le asignan 4?” y así sucesivamente. Luego repetirá el mismo procedimiento con la opción B. Al cabo de este paso, las opciones se verán de esta manera:

Opción A:

5 (4) 4 (7) 3 (13) 2 (6) 1 (2)

Opción B:

5 (1) 4 (5) 3 (16) 2 (6) 1 (4)

Se puede tomar la opción A, que ha recibido el mayor nivel de apoyo y preguntar a quienes votaron por 2 “¿qué cambios necesitarían hacerle a esta opción para poder aceptarla?”. Intentar una reformulación de la opción A, y someterla nuevamente a la



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

votación. Es probable se reduzca el número de votos por 5, aumente el número de votos por 4 y por 3 y que quienes votaron 1, voten 2.

De esta manera se habrá arribado a un resultado compartido.

¿Cómo sigue el proceso? Tal vez se tenga la imagen de que al arribar a acuerdos se acabó el conflicto. Es muy probable que así sea, pero la sustentabilidad del mismo dependen de varios factores y no es mágico el arribo al final del mismo. Por eso es recomendable tener en claro la siguiente etapa. El monitoreo de los resultados alcanzados en un tiempo definido. Los invitamos a verlo en el siguiente capítulo.



CAPÍTULO 5: Monitoreo de los resultados alcanzados

El compromiso de implementación y de un monitoreo efectivo son partes esenciales de cualquier acuerdo. El foco en la implementación durante el proceso de consenso mejora la calidad y la eficiencia de las discusiones. Los participantes pueden promover ideas innovadoras pero a veces difíciles de llevar a la práctica. Por eso poner la atención en cómo implementar las opciones, acuerdos o recomendaciones, puede evitar que el grupo pierda tiempo y recursos en perseguir soluciones no practicables.

Tratar de evaluar cómo puede implementarse una posible solución puede generar esperanza, e incluso entusiasmo, para involucrarse en las negociaciones. Por el contrario, una falla en la evaluación de la implementación puede minar la confianza mutua en las negociaciones, ya que soluciones poco realistas fuerzan a los negociadores a retomar cuestiones antiguas y a deshacer el trabajo que consideraban que ya habían superado.

Sin embargo, a pesar de los beneficios que resultan de una cuidadosa atención dedicada a cuestiones de implementación, las partes suelen posponer o dedicarles demasiado poco tiempo al análisis de cómo será cumplido el acuerdo. Las cuestiones de implementación suelen ser pasadas por alto en medio de las tremendas presiones sobre los negociadores para lograr un acuerdo. Una atmósfera de crisis a veces impulsa a los líderes a tratar de lograr un acuerdo rápido en las cuestiones más urgentes; el trabajo menos urgente de determinar cómo será implementado el acuerdo es pospuesto para algún momento futuro no determinado. Los acuerdos alcanzados de esta manera tienden a generar más problemas que los que resuelven. Por lo común, la caída de acuerdos alcanzados así disminuye la habilidad de las partes de forjar un acuerdo duradero.

Los negociadores tienden a ver sus responsabilidades sólo en términos de alcanzar un acuerdo. Esta tendencia puede minar el potencial de cualquier acuerdo para resolver diferencias o para convertirse en una solución viable y duradera.

Los negociadores suelen también evitar las cuestiones de implementación para crear una atmósfera “positiva”. Las personas que preguntan: “pero, qué pasaría si...” o “Sí, pero cómo vamos a...” son consideradas como boicoteadores y negativos.

Asimismo, los desafíos que implica la implementación suelen ser trivializados: muchos negociadores asumen que una vez que el “verdadero” trabajo de alcanzar un acuerdo se haya logrado, las cuestiones puramente técnicas y logísticas serán rápidamente resueltas. Muy frecuentemente, los negociadores confían en presunciones no realistas acerca del financiamiento de algunas decisiones, las aprobaciones legales necesarias y la cooperación



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

de personas, autoridades políticas o departamentos del gobierno que no tuvieron participación en la concertación del acuerdo pero necesitan tener una función en su cumplimiento.

Por eso esta función es un rol indispensable a cumplir por los facilitadores del proceso y constituye parte de su responsabilidad en el mismo. A tal efecto su desempeño deberá incluir el establecimiento de un sistema de Monitoreo.

Preguntas útiles para considerar en el diseño de un sistema de monitoreo:

¿Es la solución técnica y legalmente apropiada?

¿Aprobarán el acuerdo aquellas personas cuyo apoyo se necesita?

¿Cómo se alcanzará la ratificación formal?

¿Cómo se financiará la implementación?

¿Quién será responsable de hacer qué cosa?

¿Cuándo serán implementadas las partes del acuerdo?

¿Cómo asegurar que los compromisos sean seguidos por acciones?

¿Cómo harán las partes para mantener recíprocamente su compromiso?

¿Quiénes serán responsables de la implementación?

Construcción de compromiso en la implementación

Una vez alcanzado un acuerdo, la relación entre las partes entra en una nueva fase que continuará dependiendo sobre compromiso mutuo para asegurar el éxito del acuerdo. Cada parte debería considerar cómo puede demostrar respeto por los diferentes valores y circunstancias de los demás grupos y cómo puede demostrar su gratitud por los aportes que ese grupo realiza. Algunas maneras importantes para hacer esto incluyen la firma del acuerdo, una ceremonia de ratificación final y primeros pasos simbólicos:

- **Firma:** Los acuerdos alcanzados a través de un proceso de consenso exigen la firma de todos. Una ceremonia para celebrar la firma, acompañada por discursos, fotos de grupo e intercambio de regalos subraya los logros del proceso.
- **Ceremonia de ratificación final:** Todos los pasos de la ratificación pueden marcarse con una ceremonia. Cuando cada parte ratifica, los demás deberían felicitar pública o privadamente. La ceremonia de ratificación final, homenajearlo oficial y públicamente a quienes hicieron una contribución significativa, incluyendo a quienes



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

cargan con la implementación, ayuda a construir un reconocimiento público y privado del acuerdo y de su importancia. La ratificación, en este sentido, no es sólo un importante paso legal. También es un momento simbólico que vincula a todas las partes al acuerdo. Frecuentemente, los compromisos emocionales pueden significar tanto o más que los compromisos legales. Si, posteriormente, afloran problemas, estos lazos emocionales generarán la buena voluntad esencial para asegurar cooperación.

- **Primeros pasos simbólicos:** Cuando sea posible, las partes debería hacer algo para marcar el comienzo de la implementación. Una manifestación concreta del acuerdo significa un compromiso que puede ser públicamente reconocido.

Redes de seguridad

La realidad bajo la cual se alcanzó el acuerdo puede cambiar en forma impredecible, modificando el balance en los arreglos y compromisos del acuerdo. Consecuentemente, debe crearse un proceso que responda a eventos imprevisibles que afecten adversamente a una o más partes y que dificulten el cumplimiento de sus compromisos. Esta red de seguridad generalmente toma la forma de un plan de contingencia que delinea los pasos a seguir cuando ocurren sorpresas desagradables. Redes de seguridad o planes de contingencia pueden incluir las siguientes técnicas: vigilancia, mediación, arbitraje, y procesos de renegociación. Para afrontar cambios imprevistos que transforman obligaciones equitativas en inequitativas, frustran expectativas, generan desconfianza o llevan a nuevos conflictos tan divisivos como el original, un plan de implementación debería incluir un proceso para revisar el acuerdo. La inclusión de un mecanismo de este tipo puede preservar la relación cooperativa desarrollada entre las partes. Un plan de implementación que permite a las partes continuar negociando y revisar o resolver problemas no previstos apareja varios beneficios importantes:

- **Se reduce la necesidad de provisiones detallistas:** Acuerdos excesivamente detallistas llevan una eternidad para cerrarse; a su vez, esa rígida atención sobre los detalles puede generar durante la implementación conflictos innecesarios sobre cuestiones relativamente menores. Estos conflictos menores pueden llevar a un deterioro progresivo de la buena voluntad y de buenas relaciones de trabajo. La existencia de un plan de contingencia para lidiar con lo inesperado elimina la obsesión por los detalles.
- **Más confianza en el acuerdo:** Especificar los eventos que pueden provocar la necesidad de revisiones y establecer lineamientos para esas revisiones puede ayudar mucho para construir confianza en el acuerdo. Saber que existen procesos de revisión ayuda a despejar temores que provienen de imaginar la cantidad de cosas que pueden ir mal.
- **Menos tiempo perdido imaginando escenarios negativos:** Los procesos de renegociación de partes del acuerdo afectadas por eventos que exceden el control de



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

las partes reducen la necesidad de planes de contingencia demasiado complejos. Demasiado tiempo perdido en planes de contingencia pueden crear una atmósfera de desconfianza entre los negociadores y, aún más, entre los representados.

Otras herramientas y técnicas para mejorar la implementación

Una variedad de métodos puede ser utilizada para probar la viabilidad de un acuerdo emergente. Siempre es útil contar con expertos especializados. Las partes pueden usar también métodos más directos para evaluar la viabilidad de un acuerdo emergente. El *role-playing* y el uso de *problem-solving* simulado pueda dar a las partes un muy directo e inmediato sentido de las dificultades que pueden aparecer más adelante. La pre-implementación de elementos del acuerdo cuidadosamente seleccionados permite a las partes probar esos elementos. Medidas de pre-implementación pueden involucrar entrenamiento, nuevos acuerdos para compartir información, u otras. Acciones concretas dan a los negociadores una oportunidad de aprendizaje al demostrar un progreso tangible a quienes no se sientan a la mesa.

Asimismo, pueden detallarse roles de implementación, definirse responsabilidades y describirse las consecuencias para las partes que no cumplen con su parte del acuerdo.

El monitoreo del progreso de la implementación es especialmente crucial. Es demasiado fácil para las partes, habiendo alcanzado consenso, avanzar sobre otros temas y desafíos. Es esencial incluir un sistema de monitoreo que especifique los objetivos futuros, los *estándares del funcionamiento (standards of performance)* y los recursos disponibles para el monitoreo. Las medidas apropiadas para resolver conflictos sobre la implementación deberían estar estrechamente vinculadas a un esquema de monitoreo apropiado.



Parte 4

LA BRÚJULA

Procesos colaborativos - Diálogo - Herramientas

CONCLUSIÓN

Alcanzar un acuerdo es una primera medida de que el proceso de negociación es exitoso, pero no es el fin del proceso ni la medida más importante del éxito. El momento más importante es la implementación. Un acuerdo “final” es a lo mejor, un hito en un largo proceso de trabajo continuo. En la mayoría de las circunstancias, las negociaciones no terminan sino que meramente son canalizadas en procesos más constructivos moldeados por la experiencia de haber alcanzado un acuerdo final. En un proceso de consenso debe prestarse atención desde un principio a lo que pueda surgir después de haber alcanzado un acuerdo. Esto permitirá a las partes desarrollar un completo plan de implementación para que su acuerdo sea más seguro.



BIBLIOGRAFÍA

Carpenter, Susan: "Managing Public Disputes" Jossey-Bass Publishers. San Francisco, 1988

Galtung, Johan. Conflict Transformation by Peaceful Means (The Transcend Method). UN, 2000.

Herramientas de análisis de problemas (en algunos casos denominados análisis de conflicto) disponibles en *Manual de Conflicto y Desarrollo, Manual Diálogo Democrático*. FCD 2006

Lederach, John Paul. 1996. *Preparing for Peace. Conflict Transformation Across Cultures*. Syracuse University Press.

Lederach, John Paul. Construyendo la paz: Reconciliación sostenible en sociedades divididas. Bilbao, Spain: Bakeaz y Gernika Gogoratuz, 1997 (2a edición – 2007).

Lederach, Juan Pablo. *Preparing for Peace. Conflict Transformation Across Cultures*. Syracuse University Press, New York. 1996

Sam Kane y otros "The Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making", New Society Publishers, 1996

Tapia, Graciela. "Reflexiones sobre el rol de terceras partes en el marco de conflictos sociales" Revista Mediadores en Red Nº 1. Septiembre 2002.