

Conflicto y CONSENSO

Un manual para tomar decisiones por medio del consenso formal.

Por C.T. Butler

Traducción, Notas y Edición del Taller de Análisis y Formación Política Libertaria

México, año 2000 (Anti-Copyright)

*Si la guerra es la resolución violenta de un conflicto.
Entonces la paz no es la ausencia del conflicto.
Sino la habilidad para resolver el conflicto sin violencia.*

C.T. Butler

El Consenso es un proceso entre tantos otros para la toma de decisiones que ha sido desarrollado por siglos. Mucha gente en diversas comunidades ha contribuido a su desarrollo. De esa gente, hemos tomado prestado generosamente y adaptado libremente.

CONTENIDO

1. Las Ventajas del Consenso Formal
 - Dinámicas de grupo
 - Características del consenso
2. Tomando Decisiones
 - La estructura del consenso
 - El flujo del consenso
 - Las reglas del consenso
3. En Conflicto y Consenso
 - Bases sobre las que es construido el consenso
 - Impedimentos para el consenso
 - Grados de conflicto
4. El Arte de la Evaluación
 - Propósito de la evaluación
 - Usos de la evaluación
 - Tipos de preguntas de evaluación
5. Funciones y Roles
 - Organizadores de agenda
 - Agenda estándar
 - Facilitador
 - Controlador de paz
 - Intercesor
 - Contador de tiempo
 - Minuta
 - Anotador
 - Portero
6. Técnicas
 - Técnicas de moderación
 - Técnicas de discusión de grupo

Glosario

1. LAS VENTAJAS DEL CONSENSO

FORMAL

Existen muchas maneras de tomar decisiones. Algunas veces la forma más eficiente para tomar decisiones sería solamente dejar que el jefe (comité central o dictador) las tome. Sin embargo, la eficiencia no es el único criterio a tomar en cuenta. Cuando se escoge un método para tomar decisiones, necesita uno plantearse dos preguntas.

- ¿Es este un proceso justo?
- ¿Produce buenas soluciones?

Para analizar un proceso para la toma de decisiones debemos considerar lo siguiente:

- ¿Transcurre el proceso de una manera fluida?
- ¿Se mantiene la discusión dentro del tema?
- ¿Tarda demasiado para tomar cada decisión?
- ¿Determina la directiva el resultado de la discusión?
- ¿Algunas gentes no son tomadas en cuenta?

Para poder analizar el resultado final, o sea la decisión, consideremos: ¿Es esta decisión tomada por la gente, y todas aquellas personas afectadas quedan satisfechas con el resultado? ¿Hasta que punto se cumple con el propósito original de la propuesta dada? ¿Son identificados los problemas que se encuentran por debajo de la discusión? ¿Existe un uso apropiado de los recursos? ¿Tomaría el grupo la misma decisión otra vez?

Puede que la autocracia funcione, pero la imagen de un dictador benévolo sólo es un sueño. Creemos que es inherentemente mejor involucrar a cada persona que es afectada por una decisión en el proceso de tomar esta misma decisión. Esto es verdad por varias razones. La decisión reflejaría la voluntad del grupo entero, no sólo de la dirigencia. La gente que lleve a cabo los planes estará más satisfecha con su trabajo. Y, como el viejo refrán dice, dos cabezas piensan más que una.

Este libro presenta un modelo particular sobre la toma de decisiones que llamaremos *consenso formal*. El consenso tiene una estructura claramente definida, requiere de un compromiso de cooperación activa, disciplina para hablar y escuchar y respeto hacia las contribuciones de cada persona. Asimismo cada persona tiene la responsabilidad de participar activamente como un individuo creativo dentro de la estructura.

La evasión, negación o represión de un conflicto así como el desacuerdo es común durante reuniones y asambleas; por lo mismo, poner en práctica el consenso no será fácil al principio. Pueden surgir rápidamente conflictos no resueltos de experiencias anteriores y tornar el proceso muy difícil, sino imposible. Sin embargo, con práctica y disciplina se irá facilitando el proceso. Vale la luchar por el beneficio de la participación y cooperación de todas y desde el principio asegurar que todas las voces sean escuchadas.

Comúnmente es dicho que el consenso es difícil y toma mucho tiempo. Tomar decisiones complejas y difíciles lleva tiempo, no importando cual sea el proceso. Muchos métodos difíciles pueden llegar a ser eficientes si cada participante comparte un entendimiento común sobre las reglas de juego. Pero como cualquier proceso, el consenso puede ser ineficiente si un grupo no acuerda primero seguir una estructura particular. Este libro muestra una estructura formal para la toma de decisiones.

Los métodos de toma de decisiones pueden ser vistos en una escala donde en un extremo una persona tiene la total autoridad y en el otro todas las personas comparten el poder y la responsabilidad entre ellas. El nivel de participación aumenta a lo largo de esta escala. Las oligarquías y autocracias no ofrecen participación alguna a muchas de las personas directamente afectadas. Los procesos representativo, mandato de una mayoría y democracias de consenso incluyen a todas las integrantes de un grupo en diferentes niveles.

Dinámica grupo

Un grupo, por definición, es un número de individuos que cuentan con una relación que les unifica. La dinámica de grupo creada por el proceso de consenso es totalmente diferente de la del proceso parlamentario, de principio a final. Se basan en diferentes valores y utilizan un lenguaje distinto, así como una estructura y muchas técnicas distintas, aunque algunas técnicas son similares. Puede ser de gran ayuda explicar algunos conceptos amplios acerca de las dinámicas de grupo y el consenso.

El Conflicto

Durante la toma de decisiones se dan tanto el conflicto como el acuerdo. El consenso funciona mejor en una atmósfera en la que el conflicto es comprendido, aceptado y resuelto cooperativamente con respeto, sin violencia y con creatividad. Es deseable el conflicto. No es algo que se deje de lado, se evada, disminuya o niegue.

El mandato de la mayoría y la competencia

Hablando en términos generales, cuando dentro de un grupo se vota utilizando el mandato de una mayoría o procedimiento parlamentario, se crea una dinámica competitiva ya que se pide escoger entre dos o varias posibilidades. Es tan aceptable atacar o disminuir el punto de vista de otra persona como promover o confirmar las ideas propias. A menudo, las votaciones se realizan antes de que un lado revele cualquier cosa acerca de sí mismo, sin embargo utiliza todo el tiempo exclusivamente en atacar al oponente. En este ambiente de adversarios, las ideas propias son una posesión y muy comúnmente es prioridad defenderlas que mejorar la propuesta.

Consenso y cooperación

El proceso de consenso crea una dinámica cooperativa, sólo una propuesta a la vez es considerada. Todas las personas trabajan juntas para llegar a la mejor decisión posible para todo el grupo. Todos los desacuerdos que surjan deben ser considerados y resueltos, quizás uno por uno, pero todas las voces tienen que ser escuchadas. Partiendo desde el punto de vista de que las propuestas no son mas propiedad de una expositora se podrá conseguir una solución más cooperativa.

Propuestas

En el proceso de consenso sólo serán tomadas en cuenta las propuestas que pretendan cumplir con el propósito común. Al discutir una propuesta todas las integrantes del grupo participaran en la mejoramiento de esta para que sea la mejor decisión para todo el grupo. Todas las propuestas son tomadas en cuenta a menos que el grupo considere que cierta propuesta es contraria a los intereses del grupo.

Características del consenso formal

Antes de que un grupo decida usar el proceso de consenso, primeramente deberá determinar honestamente su habilidad y disponibilidad para cumplir con los principios descritos en el capítulo 3. Si los principios descritos en este libro no se encuentran presentes o el grupo no desea crearlos, no es posible el consenso. Cualquier grupo que se interese en adoptar el método de consenso necesita prestar considerable atención a los principios sobre los que se basa el consenso y ayudan a que el proceso sea más fluido. Esto no significa que todos y cada uno de los principios descritos en este libro deban ser adoptados por cada grupo, o que algún grupo no pueda generar sus principios propios específicos a sus metas, sino que todo grupo debe ser claro en el establecimiento de sus principios o fines en común antes de llevar a la práctica el proceso de toma de decisiones por medio del consenso.

El consenso es el proceso de toma de decisiones menos violento

La teoría de la no-violencia tradicional sostiene que el uso del poder para dominar es violento e indeseable. La no-violencia propone que las personas utilicen el poder para persuadir sin decepción, coerción ni malicia, y utilizando la verdad, la creatividad, la lógica, el respeto y el amor. El proceso de votación donde una mayoría manda y el proceso parlamentario, ambos aceptan e incluso fomentan el uso de la fuerza para dominar a otras. El fin último es ganar el voto, pese a que a menudo otra propuesta podría representar la mejor opción para todo el grupo. La voluntad de la mayoría sustituye los desacuerdos y deseos de las minorías, esto es inherentemente violento. El consenso se esfuerza para tomar en cuenta las inquietudes de todas las personas y resolverlas antes de tomar cualquier decisión. Lo más importante, este proceso propicia un ambiente en el que todas las personas son respetadas y todas las contribuciones son válidas.

El consenso es el proceso de toma de decisiones más democrático

Los grupos que desean alcanzar tanta gente como sea posible necesitan utilizar un proceso incluyente. Para atraer e involucrar a grandes números de gente, es importante que el proceso anime a la participación, permita igual acceso al poder, desarrolle la cooperación, promueva y cree un sentido de responsabilidad individual por las acciones del grupo. Todas estas constituyen las piedras angulares del proceso de consenso. El fin del consenso no es la selección dentro de diversas opciones sino la creación de una decisión que sea la mejor para todo el grupo. *Se trata de síntesis y evolución, no competencia y desgaste.*

El consenso esta basado en los principios del grupo

A pesar de que cada individuo debe aceptar una decisión antes de que sea adoptada, si existen algunas objeciones, no será la decisión de un individuo si la objeción evitara que se adopte la propuesta. Cada desacuerdo o inquietud primero deberá ser presentada ante el grupo y ya sea resuelta o validada. Una objeción válida es aquella que va al mismo paso de todas las decisiones anteriores del grupo y esta basada en los principios comúnmente aceptados o las bases adoptadas por el grupo. La objeción no deberá representar solamente las inquietudes de un individuo, sino que deberá reflejar los intereses del todo el grupo. Si la objeción no esta acorde con los fundamentos del grupo o va en contradicción con una decisión anterior, no es válida para el grupo y por lo tanto improcedente.

En grupos grandes es preferible el consenso

Cuando la estructura es vaga, puede ser difícil alcanzar las decisiones, cualquiera que sea el modelo que se adopte, ya sea democracia directa o representativa. Igualmente, la dificultad de tomar decisiones aumentará en grupos grandes. El consenso esta diseñado para funcionar en grandes grupos, se trata de un modelo altamente estructurado, contiene normas y formas para llevar a cabo reuniones, moderar discusiones, resolver conflictos y alcanzar las decisiones. Es posible que grupos más pequeños utilicen una estructura menor, por lo que podrán escoger de las técnicas y roles sugeridos en este libro.

El consenso funciona mejor entre más gente participa

El consenso es algo más que la suma total de las ideas de las integrantes de un grupo. Durante una discusión, las ideas se van acumulando unas sobre otras, generando nuevas ideas hasta que emerge la mejor constituyendo esta la decisión. A esta dinámica se le denomina *Interacción creativa de ideas*. La creatividad tiene un papel muy importante al momento en que todas y cada una de las integrantes se esfuerzan por descubrir que es lo mejor para el grupo. Entre más gente se involucre en este proceso cooperativo, se generarán más ideas y posibilidades. El consenso funciona mejor con la participación de todas las personas. Esto propuesto da por hecho que todas las personas están preparadas para el consenso y actualmente lo practican.

El consenso no consume mucho tiempo inherentemente

Las decisiones no son un fin en sí mismas. La toma de decisiones es un proceso que empieza con una idea y termina con la aplicación actual de la decisión. A pesar de que puede ser cierto que en un proceso autocrático, las decisiones pueden ser tomadas rápidamente, la aplicación actual tomará tiempo. Cuando una persona o un grupo reducido de personas toma una decisión por un grupo más grande, la decisión no sólo tendrá que ser comunicada a las otras, sino que también tendrá que ser aceptable a éstas o tendrá que serles impuesta por la fuerza. Esto seguramente consumirá tiempo, posiblemente un tiempo considerable. Por otra parte, si todas las personas participan en la toma de una decisión, no existe la necesidad de que sea comunicada y la implementación de la misma no necesita ser impuesta por la fuerza. Puede que tome más tiempo tomar la decisión, pero una vez que esta es alcanzada, la implementación se llevará a cabo de una manera oportuna. La cantidad de tiempo que toma de principio a fin no es un factor del proceso utilizado, sino en cambio, es un factor de la complejidad de la propuesta misma. Una decisión sencilla tomará menos tiempo que una difícil y compleja, independientemente del proceso utilizado o la cantidad de gente involucrada. Claro que el consenso funciona mejor si cada participante es paciente, aunque cualquier proceso se mejora con una generosa muestra de paciencia.

El consenso puede impedir el sabotaje y la infiltración

Puede que para muchos grupos esto no represente ningún problema, pero mucha gente sabe que el estado activamente vigila, infiltra y destruye grupos políticos y sociales también. Para contraatacar las tácticas antidemocráticas del estado, un grupo tendría la necesidad de desarrollar y alentar un proceso de toma de decisiones que no pueda ser ocultamente controlado o manipulado. El consenso, si se practica como descrito en este libro puede llegar a ser tal proceso. Partiendo de la suposición de que las intenciones son de cooperación y buena voluntad, siempre es apropiado preguntar acerca del cómo y porqué las acciones de una persona representan los intereses del grupo. El comportamiento desorganizativo no debe ser tolerado. A pesar de ser verdad que este proceso no puede evitar abiertamente un comportamiento destructivo, la idea es evitar una destrucción encubierta, mediante una agenda oculta y la manipulación maliciosa del proceso. Cualquier grupo para el cual la infiltración represente una amenaza debería considerar el proceso descrito en este libro si desea permanecer abierto, democrático y productivo.

2. TOMANDO DECISIONES

Las decisiones son tomadas cuando son el resultado de la discusión acerca de la propuesta original. Las personas que no estén de acuerdo con alguna propuesta, son responsables de expresar sus inquietudes acerca de esta. No se tomará ninguna decisión hasta que haya una resolución de cada una de las inquietudes. Cuando aun después de la discusión existen inquietudes, las personas pueden acordar no estar de acuerdo en algunas cosas reconociendo que existen esas inquietudes irresueltas, sin embargo consentir con la propuesta y permitir que sea adoptada. Por lo tanto, alcanzar el consenso no quiere decir que todas las personas estén totalmente de acuerdo en todo, una situación bastante improbable en un grupo de personas creativas e inteligentes.

El consenso gana cada vez más popularidad como una forma democrática para la toma de decisiones. Es un proceso que requiere un ambiente en el que a todas las contribuciones se les de valor y se fomente la participación. Sin embargo, en México hay muy pocas organizaciones que utilicen una forma de consenso que sea específico, consistente y eficiente. En ocasiones, el proceso de consenso puede llegar a ser informal, vago y muy inconsistente; esto sucede cuando no está basado sobre una base sólida y la estructura es desconocida o simplemente no existe; para desarrollar un tipo más formal de proceso de consenso, cualquier organización debe antes definir los principios conjuntos que son las bases del trabajo del grupo y escoger conscientemente el tipo de estructura con el que se construirá el proceso.

Este libro contiene los materiales de construcción para dicho proceso. Aquí se incluye una descripción de los principios con los que se establecen unas bases, el diagrama y niveles de estructura que servirán de marco para el proceso y otros materiales necesarios para el diseño de una variedad de procesos que podrán ser adaptados a las necesidades de la organización.

La estructura del consenso

Muchos grupos utilizan regularmente técnicas de discusión aprendidas de practicantes en el campo de resolución de conflictos. Aunque este libro no incluya muchas técnicas, el libro refiere a una estructura llamada *consenso formal*. Esta estructura establece una separación entre la identificación y la resolución de problemas. Es posible que si en el grupo nadie tiene problemas con decir lo que piensa, no sea necesaria esta estructura. Esta estructura le da oportunidades de participar a aquellas personas que no se sienten habilitadas para participar.

El consenso se presenta en diferentes niveles o ciclos. En el primer nivel, la idea es permitir que cada una de las personas exprese su perspectiva, incluyendo inconformidades, pero el tiempo del grupo no se utilizara para resolver problemas. En el segundo nivel el grupo enfoca su atención en identificar las inconformidades, pero sin resolverlos aún. Esto requiere disciplina, ya que comentarios al respecto, ya sean chistosos, resoluciones o incluso buenas soluciones podrían entorpecer las ideas creativas de otras personas. No es sino hasta el tercer nivel que esta estructura permite la exploración de soluciones.

Cada nivel cuenta con distinto enfoque y extensión. En el primer nivel la extensión es amplia, permitiendo a la discusión entrar en campos filosóficos y políticos, así como los pros y contras y cualquier otra información relevante. El único enfoque será la propuesta en sí como un todo. Algunas decisiones pueden ser tomadas después de la discusión del primer nivel. En el segundo nivel la extensión de la discusión está limitada a los problemas, las cuales son identificadas enlistadas abiertamente, lo que permitirá a todas contar con una imagen general de los problemas; el enfoque de atención estará en identificar el conjunto de problemas y agruparlos según sus similitudes. En el tercer nivel, la extensión será muy corta, siendo el enfoque de la discusión limitado a un problema hasta que sea resuelto.

El flujo del consenso

En una situación ideal, cada propuesta debería ser presentada por escrito e introducida brevemente la primera vez que aparece en la agenda. En la reunión siguiente, después de que cada quien ha tenido tiempo suficiente para leerla y cuidadosamente considerar cualquier desacuerdo, así la reunión empezará con ganas. A menudo no será hasta la tercera reunión que se tome una decisión. Por supuesto que esto dependerá de cuantas propuestas haya por discutir y la urgencia por tomar la decisión.

Aclaración del proceso

La moderadora introduce a la persona que va a presentar la propuesta y brevemente actualiza al grupo acerca de cualquier aspecto relacionado con la propuesta. Es muy importante que la moderadora explique cual fue el proceso que trajo esta propuesta a la reunión y describa cual será el procedimiento que se utilizara para llevar al grupo a través de la propuesta hacia el consenso. Es el trabajo de la moderadora asegurarse que cada participante entienda claramente la estructura y técnicas de discusión que serán empleadas durante el transcurso de la reunión.

Presentación de propuestas o problemas

Cuando sea posible y apropiado, las propuestas deberán ser preparadas por escrito y distribuidas con bastante anterioridad a la reunión en que se requiera tomar la decisión. Esto fomentara la discusión y consideración previas, ayudará a la presentadora a prever desacuerdos, minimizar sorpresas e involucrará a todas las personas en la creación de la propuesta. En caso de que no se haya hecho el trabajo de base necesario, la opción más prudente sería enviar la propuesta a una comisión. Escribir la propuesta en un grupo grande es una tarea difícil de lograr. La comisión elaborará una propuesta para una posterior evaluación. La presentadora lee la propuesta en voz alta, provee de información adicional y antecedentes, expone claramente sus beneficios y razones para adoptarla, incluyendo mencionar cualquier desacuerdo.

Preguntas que aclaran la presentación

Las preguntas están estrictamente limitadas por la moderadora a aquellas que busquen mayor comprensivo de la propuesta. Todas merecen la oportunidad de entender completamente qué es lo que se le pide al grupo antes de que empiece la discusión, sin embargo este no es un momento para desacuerdos o comentarios. En caso de que haya pocas preguntas, podrán ser contestadas una por una por la persona que presenta la propuesta, pero si hay muchas, una técnica muy útil es escuchar todas las preguntas primero y después contestarlas juntas. Después de responder todas las preguntas que aclararan el proceso, entonces se empieza la discusión.

Nivel 1. *Discusión abierta*

Discusión general

En este nivel, la discusión deberá estar en su extensión más amplia. Estimular comentarios que tomen en cuenta a toda la propuesta, por ejemplo: porqué es una buena idea, o los problemas en general que deberán ser remarcados. Este nivel de la discusión a menudo tiene un tono filosófico y de principios, donde intencionalmente se remarca de que manera podría afectar esta propuesta a largo plazo o que tipo de precedentes crearía. Ayuda mucho que cada propuesta se discuta primero en este aspecto antes de pasar a resolver cuestiones particulares. No hay que permitir que una inquietud se vuelva el foco de la discusión, el momento en que surja alguna inquietud, deberá anotarse, pero intentando volver a la discusión de la propuesta como un todo. Hay que fomentar la interacción creativa de comentarios e ideas, dando espacio a información relevante y objetiva. Para aquellas personas que de principio se sientan opuestas a la propuesta, la discusión será el porque podría ser buena la propuesta para todo el grupo en un sentido amplio, siendo posible que sus inquietudes sean de hecho una preocupación por todo el grupo. Y para aquellas que apoyen la propuesta, deberán pensar en la propuesta con amplitud y acerca de posibles problemas. En caso de que haya una aprobación general a la propuesta, la moderadora o cualquier persona autorizada para hablar puede llamar al consenso.

Llamar al consenso

La moderadora pregunta si existen algunas inquietudes, desacuerdos o preocupaciones todavía no resueltos. Después de un tiempo de silencio, si no surgen nuevas inquietudes o preocupaciones, entonces la moderadora declara que se ha llegado al consenso en la propuesta, leyéndola para registrarla. La duración del silencio deberá estar directamente relacionada al grado de dificultad con que se ha alcanzado el consenso; una decisión fácil requeriría poco tiempo de silencio, mientras que una difícil necesitaría más tiempo. Esto permite que todas las personas se encuentren en paz al aceptar el consenso antes de pasar al siguiente asunto. En este punto la moderadora asignara las responsabilidades de tareas o mandara la decisión a una comisión para su implementación. Es importante notar que la pregunta no es “¿Hay consenso?” o “¿Todo el mundo esta de acuerdo?” ya que estas preguntas no fomentan un ambiente en el que todas las inquietudes y desacuerdos puedan ser expresadas. Si alguna gente tiene todavía algunas preocupaciones, pero se sienten intimidadas por una fuerte muestra de apoyo a la propuesta, la pregunta: “¿Existen inquietudes que no hayan sido resueltas?” habla directamente por (a favor) ellas y les da una oportunidad de hablar. Todas las inquietudes por las que alguna persona se quede fuera de la decisión, son enlistadas y pasan a ser parte de la propuesta.

Nivel 2. Identificar desacuerdos o inquietudes

Enlistar todos los desacuerdos o inquietudes.

Al principio del siguiente nivel, es empleada una técnica llamada lluvia de ideas para que todas las inquietudes puedan ser identificadas y escritas abiertamente por la escriba y para el registro por la apuntadora de notas. Hay que asegurarse que el escrito sea tan preciso como sea posible, chequeando con la persona que expresó la inquietud, antes de pasar a cualquier otra cosa. No es el momento de tratar de resolver las inquietudes o determinar su validez ya que esto sofocaría la libre expresión de ideas. A esta altura sólo se expresarán las inquietudes, sean razonables o no, pero bien pensadas y tratando de no caer en sentimientos vagos. La moderadora debe interrumpir cualquier comentario que intente defender la propuesta, resolver las inquietudes, juzgar el valor de las inquietudes, o de cualquier manera intente negar o no reconocer los sentimientos de duda o preocupación de otra persona. Algunas veces, simplemente permitiendo que se exprese una inquietud y anotándola, ayuda a resolverla. Una vez que todas las inquietudes han sido enlistadas, permita al grupo un momento para reflexionar acerca de ellas como un todo.

Clasificación y Agrupamiento de Inquietudes

En este punto, nos interesaremos en identificar los patrones y relaciones entre inquietudes. Este pequeño ejercicio no debe permitir que nos enfoquemos o intentemos resolver una inquietud en particular.

Nivel 3. Resolver las Inquietudes

Resolver grupos de inquietudes relacionadas

A menudo las inquietudes o desacuerdos que están relacionados entre sí pueden ser resueltas en grupo.

Llamar a consenso

Si la mayoría de las inquietudes parecen haber sido resueltas, llamemos a consenso en la forma descrita anteriormente. En caso de que algunas inquietudes no hayan sido resueltas para entonces, entonces será necesaria una discusión más enfocada.

Reafirmar las inquietudes restantes una por una

Hay que regresar a la lista. La moderadora presenta cada una al grupo y quita las que hayan sido resueltas o por cualquier razón ya no sean inquietudes. Cada inquietud restante es reafirmada clara y consistentemente y evaluada una por una. En ocasiones surgen nuevas inquietudes que deben ser agregadas a la lista, de cualquier manera, cada individuo es responsable de expresar honestamente sus inquietudes al momento en que las piensan. No es pertinente retener una inquietud e imponerla al grupo en un momento avanzado del proceso. Esto disminuirá la confianza y limitará la habilidad del grupo de discutir adecuadamente la inquietud en relación a otras.

Preguntas que aclaran el consenso

La moderadora pedirá preguntas o comentarios que ayuden a aclarar las inquietudes para que todas las personas las entiendan claramente antes de empezar la discusión.

Discusión limitada a resolver una inquietud

Utilice tantas técnicas de discusión como sean necesarias para facilitar una solución para cada inquietud. Manténgase la discusión enfocada particularmente en la inquietud en cuestión hasta que todas las sugerencias hayan sido expresadas. En caso de que no surjan más ideas y la inquietud no sea resuelta, o si el tiempo permitido para este asunto ha sido totalmente consumido, hay que pasar a alguna de las opciones de conclusión descritas adelante.

Llamar a consenso

Repita este proceso hasta que todas las inquietudes hayan sido resueltas. En este punto, el grupo deberá haber alcanzado el consenso, pero sería conveniente llamar a un consenso para asegurarse que no se ha excluido ninguna inquietud.

Opciones de conclusión

Enviar a una comisión

Si una decisión en la propuesta puede esperar hasta que todo el grupo se reúna de nuevo, entonces envíense las propuestas a una comisión que podrá aclarar las inquietudes y traer nuevas soluciones creativas para consideración del grupo. Es buena idea incluir dentro de la comisión a representantes de las inquietudes más profundas, así como a las personas que más apoyan la propuesta para que puedan encontrar soluciones en un ambiente menos formal. En ocasiones, si es indispensable tomar la decisión antes de la siguiente reunión, un grupo pequeño puede ser facultado para

que tome la decisión por el grupo grande, es muy importante que esta comisión incluya todos los puntos de vista. Escoja esta opción sólo si es absolutamente necesario y todo el grupo está de acuerdo.

No participar (decisión adoptada con inquietudes no resueltas)

Cuando una inquietud ha sido discutida enteramente y no puede ser resuelta, es prudente que la moderadora pregunte a esas personas con la inquietud si desean no participar; esto se hace, reconociendo que la inquietud existe todavía, pero permitiendo que se adopte la propuesta. Es muy importante que todo el grupo comprenda que esta inquietud se anotará junto con la propuesta en el registro y en esencia pasa a tomar parte de la decisión. Esta inquietud puede volver a ser presentada y merecerá más tiempo de discusión como si no hubiese sido resuelta. En contraste, una inquietud que ha sido resuelta en una reunión anterior, no merece más discusión, a menos de que algo nuevo haya surgido. Monopolizar la palabra tampoco es algo apropiado dentro del consenso.

Declarar bloqueo

Cuando después de haber utilizado todo el tiempo permitido dentro de la agenda a través de los tres niveles de discusión en un intento por encontrar el consenso aún siguen inquietudes y desacuerdos sin resolver, la moderadora estará obligada a declarar que el consenso no se ha podido alcanzar dentro de esa reunión y la propuesta queda bloqueada, pasando al siguiente punto en la agenda. Las reglas del consenso, las pautas y técnicas en este libro son flexibles y abiertas a modificaciones. Sin embargo, algunas de las pautas parecen casi siempre ser ciertas. Estas son las reglas del consenso formal:

1. Una vez que una decisión ha sido adoptada por consenso, no podrá ser modificada sin alcanzar un nuevo consenso. Si no se alcanza un nuevo consenso, la decisión anterior permanece.
2. En general, sólo una persona tiene permiso de hablar en todo momento. La persona del permiso es determinada por la técnica de discusión grupal en práctica y/o la moderadora. (el papel de controladora de paz está exenta de esta regla).
3. Todas las decisiones estructurales, por ejemplo: qué roles o papeles utilizar, qué persona ocupa cada uno y qué técnica de moderación y/o técnica de discusión grupal se usará son adoptadas por consenso sin debate. Cualquier objeción automáticamente causará que se realice una nueva selección. En caso de que haya un rol o papel que no pueda ser ocupado sin objeciones, el grupo procederá sin ocuparlo. Si se utiliza demasiado tiempo intentando llenar los roles o encontrar técnicas aceptables, entonces el grupo necesitará una discusión acerca de la unidad de metas de este grupo y del porque se presenta este problema, una discusión que deberá ser puesta en la agenda de la próxima reunión, si no es abordada de inmediato.
4. Todas las decisiones de contenido, por ejemplo: el contrato de la agenda, reportes de comisiones, propuestas, etc. deberán ser tomadas por consenso después de la discusión. Cada decisión de contenido deberá ser discutida abiertamente antes de que sea evaluada para el consenso.
5. Un consenso que justifique el bloqueo de una propuesta deberá estar basado en los principios del grupo.
6. Cada reunión que practique el método del consenso formal deberá tener una evaluación.

3. Conflicto y CONSENSO

El conflicto es usualmente visto como un impedimento para alcanzar acuerdos y destructor de relaciones pacíficas. De cualquier manera, la tesis que sirve de base al consenso es que el conflicto, en tanto crítica y desacuerdo de opiniones o como debate ideológico, es necesario e incluso deseable. Proporciona motivación para mejoras. El reto es entonces llegar a un entendimiento entre todas las personas que participan en ese conflicto; la diferencia de opiniones acerca de una propuesta es previsible y aceptable. No hay que evadir ni reprimir el conflicto, la crítica y el debate. Hay que crear un ambiente en que los desacuerdos puedan expresarse con confianza y sin miedo, donde las objeciones y críticas puedan ser escuchadas no como ataques ni intentos para derrotar una propuesta, sino como una inquietud que una vez resuelta fortalecerá la propuesta misma.

Este concepto del conflicto puede que no sea aceptado fácilmente por los miembros de un grupo. Nuestra formación social socava este concepto. Por lo tanto no será fácil la creación de un ambiente en el que las diferencias puedan ser expresadas sin miedo o resentimiento. Pero es posible lograrlo. Esto requerirá tolerancia y voluntad para experimentar. Adicionalmente, los valores y principios que forman las bases del compromiso de trabajar juntas para resolver el conflicto deben ser claramente definidas y aceptadas por todas las personas involucradas en el proceso.

Si un grupo decide adoptar el consenso como forma de toma de decisiones, el primer paso será la creación de una *Declaración de Principios*. Este documento deberá describir no sólo los propósitos en común, sino también deberá incluir la definición de los principios y valores de un grupo. Si el grupo discute y escribe sus principios de fundación al principio, será más fácil determinar más adelante conflictos o inquietudes del *individuo vs. el grupo*.

A continuación se enlistan los principios que conforman las bases del consenso. El compromiso con estos principios y la voluntad de desarrollarlos son necesarios. Adicionalmente a los expuestos aquí, el grupo puede agregar principios y valores específicos a sus propósitos.

Para que el consenso funcione bien es necesario que se desarrolle en un ambiente de confianza y respeto para compartir habilidades. Los siguientes son principios que cuando son valorados y respetados, estimularan el consenso.

Confianza

Antes que nada, es necesario que exista confianza. Sin una mínima confianza no habrá cooperación y resolución no-violenta del conflicto. Para que florezca la confianza es necesario que las personas estén dispuestas a examinar sus actitudes y sean abiertas a nuevas ideas. El reconocimiento y el respeto de las diferencias personales y culturales promoverá la confianza entre los miembros. Sin embargo, es importante notar que ni la aprobación personal ni la amistad son necesarias para una buena relación de trabajo. Al desarrollar confianza, el proceso de consenso fomenta el desarrollo intelectual y emocional de las individuos dentro de un grupo.

Respeto

Es la responsabilidad de todas las personas mostrar respeto unas por otras. Las personas se sienten respetadas cuando son escuchadas por todas, cuando no son interrumpidas y sus ideas son tomadas seriamente. El respeto tanto hacia las inquietudes emocionales como a las racionales promueve el tipo de ambiente necesario para desarrollar el consenso. Para promover el respeto, es necesario distinguir entre una acción que cause un problema y la persona que realice la acción, *entre el hecho y la actora*. Se debe criticar la acción pero no a la persona. Aun si usted piensa que la persona es el problema, respondiendo de esa forma nunca se resuelve nada.

Unidad de propósitos

La unidad de propósito es un entendimiento común básico acerca de las metas y el propósito del grupo. Claro que habrán diferentes opiniones acerca del mejor modo para alcanzar estas metas. De cualquier manera, debe existir una base unificadora, un punto de partida común que sea reconocido y aceptado por todas.

No-violencia

La gente que toma decisiones sin violencia, utiliza su poder para alcanzar metas respetando las diferencias y cooperando con otras. En este ambiente es considerado violento utilizar el poder para dominar o controlar el proceso del grupo. Entendemos que el poder de revelar tu propia verdad es la fuerza máxima permitida para persuadir a otras de tu punto de vista.

Autoconfianza

Es fácil que alguna gente confíe sin cuestionar en autoridades o expertas para que piensen y tomen decisiones por ellas. Si los miembros de un grupo delegan su autoridad, intencionalmente o no, fallan en aceptar sus responsabilidades para con las decisiones del grupo. El consenso promueve y depende de la autoconfianza individual. Cualquier persona puede expresar inquietudes. Todas las personas buscan soluciones creativas y son responsables de cada decisión. Cuando todas las personas son animadas a participar, aumenta la naturaleza democrática del proceso.

Cooperación en lugar de competencia

Desafortunadamente, la civilización occidental está saturada de competencia. Cuando ganar una discusión es más importante que alcanzar las metas del grupo, entonces es difícil la cooperación, si no imposible. Actitudes adversas frente a propuestas o gente enfocará la atención en las debilidades más que en la fuerza colectiva. Una actitud de ayuda y apoyo mutuo construye la cooperación. La cooperación es una responsabilidad compartida de encontrar soluciones a las inquietudes. Las ideas ofrecidas en el espíritu de cooperación pueden ayudar a resolver conflictos. Las mejores decisiones surgen de una interacción abierta y creativa de ideas.

Resolución de conflictos

El libre flujo de ideas, incluso entre amigas, inevitablemente lleva el conflicto. En este contexto, el conflicto es simplemente la expresión de desacuerdo. El desacuerdo en sí mismo no es ni bueno ni malo. Diversos puntos de vista enfocarán y explorarán la fortaleza y debilidad de las actitudes, suposiciones y planes. Sin el conflicto, se está menos dispuesta a pensar acerca de nuestros puntos de vista y prejuicios. No existe una decisión correcta, sólo una que es la mejor para el grupo. La tarea es trabajar juntas y descubrir cual opción es más aceptable para todas. Los miembros.

Se debe evitar culpar a alguien por un conflicto. Culpar es inherentemente violento, ataca la dignidad y la autoconfianza. Estimula que la gente se sienta culpable, defensiva y alienada. El grupo perderá su habilidad para resolver el conflicto y la gente esconderá sus verdaderos sentimientos para evitar ser culpada por el conflicto.

Compromiso con el grupo

Al ingresar a un grupo, uno acepta una responsabilidad personal de comportarse con respeto, buenas intenciones y honestidad. Se espera que cada una reconozca la prioridad de las necesidades del grupo sobre los deseos individuales. Mucha gente participa en trabajo grupal de una manera egocéntrica. Es importante aceptar la responsabilidad compartida para ayudar y encontrar soluciones a las inquietudes de otras.

Participación activa

Todas las personas contamos con un derecho inalienable de expresar nuestros mejores pensamientos. Decidimos por nosotras mismas lo que es correcto y lo que no. Partiendo de que el consenso es un proceso de síntesis y no de competencia. Todos los comentarios sinceros son importantes y valiosos. Si las ideas son empleadas como propiedad de la oradora y las individuos están fuertemente apegadas a sus opiniones, el consenso será extremadamente difícil. La inflexibilidad, una mente cerrada y la posesividad guían hacia un comportamiento defensivo de discusión que estropea el proceso. Para que exista una participación activa, es necesario promover la confianza creando un ambiente en el que cualquier contribución sea considerada valiosa. Si se le anima, cualquier persona puede desarrollar conocimiento y experiencia, además de un sentido de responsabilidad e interés y la habilidad para participar.

Igual acceso al poder

Por causa de diferencias personales (experiencia, seguridad, condiciones sociales, acceso a la información, etc.) y diferencias políticas, alguna gente inevitablemente tiene más poder (o capacidades) efectivo que otras. Para balancear esta desigualdad, todas las personas deben conscientemente hacer un esfuerzo para compartir creativamente el poder, habilidades e información. Evitar las estructuras jerárquicas que permiten a algunas individuos asumir un poder antidemocrático sobre otras. Las estructuras igualitarias y responsables promueven el acceso universal al poder.

Paciencia

El consenso no puede ser apresurado. A veces funciona suavemente, produciendo resultados efectivos y estables, en otras ocasiones, cuando surgen situaciones difíciles, el consenso requiere más tiempo para permitir la creativa interacción de ideas. Durante estas veces, la paciencia es más ventajosa que la tensión, urgencia o un comportamiento agresivo. El consenso es posible siempre y cuando cada individuo actúe paciente y respetuosamente.

Impedimentos para el consenso por falta de entrenamiento

Es necesario preparar y entrenar a las personas en la teoría y práctica del consenso. Hasta que el consenso no sea una forma común de toma de decisiones dentro de nuestra sociedad, los miembros nuevos necesitan alguna manera de aprender acerca del proceso. Es importante ofrecer regularmente oportunidades de entrenamiento. Si el aprendizaje del consenso no es accesible y fácil, limitará la participación plena de las personas y creará desigualdades que socavarán el proceso. Por otra parte, el entrenamiento dará oportunidades a las personas para mejorar sus habilidades, particularmente sus habilidades de moderación, en una situación donde se presenten la experimentación y la representación de diversos papeles.

Estructuras Jerárquicas Externas

Puede ser difícil para un grupo alcanzar el consenso internamente cuando se es parte de un grupo mayor que no reconoce o participa en el proceso de consenso. Puede ser extremadamente frustrante si gente externa al grupo tiene la capacidad de estropear la toma de decisiones interfiriendo en el proceso utilizando su rango. Por lo tanto, es deseable que grupos e individuos reconozcan que pueden ser autónomos en relación a un poder externo si tienen la voluntad de ser responsables de sus acciones.

Prejuicio social

Todas las personas han sido expuestas a prejuicios y asunciones que interfieren con el espíritu de cooperación e igual participación. Todas las personas son influenciadas por estas actitudes, aunque las deploran. Las personas generalmente no se sienten estimuladas para confrontar estos prejuicios en sí mismas u otras. Los miembros de un grupo a menudo reflejan prejuicios sociales sin darse cuenta o intentar confrontarlos y cambiarlos. Si el grupo observa una actitud prejuiciosa como un problema individual, entonces el grupo no se dirigirá a las actitudes sociales que dan base a estos problemas. Es importante exponer, confrontar, reconocer e intentar resolver las actitudes sociales prejuiciosas pero sólo en un espíritu de confianza y respeto mutuo. Los miembros son responsables de reconocer cuando sus actitudes son influenciadas por un entrenamiento social destructivo y de cambiarlas. Cuando existe un ambiente de apoyo para reconocer y cambiar actitudes indeseables, el grupo entero se beneficia.

Los Grados del Conflicto

El consenso es un proceso no-violento de resolución de conflictos. La expresión de inquietudes, desacuerdos e ideas conflictivas es considerada importante y deseable. Cuando un grupo logra crear un ambiente que nutre y apoya el desacuerdo sin hostilidades y miedos, construye una fundamentación para decisiones más fuertes y creativas.

Cada individuo es responsable de expresar siempre sus propias inquietudes. Es mejor si cada inquietud se expresa como si fuera a ser resuelta: entonces el grupo responderá tratando de resolver la inquietud a través de una discusión grupal. Si después de una discusión abierta y completa, la inquietud permanece sin resolver, la moderadora deberá preguntar que relación guarda la propuesta en relación a los principios del grupo. En caso de que no este de acuerdo con los principios del grupo, la propuesta será rechazada.

Desde esta perspectiva, una inquietud u objeción particular de un individuo no puede bloquear consenso; el bloqueo se determina en cooperación con todo el grupo. El grupo determina también la legitimidad de una inquietud. Una inquietud es legítima si esta basada en los principios del grupo y por lo tanto relevante a todo el grupo. Si se determina que la inquietud no esta sustentada en los principios grupales o es inconsecuente, el grupo puede decidir que la inquietud es inapropiada y sacarla de la discusión. Si se ofrece una solución razonable a la inquietud del individuo que la presenta y este no la acepta, el grupo puede decidir que esta inquietud esta resuelta y el individuo esta descalificado si no lo reconoce.

Aquí yace una trampa sutil. Para que el consenso funcione bien, es primordial que los individuos reconozcan el papel del grupo para determinar cuales inquietudes u objeciones son legítimas y pueden ser resueltas, cuales necesitarán más atención, cuales son ilegítimas y deben ser rechazadas y ultimadamente, cuales pueden bloquear el consenso. La trampa se halla cuando no se acepta el límite del poder individual para determinar que inquietudes u objeciones están basadas o se sustentan en los principios del grupo y cuales están resueltas ya. Después de la discusión, si la inquietud es válida pero no es resuelta, queda en decisión del individuo escoger dejarla de lado o bloquear el consenso.

El individuo es responsable de expresar sus inquietudes, el grupo es responsable de resolverlas. El grupo decide si una inquietud es o no legítima. El individuo decide si bloquea o deja de lado su inquietud o desacuerdo.

Todas las inquietudes son importantes y necesitan ser resueltas. No es conveniente que una persona asista a una reunión planeando bloquear una propuesta o durante una discusión, expresar sus inquietudes como impedimentos mayores o inquietudes que bloqueen. A menudo, durante la discusión, la persona recibe información adicional que resuelve el desacuerdo. Algunas veces, después de haber explicado el desacuerdo, alguna persona es capaz de resolverlo de una manera creativa pensando algo nuevo. En ocasiones sucede que un desacuerdo que parece ser demasiado problemático al momento de ser mencionado por primera vez, después se resuelve fácilmente. Otras veces sucede lo contrario y un desacuerdo aparentemente menor causa más adelante mayores desacuerdos.

A continuación se muestra una descripción sobre diferentes tipos de consenso y la forma en que afectan a los individuos y al grupo:

Consensos Menores. Cuando los desacuerdos pueden ser explicados y resueltos por medio de pequeños cambios en la propuesta puede decirse que se alcanzan consensos menores. La persona apoya la propuesta, pero tiene una idea para mejorarla.

Consenso con reserva. Cuando una persona no esta de acuerdo con una parte de la propuesta, pero acepta la idea general, se puede decir que la persona tiene una reserva. Esta persona no esta completamente satisfecha con la propuesta, pero la apoya en general. Este tipo de desacuerdo usualmente puede ser resuelto por medio de la discusión. Algunas veces es suficiente para la persona expresar el desacuerdo y sentir que fue escuchada, sin ninguna resolución formal.

Desacuerdo asumido. Cuando una persona no está de acuerdo con la propuesta, el grupo da la oportunidad a esa persona de explicarse e intentar persuadirle, esto se hace para ver la inteligencia del desacuerdo. Si el grupo no es persuadido o el desacuerdo no se puede resolver, la persona podrá escoger quedar fuera de la discusión y permitir al grupo continuar. La persona y el grupo asumen el desacuerdo, considerando cada punto de vista con respeto mutuo. Ocasionalmente se trata de un desacuerdo que no tiene una solución; la persona no siente la necesidad de bloquear la decisión, pero quiere expresar su desacuerdo y falta de apoyo por la propuesta.

Bloqueo. Un desacuerdo que bloquee el consenso deberá estar basado en un principio general reconocido, no en preferencias personales, o debe ser básico para el bien de todo el grupo. Antes de que un desacuerdo pueda ser considerado como de bloqueo, el grupo deberá haber aceptado la validez del desacuerdo y debe haber sido hecho un intento razonable para resolverlo. En el caso de que desacuerdos legítimos queden sin resolver y la persona no acceda a quedar fuera de la decisión, el consenso se considera bloqueado.

4. EL ARTE DE LA EVALUACIÓN

Las reuniones o asambleas pueden llegar a ser incómodas cuando alguna gente tiene sentimientos de frustración o confusión. Siempre debe considerarse un espacio para mejorar las estructuras del proceso y/o las dinámicas de grupo. A menudo no hay tiempo suficiente para hablar directamente sobre la interacción durante las reuniones o asambleas. Así pues, es necesario reservar (programar) un tiempo al final o después de la reunión para permitir la expresión de problemas y sentimientos.

La evaluación es muy útil para conseguir el consenso. *Vale la pena*. No necesita llevar mucho tiempo, cinco o diez minutos pueden ser suficientes. No se trata de una discusión sino de una oportunidad para comentar las exposiciones de cada quien. No hay que abrir la discusión acerca de algún punto en la agenda. La evaluación es un tiempo especial para escucharnos mutuamente y aprender unas de otras. Hay que pensar sobre la forma en que el grupo interactúa y como mejorar el proceso.

Hay que estar seguras de incluir los comentarios de la evaluación dentro de las notas de la reunión. Esto es importante por dos razones. Si con el paso del tiempo, se repiten los mismos comentarios dentro de la evaluación una y otra vez, significa que el problema detrás de los comentarios necesita ser tomado en cuenta. Esto puede ser completado tratando el problema en la agenda de la siguiente reunión. Por otra parte, al mirar las notas de tiempo atrás, estas pueden revelar en gran parte que fue lo que paso, más allá de las decisiones tomadas y los reportes. Las notas nos permiten dar un vistazo hacia el campo de las complejas dinámicas interpersonales.

El propósito de la evaluación.

La reunión de evaluación proporciona un foro para tratar las fallas de procedimiento, comportamiento inapropiado, problemas del moderador, dificultades logísticas, ambiente general, etc. La evaluación no es un tiempo para retomar discusiones, tomar decisiones o intentar resolver problemas, sino por el contrario, exponer razones, expresar sentimientos, subrayar problemas y sugerir soluciones en un espíritu de cooperación y confianza. Para ayudar a extender la comunicación, será mejor si cada crítica es acompañada con una sugerencia para mejorar la situación. Además es importante siempre hablar por una misma, no intentar representar a nadie más.

Animar a todas las personas en la reunión a participar en la evaluación haciendo comentarios sobre lo que funcionó y lo que no, respetando las opiniones diferentes. Generalmente no es útil repetir los comentarios de otra persona. Las evaluaciones prepararán al grupo para mejores reuniones futuras. Hágase un reconocimiento ya sea cuando el proceso funcione bien, el grupo responda adecuadamente en una situación difícil o la moderadora haga un trabajo muy bueno, hay que apreciar el trabajo bien hecho.

No hay que intentar forzar la evaluación, esto causará comentarios superficiales o irrelevantes. Por el contrario, tampoco es conveniente dejar que se extienda demasiado. Hay que asegurarse de que cada comentario sea seriamente escuchado y posteriormente hacer un intento de resolverlo o implementarlo. Las integrantes que sientan falta de respeto hacia sus comentarios o que se les ignora perderán la confianza y el interés en el grupo.

En el caso de asambleas, conferencias, convenciones o reuniones grandes, el grupo deberá considerar hacer evaluaciones cortas al final de cada sección, además de la que se realiza al final del evento. Algunos aspectos en los que el grupo podría enfocarse podrían ser: el proceso mismo, un rol específico, una técnica en particular, miedos, sentimientos, dinámicas de grupo, etc.

Durante reuniones grandes, las evaluaciones escritas representan un medio para que las personas puedan recordar sus comentarios y sugerencias para responder después, lo que por otra parte se olvidaría. Hay personas que se sienten más cómodas escribiendo sus comentarios en lugar de decirlos. Hay que planear bien las preguntas, acentuando en lo aprendido, que es valioso y que podría haber sido mejor y de que forma. Un comité de evaluación permitirá a las presentadoras, moderadoras y/o coordinadoras reunirse después de la reunión para analizar los comentarios de las evaluaciones considerando las sugerencias para mejorar y posiblemente elaborar un reporte de la evaluación.

La revisión y evaluación dan sentido al cumplimiento de la reunión. Una buena evaluación reunirá las experiencias, recordará a la gente el propósito de unidad del grupo y dará una oportunidad para comentarios finales.

Usos de la Evaluación

Hay por lo menos diez aspectos en los que la evaluación ayuda a mejorar las reuniones:

1. Mejorar el proceso de análisis de lo sucedido, porque sucedió así y como pudo haberse mejorado.
2. Examinar como determinadas actitudes y afirmaciones pudieron haber causado varios problemas y alentar a la gente para que tenga un cuidado especial y prevenir que se repitan.
3. Fomenta un mayor entendimiento sobre las dinámicas de grupo.
4. Fortalece un método de aprendizaje grupal o en el que aprendamos unas de otras.
5. Permite la libre expresión de los sentimientos.
6. Expone comportamiento inconsciente o actitudes que interfieren con el proceso.
7. Fomenta el compartir de observaciones y reconoce las similitudes con la sociedad.
8. Refleja si las metas establecidas para la reunión fueron cumplidas.
9. Examina los diferentes roles y sugiere formas para mejorarlos y crear nuevos si es necesario.
10. Provee un sentido global de cumplimiento y conclusión de la reunión.

Tipos de preguntas para la evaluación

Es necesario estar atenta a las preguntas que se plantean durante la evaluación. Los términos específicos pueden controlar la extensión y foco de consideración y afectar el nivel de participación. Esto puede causar respuestas que se enfoquen en lo que es bueno o malo, correcto o erróneo, en lugar de lo que funcionó y lo que se necesita mejorar. Hay que enfocarse en aprender y crecer, evitando culpar y fomentando una diversidad de opiniones.

Ejemplos de preguntas sencillas para una evaluación :

- ¿Hubo personas aburridas o desinteresadas por la agenda, reportes o discusión?
- ¿Hubo personas que se alejaron o sintieron aisladas?
- ¿La asistencia es poca? Si es así, ¿Porqué razón?
- ¿La gente esta llegando tarde o saliendo temprano? ¿Porque?
- ¿Cómo fue el ambiente general o tono de la reunión?
- ¿Hubo un uso apropiado de los recursos?
- ¿La logística (fecha, hora, lugar) fue aceptable?
- ¿Cual fue la experiencia más importante en el evento?
- ¿Cual fue la experiencia menos importante del evento?
- ¿Cuáles fueron el punto más alto y más bajo del evento?
- ¿Que aprendió usted?
- ¿Qué expectativas tenía al principio de la reunión y hasta que punto se fueron cumpliendo? ¿En que cambiaron?
- ¿Qué metas tenía usted y hasta que punto se alcanzaron?
- ¿Qué funciono bien y porque?
- ¿Qué no funciono tan bien y como pudo haberse mejorado?
- ¿Qué más sugeriría usted que fuera cambiado o mejorado y cómo?
- ¿Qué fue pasado por alto o excluído?

5. FUNCIONES y ROLES

Un rol o papel es una función en el proceso, no un contenido. Los roles se usan dentro de las reuniones tomando en cuenta las necesidades de la situación. No todos los roles son útiles en cada reunión, ni tampoco cada rol tiene que ser representado por una persona distinta. El proceso funciona más fluidamente cuando la persona que representa cierto rol cuenta con alguna experiencia, por lo tanto se sugiere la rotación de roles. Además de eso, aquella persona que ha desempeñado un rol será más comprensiva y con voluntad de apoyar a la persona que tenga el rol actualmente. La experiencia en cada rol fortalece la confianza y la participación de todas. Por lo tanto, lo mejor será que el grupo aliente a que todas las personas experimenten cada uno de los roles.

Planeadora de Agenda

Una agenda bien planeada es una herramienta importante para una asamblea o reunión fluida aunque no la garantiza. La experiencia muestra que existe una mejora definitiva en el paso y conducción de una asamblea o reunión si antes de empezar la reunión se ha reunido mucha gente para proponer una agenda. En grupos más pequeños, frecuentemente será la moderadora quien proponga la agenda.

El comité de planeación de agenda tiene seis tareas:

1. Colectar los puntos de la agenda
2. Acomodarlos
3. Asignar presentadoras
4. Proponer en lluvia de ideas técnicas de discusión
5. Asignar los límites de tiempo
6. Escribir la agenda propuesta

Hay por lo menos cuatro fuentes de puntos para la agenda:

1. Sugerencias de Los miembros
2. Reportes o propuestas de comités
3. Asuntos pendientes de reuniones anteriores
4. Puntos normales de agenda, incluyendo:
 - Introducción
 - Revisión de la agenda
 - Revisión de notas
 - Recesos
 - Anuncios
 - Revisión de las decisiones
 - Evaluación

Una vez que los puntos de la agenda han sido establecidos, son enlistados en un orden que resulte eficiente y apropiado. El comité de planeación debe estar atento y tener cuidado, ya que los puntos al principio de la agenda tienden a tomar más tiempo del que les es asignado y por lo tanto limitando el tiempo disponible para el resto de los puntos. Cada grupo tiene sus propias necesidades, algunos grupos funcionan mejor tratando los asuntos sencillos primero para después pasar a los difíciles o complicados, otros grupos pueden encontrar útil tratar los temas más difíciles al principio y ya sea limitar el tiempo estrictamente o por el contrario darle todo el tiempo que sea necesario. Estas son unas recomendaciones para mantener enfocada la agenda y no perder el paso:

- Alternar puntos grandes y pequeños, ligeros y pesados.
- Exponer los reportes primero antes que sus propuestas relacionadas
- Resolver asuntos pendientes antes de tratar nuevos
- Considerar situar al principio de la reunión puntos que pudieran generar un sentido de algún logro o conclusión
- Alternar presentadoras
- Ser flexible

Usualmente cada punto cuenta ya con una presentadora, si no es así, asígnesele una. Generalmente no es prudente que las moderadoras expongan reportes o presentes propuestas. De cualquier manera, es conveniente que las moderadoras presenten algunos de los puntos de la agenda normal.

Para tratar asuntos complejos o particularmente controvertidos, las planeadoras de la agenda pueden sugerir varias opciones de técnicas de discusión en grupo. Esto puede ser de gran ayuda para la moderadora.

Asignar un límite de tiempo para cada punto. Es importante ser realista, siendo cuidadosas de dar a cada asunto tiempo suficiente para ser completamente expuesto sin llegar a ser injusto con otros puntos en la agenda. Generalmente no es conveniente proponer una agenda que exceda el límite de tiempo total deseado.

La última tarea es escribir la agenda propuesta con el fin de que todas puedan verla y hacer alusión a ella durante la reunión. Cada punto esta enlistado en orden junto con su presentadora y el tiempo límite.

La agenda siguiente es un ejemplo de como puede ser estructurada una agenda y que información esta incluida en esta. Muestra los puntos normales de la agenda, las presentadoras, los límites de tiempo y el orden en que serán tratados. También muestra una forma en que pueden ser presentados los reportes y las propuestas, pero cada grupo puede estructurar esta parte de la reunión del modo que satisfaga sus necesidades. Este modelo nos muestra las posibilidades de técnicas de discusión grupal que las planeadoras de la agenda pudieran haber tomados en cuenta.

Agenda estándar o normal

Punto de la agenda	Presentadora	Tiempo
INTRODUCCION	moderadora	5 min.
REVISION DE AGENDA	moderadora	5 min
REVISION DE NOTAS	apuntadora de notas	5 min
REPORTES		20 min
Actividades previas		
Comités vigentes		
PROPUESTAS		15 min
Puntos pendientes		
DESCANSO		5 min
REPORTES		10 min
Informativos		
PROPUESTAS		30 min
Puntos nuevos.		
AVISOS		5 min
Pasar el sombrero		
Próxima reunión		
REVISION DE DECISIONES	Apuntadora de notas	5 min
EVALUACION 10 min		
CIERRE		5 min
TOTAL		2 horas

La Moderación

La función de moderación sirve para conducir los asuntos del grupo y guiar el proceso de consenso para que fluya suavemente. La rotación en la función de moderación cada reunión hará compartir importantes habilidades entre los miembros. Si cada persona tiene conocimiento personal sobre como moderar, esto ayudará al curso de todas las reuniones. La co-moderación, es decir, dos o más gentes moderando una reunión es recomendable. También hacer que una mujer y un hombre compartan responsabilidades estimula una reunión más balanceada. De igual manera una moderadora sin tanta experiencia puede aprender de otra con experiencia. Hay que intentar usar una variedad de técnicas a través de la reunión. Y muy importante, *algo de humor* puede ayudar mucho a relajar las tensiones en una reunión larga y difícil.

La buena moderación esta basada en los siguientes principios:

Guía sin dirigencia

Las moderadoras aceptan la responsabilidad de trabajar a lo largo de la agenda en el tiempo establecido, guiando el proceso y sugiriendo técnicas alternativas o adicionales. En este sentido sí guían al grupo. Pero de cualquier manera no expresan sus opiniones personales ni intentaran dirigir el contenido de la discusión. En caso de que quieran participar, deberán claramente renunciar al puesto y hablar como individuos. Durante una reunión, las individuos serán responsables de expresar sus propias inquietudes y pensamientos. Las moderadoras, por otra parte, son responsables de atender a las necesidades del grupo, deben estar atentas a las dinámicas del grupo y constantemente evaluar si la discusión esta fluyendo bien, ya que puede que haya que hacer un cambio en la técnica de discusión. Debe ser diligente acerca de la justa distribución de atención, estar seguras de limitar a aquellas personas que hablan más seguido y ofrecer la palabra a aquellas que hablan menos o nada. Todo esto responde a que una persona no puede simultáneamente atender las necesidades del grupo y pensar en una respuesta personal acerca de una determinada situación. Además de que no es pertinente que una moderadora exprese un punto de vista particular o domine la discusión. Esto no causa confianza, sobretodo con aquellas que no están de acuerdo con el punto de vista de la moderadora.

Claridad del proceso

La moderadora es responsable de conducir la reunión abiertamente para que todas las personas presentes se den cuenta de como funciona el proceso y de como participar. Esto significa que es importante revisar constantemente lo que acaba de pasar, lo que va a pasar y como es que pasará. Cada vez que sea introducida una nueva técnica de discusión, explicar como funciona y qué es lo que se intenta conseguir; esto es tanto educacional, como ayuda para los miembros nuevos para que participen más de lleno en la reunión.

Contrato de agenda

La moderadora es responsable de hacer honor al contrato de agenda. La moderadora mantendrá las preguntas y la discusión apegadas al tema que se esta tratando. Sea amable, pero firme, ya que la imparcialidad dicta que cada punto en la agenda recibe sólo el tiempo que se le es establecido. El contrato de agenda es establecido cuando la agenda es revisada y aceptada. Este acuerdo incluye los puntos de la agenda, el orden en que se van a tratar y el tiempo establecido para cada uno. A menos de que todo el grupo este de acuerdo en cambiar la agenda, la moderadora deberá mantener el contrato. La decisión de cambiar la agenda debe ser acordada por medio de consenso con poca o sin discusión.

Al principio de la reunión es presentada la agenda a todo el grupo y revisada, punto por punto. Cualquier miembro puede agregar un punto si este ha sido omitido. Aun cuando cualquier sugerencia para la agenda, deberá ser incluida dentro de la misma, no necesariamente obtendrá el tiempo que la presentadora quiera. El tiempo debe ser dividido con justicia donde las individuos reconozcan la justeza de darle más tiempo a puntos pendientes o atrasados que a puntos nuevos y dándoles más tiempo a asuntos urgentes que a los que puedan ser dejados para la próxima reunión, etc. También es importante revisar a las presentadoras propuestas y los límites de tiempo, en caso de que algo parezca inapropiado o sin razón se deben hacer los ajustes correspondientes.

Una vez que la agenda ha sido revisada y acordada se convierte en un contrato. La moderadora deberá entonces seguir el orden y límites de tiempo. Esto alentara a los miembros a llegar puntuales a la reunión.

Buena voluntad

Siempre hay que intentar tener una actitud positiva, es necesario asumir que las propuestas y acciones son bienintencionadas y se presentan para el beneficio del grupo. Si se trata a otras personas como si estas quisieran ganar atención, entorpecer la reunión o buscar pelea,xx a menudo cumplirán nuestras expectativas. Es más posible resolver un

conflicto si actuamos como si en realidad no existiera. Esto es particularmente verdadero cuando una persona intenta intencionalmente causar problemas o cuando alguien tiene problemas emocionales. No hay que atacar a esta persona, sino en cambio, mostrar buena voluntad hacia esta y pedirle que explique al grupo de que forma sus propuestas o acciones son para el bien general del grupo. También es de gran ayuda *separar a la actora de la acción*. Aunque su comportamiento no sea el adecuado no quiere decir que la persona sea mala. Hay que evitar acusar a una persona de ser del modo en que se comporta. Recordemos que nadie tiene la respuesta o la verdad. El trabajo del grupo es la búsqueda de un proceso mejor y más creativo, uno que ayude a llegar a una solución satisfactoria para todas a cualquier inquietud que pueda surgir.

Controladora de paz

El papel de la controladora de paz es más útil en discusiones en grandes grupos o cuando existen situaciones muy delicadas o temas controvertidos a tratar. Una persona que quiera de alguna manera permanecer a distancia y no esta interesada personalmente en el contenido de la discusión es buena candidata para controladora de paz. Esta persona es elegida sin discusión por todas las personas al principio de la reunión. En caso de que nadie quiera el papel o no puede ser seleccionada alguien sin objeciones, será necesario proceder sin una, reconociendo que el papel de la moderadora probablemente será más difícil.

Esta tarea supone estar atenta al ambiente general o tono de la reunión. Cuando las tensiones crezcan dramáticamente y estalle la cólera fuera de control, la controladora de paz interrumpe brevemente para recordar al grupo sus metas comunes y su compromiso de cooperación. El modo más común para conseguir esto es solicitar algunos momentos de silencio.

La controladora de paz es la única persona con permiso previo para interrumpir a una oradora o tomar la palabra sin antes haberla pedido a la moderadora. También es importante notar que los comentarios hechos por la controladora de paz deben ser dirigidos hacia todo el grupo, nunca a un individuo o a un grupo pequeño dentro del grupo más grande. Los comentarios deben ser cortos y al punto directamente.

La controladora de paz puede siempre, por supuesto, remarcar cuando el grupo hizo algo bueno. A la gente siempre le gusta ser reconocida por un comportamiento positivo.

Abogada

Igual que la controladora de paz, el abogada es elegida sin discusión al principio de la reunión. Si acaso, por emociones bastante alteradas, alguna persona es incapaz de hacerse entender, se le pide ayuda a la abogada. La abogada interrumpe la discusión o reunión e invitará a esta persona literalmente a salir de la reunión para una platica personal. Una persona molesta puede hablar con alguien con quien sienta confianza. Esto a menudo ayuda a aclarar cuales son las inquietudes y de que manera se relacionan con los objetivos del grupo. Mientras estas personas platican, todas las otras pueden tomar un breve descanso o continuar con otro punto. Cuando la persona exaltada y la abogada regresan, después de terminar el punto de la agenda actual, la reunión escucha a la abogada. La intención aquí es que la abogada exprese la inquietud en lugar de la persona exaltada para que la gente pueda escuchar la inquietud sin una carga emocional. Este procedimiento es un último recurso que se usa cuando las emociones se encuentran fuera de control y una persona se siente incapaz de expresar una idea exitosamente o no puede hacerse entender.

Controladora de tiempo

El papel de la controladora de tiempo es muy útil en casi todas las reuniones. Una persona es elegida al principio de la reunión para que ayude a la moderadora a que el tiempo establecido en el contrato de agenda sea respetado. La tarea de llevar el tiempo es para prevenir una presión innecesaria que podría interferir con el proceso. Esto puede lograrse manteniendo informadas del tiempo a todas las personas a lo largo de la reunión. Hay que estar seguras de dar un aviso amplio hacia el final del límite de tiempo para que el grupo pueda ya bien llegar a una conclusión o decidir restablecer la agenda para darle más tiempo para el tema en cuestión. No hay nada inherentemente malo con pasarse del tiempo, siempre y cuando todas las personas estén de acuerdo.

Escritora pública

El papel de la escritora publica es simplemente el de escribir, ya sea en papel o preferentemente en un pizarrón, la información para que la vea todo el grupo. Esta persona, básicamente le ayuda a la moderadora con una tarea que de otra manera distraería a la moderadora e interferiría con el flujo global de la reunión. Este papel es particularmente útil durante la lluvia de ideas, reportes de grupos pequeños o siempre que ayude que todo el grupo pueda ver la información escrita durante todo el proceso.

Encargada de bitácora

No puede subestimarse la importancia de un registro escrito de las reuniones. El registro escrito, también llamado notas, bitácora o minuta, puede ayudar a aclarar dudas sobre lo que paso anteriormente o decisiones pasadas. Notas accesibles permitirán a miembros ausentes participar en al trabajo en marcha. Algunos elementos útiles para incluir en las notas son:

- Fecha y asistencia
- Notas breves (momentos o comentarios importantes, estadísticas)
- Reportes
- Discusión
- Notas al pie de la letra
- Propuestas (con revisiones)
- Decisiones (con lista de inquietudes)
- Anuncios
- Lugar y fecha de la próxima reunión
- Comentarios de evaluación

Después de que cada decisión sea tomada es muy útil pedirle a la persona que lleva la minuta que lea lo que ha escrito para permitir que se asegure la precisión del texto. Al final de la reunión también es útil que esta persona presente al grupo una revisión de todas las decisiones. En grupos grandes, a menudo resulta útil que sean dos personas las que lleven la minuta al mismo tiempo, ya que cada persona, no importando sus habilidades, escucha y expresa la información de manera distinta. Estas personas serán responsables de que las notas sean registradas con precisión y que se reproduzcan y distribuyan de acuerdo a los deseos del grupo. Por ejemplo, que sean enviadas por correo a todas, repartidas la próxima reunión o archivadas, etc.

Portera — Mesa de información

La portera deberá ser designada con anterioridad a la reunión y deberá llegar suficientemente temprano para familiarizarse con el espacio para el caso de que reciba instrucciones de último momento por parte de la moderadora. Esta persona deberá estar preparada para perder la primera mitad de la reunión. Antes de empezar la reunión, la portera recibe a las personas y distribuye cualquier material escrito relacionado con el tema de la reunión, así mismo de acuerdo con la encargada de la bitácora y la escritora pública, confecciona una pizarra de anuncios e informaciones a la entrada del espacio de la reunión y por último informa personalmente acerca de cualquier dato o noticia pertinente a quien así lo solicite al llegar a la reunión o asamblea (la reunión empezara quince minutos después, etc).

El rol de portera es de gran ayuda especialmente si la gente acostumbra llegar tarde a las reuniones. Cuando la reunión comienza, ella estará disponible para atender a las personas que lleguen tarde, podrá explicar brevemente lo que ha pasado hasta entonces y el punto de la agenda en que se encuentra la reunión. La portera puede sugerir a las personas recién llegadas de abstenerse de participar en el punto que se desarrolla al momento y esperar hasta el próximo. Esto evita desperdiciar tiempo al tener que repetir la discusión o mencionando problemas ya resueltos. Claro que ninguna es una regla rígida. Es mejor ser discreta y respetar el tiempo del grupo.

La experiencia en este papel ha mostrado que este rol es más útil de lo que parece al principio, por lo tanto sugerimos experimentar con él y descubrir si las reuniones se vuelven más placenteras y productivas debido al cuidado y amistad que es expresado por el simple hecho de saludar a las personas cuando van llegando a la reunión.

6. TÉCNICAS

Técnicas de moderación

Existen muchas técnicas muy eficientes para ayudar a la moderadora para manejar la agenda y las técnicas de discusión grupales. Las siguientes son sólo unas pocas de las muchas y frecuentemente usadas técnicas disponibles para la moderadora. Hay que procurar ser creativas y adaptarse a la situación ya que diferentes situaciones requerirán de técnicas distintas. Con la experiencia se alcanza un entendimiento de como afectan a las dinámicas de grupo y cuando es el mejor momento para usarlas.

Participación equitativa

La moderadora es responsable de la justa distribución de la palabra en una reunión. Las moderadoras pedirán al grupo preste atención a cada oradora, una por una. El método de la escuela de gramática es la técnica más común para escoger a la siguiente oradora. La moderadora reconocerá el turno de cada persona en el orden en que hayan levantado la mano. A menudo ocurren desigualdades ya que la atención esta dominada por ciertos individuos o un grupo de individuos, esto se puede deber a problemas de comportamiento social como racismo, sexismo, etc. u otras dinámicas internas como experiencia, vejez, timidez, falta de respeto, ignorancia del proceso, etc.. Las desigualdades pueden ser corregidas en muchas distintas maneras, por ejemplo, si los hombres están hablando más que las mujeres, la moderadora puede sugerir una pausa después de cada oradora, las mujeres contando hasta cinco para pedir la palabra y los hombres hasta diez. En situaciones controvertibles, la moderadora podría pedir a tres personas que hablen a favor de la propuesta y a otras tres que hablen en contra. En caso de que el grupo quiera evitar que la moderadora escoja quien habla, el grupo puede seleccionar pidiendo que la última oradora pase algún objeto, como podría ser un bastón de la palabra, a la siguiente persona. Una técnica más desafiante es pedir que cada persona se levante antes de hablar y empiece a hablar sólo cuando una persona quede de pie. Estos son sólo algunos ejemplos de los muchos problemas y soluciones que existen. Hay que ser creativas e inventar soluciones propias.

Enlistar

Para ayudar a que la discusión fluya más armónicamente, aquellas personas pueden hacer una señal a la moderadora en silencio, la que va anotando los nombres de las personas que quieren hablar y llamándoles en ese orden.

Agrupar

Si hay mucha gente que quieren hablar al mismo tiempo, es útil pedirles que levanten sus manos, contarlas y pedirles que hablen en ese orden, cuando se acaba el grupo la moderadora podría buscar otro grupo y quizás intentar otra técnica.

Checar el ritmo

El ritmo o flujo de la reunión es responsabilidad de la moderadora. Si la atmósfera comienza a ponerse tensa hay que buscar técnicas que fomenten el balance y la cooperación. Si la reunión va lenta y la gente comienza a inquietarse, se puede sugerir que la gente se estire o quizás reacomodar la agenda.

Checar el proceso

Si el ritmo de la reunión se interrumpe o una persona o un grupo pequeño de personas parece estar dominando la reunión, cualquier persona puede cuestionar la técnica en uso y sugerir otra.

Silencio

Si el ritmo va muy rápido y las energías y tensiones son altas, si la gente habla fuera de turno o se interrumpe entre ellas, es apropiado que cualquier persona proponga un momento de silencio para calmar y reenfocar la energía.

Descanso

Dentro de una discusión acalorada, es común que la gente se resista a tomar un descanso, sin embargo, una buena moderadora sabe que por lo general, una pausa de cinco minutos puede salvarnos de una frustrante discusión de media hora o un debate infructuoso.

Llamar a consenso

La moderadora, o cualquier persona autorizada para hablar, puede pedir probar llamar al consenso. Para hacer esto, la moderadora pregunta si existen inquietudes irresueltas que no se hayan discutido.

Resumir

La moderadora puede escoger enfocarse en lo que se ha dicho, resumiéndolo, esto puede ser hecho por la moderadora, la apuntadora o cualquier otra persona adecuada para ello. Esto evitara un problema común en el que la discusión sólo es circular y las oradoras sólo repiten lo que se ha dicho antes.

Reformular la propuesta

Después de una larga discusión, a veces sucede que la propuesta se modifica sin una decisión formal. La moderadora debe saber reconocerlo y tomar un tiempo para reformular la propuesta con la nueva información, modificaciones o exclusiones. Después la propuesta se presenta al grupo para que todas las personas tengan claro de lo que se está tratando. Esto puede ser hecho por la moderadora, la apuntadora o cualquier persona habilitada para hacerlo.

Dejar el papel

Si la moderadora desea involucrarse en la discusión o tiene sentimientos muy fuertes acerca de un punto en la agenda en particular, la moderadora puede dejar su papel y participar en la discusión, permitiendo a otra persona que haga de moderadora durante ese tiempo.

Pasar un portapapeles

En ocasiones durante una reunión hay información que necesita ser recolectada. Para ahorrar tiempo, se circula un portapapeles para juntar esta información. Una vez juntada, puede ser introducida al registro escrito y/o presentada al grupo por la moderadora.

Votación

La utilidad de la votación dentro del consenso se refiere básicamente para aclarar la relativa importancia ciertos problemas. Esta es una técnica especialmente útil cuando la moderadora se encuentra confundida o indecisa acerca de la condición de alguna propuesta y precisa cierta claridad para poder sugerir la próxima técnica a emplear. *Las votaciones no son decisiones, son refrendos no obligatorios.* Muchas veces, las votaciones son utilizadas cuando los problemas están completamente claros y una mayoría intenta intimidar a una minoría a una rendición mostrando un apoyo abrumador en lugar de discutir los problemas y resolver los desacuerdos. Las preguntas claras y simples son mejores. Votaciones que involucren tres o más opciones pueden ser especialmente manipulativas. Hay que usar las votaciones a discreción.

Censura

Esta técnica y la siguiente son un tanto diferentes que las anteriores. Es posible que no sean apropiadas para algunos grupos.

En el caso de que alguna persona en repetidas veces, la moderadora le advierte al individuo por lo menos dos veces que si las interrupciones no paran, la moderadora declarará censurada a la persona. Esto significa que a esta persona no se le permitirá hablar por el resto del punto en cuestión. Si el comportamiento de interrupción ha estado ocurriendo durante varios puntos de agenda, entonces la censura podría ser por un tiempo más largo. Esta técnica debe ser usada a discreción por la moderadora.

En caso de que la moderadora censure a alguien y existen otras voces dentro de la reunión que desaprobaban esta medida, es preferente que la moderadora deje el papel y permita a otra persona moderar, en vez de entrar en discusiones acerca de las habilidades y el juicio de la moderadora.

La base es que el comportamiento de interrumpir hace la moderación muy difícil y es una falta de respeto. Suponiendo que todo mundo observe el comportamiento, las voces que desaprobaban la medida de censura muestran una falta de confianza en la moderación más que apoyo al comportamiento de interrupción.

Expulsión

En caso de que un individuo continúe actuando de una manera conflictiva, la moderadora puede confrontar el comportamiento, pedir a la persona que exponga las razones para su comportamiento, de que manera está el favor del bien de todo el grupo, se relaciona con el propósito del grupo y se mantiene acorde con las metas y principios. Si la persona no es capaz de responder estas preguntas o si las respuestas indican un desacuerdo con los propósitos comunes, entonces la moderadora puede pedir al individuo que se retire de la reunión.

Técnicas de discusión grupal

Frecuentemente asumimos que la mejor forma de discusión grupal es aquella en la que una persona a la vez habla ante todo el grupo. Esto es verdad para algunas discusiones, pero en algunas ocasiones otras técnicas de discusión pueden llegar a ser más productivas y eficientes que la discusión entre todo el grupo. A continuación se explican algunas de las técnicas más común y frecuentemente usadas. Estas pueden ser sugeridas por cualquier persona, por lo tanto, es bueno que todas las personas se familiaricen con estas técnicas. Una vez más, hay que ser creativas y saber adaptar. Diferentes situaciones necesitarán diferentes técnicas. Sólo la experiencia revela como afecta cada una las dinámicas del grupo y el mejor momento para usarlas.

Identificarse

Es bueno llamarnos por nuestros nombres. Una manera para aprender nuestros nombres es dibujar un mapa de los asientos y así como la gente va llegando y presentándose, podemos ir escribiendo los nombres en él. Más tarde podremos referirnos al mapa y llamar a la gente por su nombre. En grupos grandes papelitos con los nombres pueden ser útiles. También cuando alguien hable puede presentarse para que todas puedan ir aprendiendo los nombres de todas.

Todo el grupo

El valor en una discusión de el grupo completo es la evolución de una idea grupal. Una idea grupal no es simplemente la suma de las ideas individuales sino el resultado de la interacción de todas las ideas durante una discusión. La discusión de todo el grupo puede ser desestructurada y productiva, de igual manera puede ser muy estructurada, usando diferentes técnicas de moderación para enfocarla mejor. A menudo una discusión de todo el grupo no fomenta la máxima participación o diversidad de ideas puesto que menos gente tiene la oportunidad de hablar y, en ocasiones, la actitud del grupo puede llegar a ser dominada por una idea, humor o un poco de gente.

Grupos pequeños

Dividir el grupo grande en más pequeños puede ser muy útil. Estos grupos pequeños pueden ser de dos o tres personas o quizás más grandes. Pueden ser escogidos al azar o a voluntad. Si se practican correctamente, todas las personas pueden expresar su punto de vista en un tiempo relativamente corto. Pero hay que asegurarse de establecer los límites de tiempo y seleccionar una apuntadora para cada grupo.

Cuando el grupo completo se vuelve a reunir, las apuntadoras ensillan los principales puntos y desacuerdos de su grupito. En ocasiones se les puede pedir a las apuntadoras que mencionen solamente las ideas y desacuerdos nuevos y no repitan los que ya hayan sido expresadas en otro reporte. También es útil pedir a la escritora pública que vaya apuntando los reportes para que todas puedan ver el resultado total y asegurarse que todas las ideas y desacuerdos estén en la lista.

Lluvia de ideas

Esta es una técnica muy útil cuando se necesita pedir ideas a todo el grupo. La regla de esperar a que la moderadora te de permiso para hablar se suspende invitando a que todas den sus ideas. La escritora pública puede ir anotándolas para que todas las puedan ver. Esta técnica resulta útil cuando la atmósfera creada, es aquella en que todas las ideas sin importar que tan inusuales o incompletas sean, son apropiadas y bienvenidas. Esta es una situación en la que las sugerencias pueden ser utilizadas como catalizadores acumulando ideas generando posibilidades muy creativas. En este momento hay que evitar que unas a otras nos evaluemos las ideas.

Dar vueltas

Esta es una técnica muy simple que fomenta la participación. La moderadora plantea una pregunta y después va a través del cuarto invitando a la gente a que responda brevemente. Esto no se trata de una discusión abierta, es una oportunidad para responder individualmente a preguntas específicas no para hacer comentarios de las respuestas de las otras o que no vienen al caso.

Pecera

Es una forma especial de discusión en grupos pequeños. Varias personas representando diferentes puntos de vista se encuentran en un círculo interno para discutir el punto mientras todas las demás forman un círculo alrededor de ellas y escuchan. Al final del tiempo establecido se junta todo el grupo y evalúan la discusión en la pecera. Existe una variación interesante: poner primero a todos los hombres dentro de la pecera y luego a todas las mujeres o viceversa y que discutan el mismo punto.

Escucha activa

Si el grupo tiene dificultades en entender un punto de vista, alguien puede ayudar con la escucha activa. Debe escuchar a la oradora y después repetir lo que escuchó y entendió para después preguntarle a la oradora si esto refleja lo que la primera quería decir.

Comité

Un comité puede ser útil para ayudar a aclarar un conflicto multifacético unificando perspectivas similares o definiendo puntos de partida específicos sin el enfoque de todo el grupo. Se puede esperar que sólo alguna gente asista a cierto comité o que todas participen en ésta. La diferencia entre los comités y los grupos pequeños es que los comités están compuestos por gente con puntos de vista similares, en cambio las discusiones de grupos pequeños son más útiles si se componen de personas con diversos puntos de vista o incluso una selección aleatoria de gente.

Glosario

Contrato de Agenda

El contrato de agenda se hace cuando la agenda es revisada y aceptada. Este acuerdo incluye los puntos de la agenda, el orden en el que están considerados y el tiempo establecido para cada uno. La persona moderadora esta obligada a mantener el contrato, a menos que todo el grupo este de acuerdo en cambiar la agenda. Esta decisión de cambiar la agenda deberá ser tomada por consenso, con poca o sin discusión.

Acuerdo

Acuerdo total, sin inquietudes sin resolver.

Bloqueo

En caso de agotar el tiempo asignado por la agenda tratando de alcanzar el consenso, y de que aun queden legítimas inquietudes sin resolver, la propuesta puede considerarse bloqueada o imposible de adoptar en la reunión.

Inquietud o preocupación

Punto de distanciamiento o desacuerdo con una propuesta.

Conflicto

La expresión de un desacuerdo que trae a foco diversos puntos de vista da la oportunidad de explorar sus debilidades y fuerzas.

Consenso

Proceso de toma de decisiones en el que las decisiones son alcanzadas cuando todos los miembros presentes consienten una propuesta. Este propuesto no asume que todas las personas estén completamente de acuerdo. En el caso de que existan diferencias después de una discusión, las personas pueden consentir el no estar de acuerdo, esto es dar su consentimiento permaneciendo a un lado y permitiendo que la propuesta sea aceptada por el grupo.

Aprobar

Es la aceptación de la propuesta, no necesariamente un acuerdo. Los individuos son responsables de expresar sus ideas, desacuerdos y objeciones. Se llama al consenso, si como respuesta viene un silencio, entonces quiere decir que esta aprobado. El silencio no quiere decir un completo estar de acuerdo entre las personas, es la aceptación de la propuesta.

Decisión

El producto final de una idea que empezó como una propuesta y evolucionó hasta convertirse en un plan de acción aceptado por todo el grupo.

Evaluación

Análisis grupal al final de una reunión acerca de las dinámicas interpersonales durante la toma de decisiones. Este es el momento para permitir que las personas expresen sus sentimientos con la finalidad de mejorar el funcionamiento en futuras reuniones. No es una discusión o un debate, ni tampoco se trata de hacer comentarios sobre las evaluaciones de cada quien.

Reunión

Es un evento en el cual gente se reúne y de una manera ordenada toma decisiones.

Métodos de toma de decisiones

Autocracia

Sistema político en el cual el soberano dispone de poder absoluto. Una persona toma las decisiones por todas las demás.

Oligarquía

Régimen político en el que el poder es controlado por un pequeño número de personas o familias. Unas pocas personas toman las decisiones por todas las demás.

Democracia representativa.

Un pequeño grupo de personas son elegidas para tomar las decisiones por todas las demás. En la democracia del control de las mayorías la mayoría toma las decisiones por todas las demás.

Consenso.

Sistema de toma de decisiones en el cual todas las personas toman las decisiones para todas.

Propuesta

Plan escrito que algunos miembros del grupo presentan ante todo el grupo para ser discutido y aceptado.

Dejar de lado

Se trata de un acuerdo a no estar de acuerdo, apoyar que una propuesta sea adoptada aun cuando haya inquietudes o desacuerdos sin resolver.

TALLER AUTÓNOMO DE ANÁLISIS y FORMACIÓN POLÍTICA

El Taller Autónomo de Análisis y Formación Política es una agrupación de personas preocupadas y ocupadas en la reflexión en y para la acción política y social hacia la transformación. Nuestros propósitos son el estudio, la reflexión crítica y constructiva, el conocimiento, la exploración y la generación de alternativas teórico-prácticas de organización y acción políticas que se constituyan como una opción real y eficaz para enfrentar la situación de opresión y dominación que prevalece en nuestro país. Desde luego, no nos proponemos ni consideramos haber encontrado el hilo negro. Una de las tareas primarias del taller ha consistido en la recopilación e inmediata difusión, si se encuentra pertinente y una vez preparados para ello, de materiales de estudio y el recuento de experiencias en el terreno que nos preocupa. Resultado en este aspecto es la traducción, las notas y la edición del presente Manual, que esperamos se de interés y utilidad para las organizaciones populares y de base entre las cuales intentamos se difunda y conozca. Cualquier observación, sugerencia o crítica, agradeceremos nos sea remitida al correo electrónico siguiente:

insurgencia.civil@pagina.de

Este texto puede ser libremente reproducido por cualquier persona o agrupación que así lo desee y mediante cualquier medio, no obstante, el grupo editor apreciaría ser notificado de ello.