**Metodología para la construcción de consensos**

**Contenidos/adaptación: Enrique Pineda**

**INDICE**

**Introducción a la construcción de consensos.**

**Presentación.**

1. **Qué es un consenso.** 
   1. **1. 1 Definición**
   2. **1. 2 Características**
   3. **1. 3 Principios**
   4. **1. 4 El consenso frente a otros sistemas de decisión**
2. **Método para la construcción de consensos.**
   1. **2. 1 sobre el procedimiento**
   2. **2. 2 la convocatoria**
   3. **2. 3 los acuerdos básicos**
   4. 2.3.1 el facilitador
   5. 2.3.2 el diseño de reuniones
   6. **2.4 la deliberación**
      1. 2.4.1 *herramientas* para discusión abierta
      2. 2.4.2 *procedimiento* para la discusión abierta
      3. 2.4.3 herramientas para discusión estructurada
   7. **2. 5 la decisión**

2.5.1 decisiones por consenso

2.5.2 dinámicas de análisis para decidir

2.5.3 otras dinámicas de decisión por consenso

* 1. **2.6 implementación de acuerdos y evaluación**

2.6.1 dimensiones de la implementación de acuerdos

2.6.2 herramientas para evaluaciones de reuniones

**Introducción a la construcción de consensos.**

**1.1 DEFINICION**

* *El consenso es un proceso colectivo de construcción de acuerdos y de toma de decisiones.*
* *Es un método de diálogo grupal para lograr un acuerdo.*
* *Es también, el acuerdo mismo construido por tod@s.*

La construcción de consensos, busca que una decisión o acuerdo se hayan construido a través de un proceso con las mejores condiciones posibles. A lo largo de este texto veremos cuáles son esas condiciones.

**1.2.** **CARACTERISTICAS DEL CONSENSO**

* Es un proceso democrático
* Con un método incluyente
* para tomar decisiones de manera equitativa
* es la construcción participativa de los acuerdos
* Se basa en la pluralidad y diversidad del grupo o colectivo

El consenso es un proceso **democrático** de diálogo que permite la deliberación para construir acuerdos, soluciones y decisiones pues aunque no todas y todos de forma unánime piensen que la solución o decisión es la ideal y la única, sí implica *que todos piensan que es producto de un proceso que hizo posible que todas las opiniones y posiciones fueran expuestas*.

La construcción de consensos es un proceso y un método ***incluyente*** pues hace todos los esfuerzos posibles para *incorporar los intereses de todos los participantes* identificando las necesidades y valores de todos - incluso la esfera emocional - y apunta a la mayor satisfacción posible de ellos.

Es un proceso que trata de ***integrar*** todas las perspectivas y necesidades generando un tipo de acuerdo que representa una síntesis aceptable por las partes que deliberan sobre un problema, un conflicto o una decisión a tomar.

La construcción de consensos es una manifestación del trabajo en equipo, que demuestra en muchas ocasiones dar respuestas más creativas y productivas que las valoraciones y decisiones tomadas unilateralmente. Puede entonces ser un proceso ***innovador.***

La construcción de consensos es un método basado en la ***pluralidad***. Parte de la base de reconocer la diversidad de opiniones, intereses, necesidades y la posibilidad de que estos confluyan en una solución propositiva para todos y todas. Es un ejercicio de síntesis de elementos diversos.

Es un método ***equitativo*** porquebusca que las soluciones, decisiones o acuerdos que se construyen por este método involucren no sólo la visión de los más poderosos e influyentes sino también de los menos poderosos y de las minorías.

Al ser construido por todas y todos los involucrados, al tratar de incluir a todos en la decisión, el consenso logra muchas veces crear responsabilidad compartida sobre el acuerdo y su implementación. Esto lo hace un método y un proceso ***participativo.***

La construcción de consensos es un proceso donde la comunicación es tan abierta y positiva que permite que todas y todos los involucrados tengan oportunidad real de expresión y de influencia en la decisión. Esto lo hace un proceso ***dialogal.***

El proceso y el método de construcción de consenso es ***colaborativo*** pues requiere de la voluntad de las partes involucradas. Es un esfuerzo que necesita de bastante disposición para llegar a un acuerdo.

**1.3. PRINCIPIOS DEL CONSENSO:**

1. Cooperación/colaboración
2. Tod@s tenemos una parte de la verdad/la verdad es relativa
3. Participación de tod@s
4. Diálogo/ comunicación/ confianza
5. Voluntad de compartir el poder colectivo

**a) Cooperación/colaboración.**

***Apagar la vela de tu compañero no hará que la tuya brille con más fuerza. Anónimo***

El marco de la construcción de consensos requiere abandonar la competencia como forma de tomar decisiones y como forma de relación con otros participantes.

Las reglas parlamentarias han constituido una tradición para dominar a los contrincantes y para vencerlos. Esta lógica de competencia se reproduce en múltiples espacios sociales así que es común pensar y actuar para vencer al otro, o a los otros. De esta forma surgen prácticas pragmáticas basadas en la ética de la competencia que intenta tomar una decisión, una estrategia o convencer sobre un argumento a toda costa, pasando por alto el proceso colectivo y deteriorándolo.

Por ello, la construcción de consensos requiere de una ética de construcción grupal, colectiva o comunitaria que favorece el proceso colectivo y su unidad. Requiere de cooperación entre tod@s los participantes y la colaboración para mantenerse dentro del marco metodológico que asegura el proceso de consensos.

Se habla de que existen dos dimensiones fundamentales del comportamiento: la agresividad (en la medida que tratamos de satisfacer nuestros intereses) y la cooperación (la medida en que tratamos de satisfacer los intereses de los demás). Bajo esta definición se pueden abordar cinco formas distintas de abordar las diferencias en un proceso de toma de decisiones, que debemos tener muy claras antes de iniciar un proceso de construcción de consensos:

1. Evasión. (no agresivo y no cooperador)

Las personas que adoptan este enfoque no persiguen ni su propio interés ni el de l@s demás. Evitan el conflicto con tácticas como no aparecer en las reuniones o postergar el asunto.

1. Acomodo (no agresivo y cooperador)

Quienes adoptan esta estrategia niegan sus propios intereses para satisfacer a los de la otra parte. Algunas de las conductas del acomodo pueden ser extremas como subordinarse al punto de vista de otr@ con desinteresada generosidad, cediendo por completo.

1. Competencia. (agresivo y no cooperador)

Opuesto al acomodo. Es una estrategia motivada por el poder, destinada a ganar a cualquier precio cuando se enfrenta una situación conflictiva.

1. colaboración ( agresivo y cooperador)

Opuesta a la evasión. Busca encontrar soluciones al conflicto en la que todos ganen. Implica definir soluciones que satisfagan las necesidades e intereses de tod@s los participantes. Tal estrategia implica entender el origen de los conflictos y como encontrar salidas que los procesen.

1. compromiso. (algo agresivo y algo cooperador)

L@s participantes tienden al compromiso y apoyo mutuo cuando están buscando una solución rápida y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a tod@s.

Estas estrategias pueden ayudar a comprender que actitudes deben ser favorecidas y alentadas y cuáles deben ser inhibidas en el proceso grupal de construcción de consensos.

**b) Participación de todos y todas.**

El método de construcción de consensos es distinto a la delegación y a la representación. La construcción de consensos trata de ser un método participativo directo en donde se toma la opinión de todos y todas, para escuchar, y construir decisiones colectivas. Las reglas parlamentarias difundieron la idea de que sólo los expertos o los representantes (es decir, personas con poder económico o político) podían debatir y sobre todo, decidir por tod@s los demás.

La construcción de consensos va a contraflujo de esa lógica, ya que se basa en la idea de la participación horizontal de todas y todos, pero a la vez trata de constituir un procedimiento para equilibrar, moderar, facilitar, impulsar y regular esta participación colectiva, e inclusive, neutralizar los procedimientos y actitudes antidemocráticos y centralizantes.

**c) Diálogo y comunicación.**

La construcción de consensos requiere de crear un clima de confianza donde tod@s los participantes puedan acordar sobre los aspectos más importantes o estratégicos de una decisión o un conflicto.

La construcción de consensos se basa en hacer explícitas reglas y procedimientos que permitan el diálogo entre todos y todas. Este marco de reglas tiene que ser una base legítima para tod@s los participantes. No basta creer que están claras las reglas, las formas de comunicación o de decisión, hay que hacerlas explícitas grupal y colectivamente, ya que esa base metodológica es la base de confianza del grupo o colectivo sobre el proceso de diálogo.

*La confianza es una construcción imaginaria, supone anticipar las acciones o los motivos de otro; esto significa que sólo puede proceder a partir de conjeturas. De modo que la percepción que cada participante tenga del otro y de cuanto ocurra en el proceso de construcción de consensos son factores absolutamente decisivos.* (MARTINEZ, 1999).

La manera como las personas se comunican influye en las relaciones que se establecen entre ellas y estas relaciones influyen y condicionan al proceso de diálogo. En principio, los participantes deben estar dispuestos al diálogo. Para facilitarlo, puede recurrirse a distintas técnicas de comunicación. Algunas de ellas las anexamos a lo largo de este texto. Si no es así, y la polarización es grave entre partes de una misma organización, es posible que tenga que recurrirse a la mediación o facilitación externa para ayudar a un grupo a construir un proceso. Antes de entrar a un proceso de construcción de consensos es pertinente que el grupo evalúe sus propias formas de comunicación.

La comunicación requiere de colaboración y comprensión mutua. Es útil conocer porqué se desvaloriza al otr@ y su opinión. Algunos especialistas consideran cuatro razones básicas para considerar nuestro propio comportamiento como razonable y adecuado y al de otra persona como irracional e inadecuado:

1. porque no alcanzamos a comprender los motivos del otr@ para comportarse de determinado modo, entonces enjuiciamos y calificamos su propia conducta.
2. Porque es común que no nos demos cuenta de cómo perciben el resto de l@ participantes nuestro propio comportamiento y las reacciones que en función de éste se van generando. Particularmente en el caso de la comunicación no verbal.
3. La amenaza implícita de perder ante otr@. Esto nos hace especialmente sensibles al comportamiento de l@s demás.
4. La necesidad que experimenten l@s participantes de contemplarse a sí mismas en forma positiva y juzgar al otr@ de manera negativa.

Para lograr buena comunicación, l@s participantes deben tomar en cuenta estas dimensiones y hacerlas concientes en cada uno de ell@s.

Por último es indispensable mencionar que en la construcción de consensos el rol del facilitador trata de incluir en la comunicación del grupo aspectos como la expresión corporal (o comunicación no verbal, como gestos, tonos, cuerpo,) y también incluir dimensiones sensoriales (sentimientos, sensaciones como miedo, frustración, satisfacción, motivación, etc.)

**e) Voluntad de compartir el poder**

Quienes participan en un proceso de consenso deben tratar de renunciar a la competencia o a la cerrazón de posiciones. Quien parte de posiciones inamovibles o que cree que sus opiniones son las mejores o las únicas, tendrá mucho mayores dificultades de llegar a consensos y obstaculizará el proceso colectivo de diálogo. Quien es sumamente quisquilloso con los detalles y las particularidades debe intentar cooperar con l@s otros, tratando de construir ideas, textos, decisiones compartidas.

La construcción de consensos se basa en el diálogo y la comunicación transparente. Cualquier actitud que cierre el diálogo entorpece a su vez el consenso.

Las personas que participan en un grupo de consenso deben estar dispuestas a dejar ir las jerarquías y los privilegios para funcionar como iguales. Retener el poder para tomar decisiones, viola la integridad del proceso.

*Las relaciones de poder implican relaciones de fuerzas, de influencia y estratégias para hacer efectivos los derechos, capacidades y potencialidades que los miembros de la organización se reconocen mutuamente y que materialmente poseen. En ese sentido, los conflictos entre fuerzas, estrategias, objetivos, argumentaciones y visiones de la realidad cooperativa, son constantes en todo ejercicio de poder, ya que implican la existencia del ejercicio de algún tipo de resistencias. Esos conflictos, sin embargo, pueden manifestarse en relaciones de dominación o en otro tipo de relaciones dialécticas creativas.* (Lorenzo Vila 2001).

En el proceso de construcción de consensos se crean métodos y reglas para compartir la información, la comunicación, permitir el diálogo, la argumentación, la decisión, la implementación y la evaluación compartida. Este marco metodológico distribuye en todos los participantes el proceso de diálogo, por lo que las resistencias ante dicha distribución del poder, pueden obstaculizar todo el procedimiento.

Las formas de comunicación y de lenguaje son una forma de constituir poder, por ello, las formas en que se comunique o dialogue en un grupo determinarán las relaciones que se den en él; por ejemplo aunque no utilice la fuerza física para imponer o forzar una decisión, el lenguaje violento y coercitivo abre la posibilidad de imponer jerarquías, y generar poder de veto en el diálogo colectivo. Aunque formalmente se renuncie a la concentración de poder, o se hable de compartirlo, existen numerosas formas en el lenguaje verbal y corporal de no hacerlo. Es lo que llamamos violencia simbólica y existen numerosas formas en que se expresa aunque no sea conciente. La comunicación que no desea concentrar poder debe evitar algunas formas de expresión tales como:

**Acaparar la escena:** hablando demasiado tiempo y demasiado alto, en ocasiones con gesticulación excesiva, que muchas veces genera monopolio de la palabra y la atención hacia una persona o un pequeño grupo.

**Solucionar todos los problemas:** dando continuamente soluciones y respuestas a todas las cuestiones que surgen antes de que otros hayan tenido oportunidad de contribuir, centralizando funciones, tareas.

**Sentar cátedra:** dando las propias opiniones como la última palabra en la discusión, frecuentemente agravándolo con la postura del cuerpo y el tono de voz. Esto generalmente significa hablar como si se fuese una autoridad generando jerarquía. En ocasiones la argumentación va acompañada de un argumento de autoridad “yo tengo más experiencia”; “yo tengo más conocimiento”. O bien su inverso “ustedes no saben”. Esto genera relaciones de poder y busca ser determinante para la toma de decisiones.

**Quisquilloso:** señalar los menores defectos en las manifestaciones hechas por otros y hacer constar la excepción a cada generalidad.

**Repetitivo:** decir de otra manera lo que otro acaba de decir de forma totalmente clara.

**Llamar la atención:** usar toda clase de dramatismos para ser el centro de la atención.

**No saber escuchar ni escucharse:** formular respuestas tras las primeras frases de otros sin escuchar nada más. Intervenir rápidamente a la primera pausa realizada.

**Inflexibilidad:** obstaculizar la toma de decisiones, alegando no estar de acuerdo hasta en los más mínimos detalles.

**Evitar sentimientos:** intelectualizar, refugiarse en la pasividad o hacer chistes cuando es el momento de expresar sentimientos personales.

Es importante evaluar las relaciones de poder al interior de un colectivo o grupo antes de iniciar un proceso de construcción de consensos.

**1. 4. EL CONSENSO FRENTE A OTROS SISTEMAS DE DECISIÓN.**

***El consenso es diferente a los procesos adversariales y competitivos.***

La construcción de consensos se aleja de las estrategias llamadas “adversariales”. Es decir, procesos donde las partes acuden a un proceso de enfrentamiento pero enmarcado en lineamientos establecidos jurídicamente. Este tipo de procesos incluyen los juicios y el arbitraje donde una tercera parte funge como elemento decisorio. En este tipo de decisiones la solución es impuesta, y se basa en el uso del poder. Los “adversarios” por tanto, no acuden para colaborar ni participar conjuntamente, a diferencia de la construcción de consensos que requiere de éstas para ser exitosa.

Antes de tratar de elegir un proceso o un método de construcción de consensos como estrategia debemos tener claro que este camino se aleja también de un enfoque de competencia o imposición. La perspectiva de vencer al otro, o a los otros, es un obstáculo para la construcción de consensos. A este enfoque, que no concuerda con el consenso le llamamos ganar/perder, porque una de las partes se impone o vence a la otra.

El consenso se basa en la colaboración de las partes o de los involucrados y se centra en la posibilidad de un compromiso para llegar a un acuerdo o tomar una decisión. El enfoque del consenso es entonces un binomio ganar/ganar, es decir donde todas las partes involucradas acuerdan en beneficio y decisión mutua. Nadie se impone a nadie.

***El consenso es diferente a los procesos de decisión por mayorías****.*

El consenso es distinto a las reglas de mayoría, votación y procesos electorales. El consenso busca incluir a todos los involucrados y en los procesos de votación unos ganan (la mayoría) y otros pierden (las minorías). A través del voto unos se imponen a otros. Es por eso que la construcción de consensos se aleja de las decisiones por votación. Las reglas y procedimientos de votación provienen esencialmente de las formas parlamentarias que se establecieron durante el siglo XVIII y XIX en muchos de los Estados en el mundo. Estas reglas se mostraron en aquel tiempo como universales y como procedimientos que podían generalizarse a cualquier espacio que fuera a tomar alguna decisión. Así, durante el siglo XIX y XX prácticamente todos los movimientos, organizaciones, sindicatos y partidos adoptaron estas reglas de manera general. Las numerosas experiencias de fracturas, insatisfacción, manipulación y exclusión que se dieron no sólo en las estructuras estatales sino también en las de la sociedad civil hicieron que se buscaran mecanismos y procedimientos que permitieran subsanar estos errores. Así, la construcción de consensos en las últimas décadas se ha comenzado a mostrar como una alternativa incluyente y democrática.

La votación es un medio para elegir una opción entre varias. El consenso trata de agrupar y sintetizar todas las opciones o lograr unanimidad en alguna de ellas, o bien, lograr un acuerdo mínimo que represente a todas y todos.

**El consenso es diferente a otros procesos de decisión que pueden implicar por omisión, la inclusión de todos.**

***Decisión por autoridad***.

Es común que alguna autoridad, líder o simplemente un integrante de nuestra organización tome una decisión de forma unilateral. En algunos casos, estas figuras pueden tener la facultad formal de tomar una decisión. Todos sabemos que este tipo de decisiones generan comúnmente conflictos por no incluir a quienes serán afectados por la decisión, por no abrir espacios de reflexión sobre dicha decisión, entre otros muchos problemas. El consenso no elimina los cargos, ni los liderazgos sino que puede ser utilizado como el método, como el proceso, por el cual ellos pueden tomar la decisión junto con el resto de los involucrados.

***Decisión por consentimiento***.

En ocasiones tomamos decisiones con poca información, de forma apresurada o sin prestarle suficiente atención a un tema o acuerdo importante. Decimos entonces que hemos consentido en la decisión, pero no somos partícipes ni de la reflexión previa, ni de la implementación del acuerdo o las tareas que se derivan de ella. Esta forma de decisión puede funcionar en ciertas situaciones, pero en muchas otras provoca nuevos conflictos, abandono de la implementación, o poco involucramiento y compromiso con el acuerdo. El consenso trata de ser un proceso en el que el acuerdo es una construcción clara y transparente para todas y todos.

***Decisión minoritaria***.

Muchas veces se toman decisiones y nos sentimos comprometidos con una decisión que en absoluto nos deja satisfechos. ¿porqué tomamos esa decisión? ¿como llegamos a esto? Esta no era la solución que yo buscaba suelen ser preguntas y reflexiones que surgen al sentirnos “embarcados” con propuestas, acuerdos o decisiones que otros impulsaron. ¿alguna objeción? ¿ninguna? Sigamos adelante. Suelen ser palabras de dirigentes o grupos que desean imponer una decisión sin procedimientos y procesos que permitan involucrarse a todos o bien falta de experiencia para poder incluir las reflexiones de todos aquellos quienes van a tomar una decisión. Así, la decisión la toman unos cuantos (por imposición o por omisión). La construcción de consensos busca evitar que esto suceda.

***Decisión por falta de respuesta.***

Al salir de una reunión sentimos que nuestra propuesta, nuestra visión, nuestras ideas no quedaron incluidas en las decisiones grupales. También se le llama decisión por desplome. Esto se produce cuando alguien sugiere una idea y nadie reacciona. Al no responder de alguna forma el grupo ha tomado la decisión de no apoyar la idea planteada. Sin embargo esta forma silenciosa de rechazar propuestas o simplemente de no incluirlas “siguiendo adelante” puede provocar que los temas de discusión vuelvan a abrirse, que algunas personas se sientan incómodas e insatisfechas e incluso que se generen conflictos y rupturas. El consenso tratará de clarificar los niveles de acuerdo y desacuerdo, así como la argumentación de cada uno de ellos.

***Asambleísmo.***

Generalmente creemos que por estar todos presentes en un mismo espacio físico en una misma reunión, esto representa en sí mismo un método democrático de tomar decisiones. La asamblea que reúne a todos los involucrados en un conflicto o en una toma de decisión no es ni de lejos el procedimiento para construir consenso. Así, confundimos la posibilidad del consenso con el asambleismo donde muchos hablan mucho tiempo, otros hablan poco o no opinan nada. Donde no hay reglas ni procedimientos para abordar los temas (solo los enumeramos en una lista interminable) ni quien está en la mesa puede, quiere o tiene la capacidad para resumir y ordenar las propuestas. Al decidir no votar una decisión creemos que estamos entonces optando por el consenso. El consenso es un proceso cuidadoso de inclusión, comunicación, expresión, sistematización, ordenamiento y diálogo que cuenta con un método y numerosas técnicas para apoyarlo.

***¿Todos deciden todo?***

Esta es una estrategia innecesaria e impracticable. Son las decisiones estratégicas que afectan a toda la organización o a tod@ los integrantes de una comunidad o colectividad las que deben discutirse por tod@s. Deben abrirse a la discusión las cuestiones estratégicas para que todos los integrantes las puedan revisar y cuestionar. Para las cuestiones particulares y específicas pueden formarse comités, comisiones o grupos de trabajo donde se delegue algún poder de decisión. Estos, en el proceso de consenso, deberán incluir a los que se verán más afectados por las decisiones de esos grupos más pequeños, o los que están más interesados en incidir en la decisión. El proceso de consensos requiere de organización y estructuras. El caos indisciplinado no es lo opuesto al control jerárquico.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Quien analiza y/o argumenta** | **Quién decide** | **Cómo decide** | **Qué tipo de relación existe entre l@s participantes** |
| **Juzgado/**  **arbitraje** | Una sola persona: el juez o el árbitro | Una sola persona: el juez o el árbitro | La decisión se impone a los participantes | Competencia entre adversarios |
| **Reglas de debate parlamentario** | Todos los oradores que toman la palabra frente a la asamblea | La mayoría. La minoría queda excluída de la decisión | Por votación de tod@s los participantes | Competencia entre adversarios. En su caso negociación para la votación. |
| **Construcción de consensos** | tod@s los participantes con múltiples formas de deliberación | tod@s los participantes | Con un acuerdo que satisface a tod@s los participantes | Colaboración y cooperación. |

**2. 1 PROCEDIMIENTO EN LA CONSTRUCCIÓN DE CONSENSOS**

Debemos considerar algunas premisas antes de conocer el procedimiento de construcción de consensos. Algunas de estas consideraciones son:

* La construcción de consensos no funciona para cualquier situación.
* El proceso funciona mejor en cuanto más miembros del grupo lo conozcan y lo entiendan.
* Si un grupo no cuenta con una **intención común** que unifique y enfoque sus esfuerzos, podrá estar girando indefinidamente sin llegar a ningún lado a pesar de que use las herramientas para la construcción de consensos.
* Un grupo que utiliza el consenso puede usar otras formas de decisión cuando sea oportuno; sin embargo, cualquier grupo que haya adoptado el modelo de consenso utilizará el proceso para cualquier asunto en que haya una fuerte carga ética, política, moral etc. Algunos grupos reservan el método de decisión por consenso para decisiones particularmente complejas, arriesgadas o importantes
* Las iniciativas e ideas de los participantes se agrupan y sintetizan en ***una decisión final que resulta aceptable para todos***
* Puede ocurrir que la visión de alguien o sus convicciones logren influir sobre todo el grupo. No se desaprovecha ninguna idea, cada aportación individual se considera como una parte de la solución.

La construcción de consensos es a la vez un proceso de diálogo que implica un procedimiento. Es común pensar al consenso SÓLO como el momento de la decisión. Esto es un error. La construcción de consensos parte desde la misma convocatoria a las reuniones, continúa en el diseño y planeación de estas, cruza la deliberación, los acuerdos y la implementación y seguimiento de ellos. Para construir consensos debemos pensar en impulsar esfuerzos, energía, cuidado y recursos en TODO este proceso. Si pensamos, diseñamos, planeamos y en general ponemos cuidado sobre todo el proceso, es más probable que podamos llegar a acuerdos a través del consenso.

Es bastante regular que tomemos más atención al proceso cuando hay un conflicto abierto entre dos partes (y aún en esos casos solemos acudir al diálogo, la negociación o la solución sin un plan de cómo llevaremos ese proceso) y descuidamos los procesos de construcción de acuerdos en nuestras organizaciones por la rutina, la cotidianidad, los tiempos que siempre son insuficientes y por la carga adicional de trabajo que puede representar la evaluación, el diseño, y el seguimiento de los procesos de decisión. Sin embargo, es fundamental anotar que mientras descuidemos estas etapas de la construcción de consensos nuestra conducción del proceso será en muchas ocasiones menos incluyente, más débil y muy probablemente provoque nuevos conflictos.

Las **fases para la construcción del consenso** son:

1. Convocatoria

2. Definiendo acuerdos básicos

3. La deliberación: PROCEDIMIENTOS de reuniones y propuestas

4. Toma de decisiones

4. Seguimiento e implementación de acuerdos

5. Evaluaciones periódicas y por reunión. (tarea, proceso, relaciones)

3.1Técnicas para la

deliberación colectiva

3.2 Procedimientos para la

conducción de la deliberación

**1.convocatoria**

**2.2. LA CONVOCATORIA** suele parece un procedimiento sencillo, sin embargo muchas veces partimos desde una convocatoria equivocada o sin reglas básicas de quien debe estar en la reunión. Algunas preguntas básicas para realizar la convocatoria son:

* ¿tod@s los que debían estar en la reunión fueron informados en tiempo y forma de la reunión?
* ¿el lugar, la hora, la fecha y las condiciones de convocatorias fueron las mejores posibles para que tod@s participaran?
* ¿estamos tod@s los que seremos afectados por la(s) decisión(es)?
* ¿estamos tod@s los que nos veremos involucrados en la implementación de las tareas?
* ¿estamos tod@s claros del objetivo(s) de la reunión?
* Los que no acuden ¿están dispuestos a asumir lo que se decida en la reunión? ¿tienen derecho a apartarse de los acuerdos? ¿hay acuerdo sobre no reabrir las discusiones para quienes no acudieron a la reunión?

Como vemos estas sencillas preguntas nos hacen pensar que las reuniones deben ser preparadas y organizadas con sumo cuidado y que requieren de algunas reglas básicas sobre ausencias y presencias con base en cada situación de cada organización, colectivo o movimiento. Cuidar el procedimiento, es cuidar la participación de tod@s y minimiza el riesgo de conflictos, desacuerdos, o disensos.

La convocatoria en casos complejos puede contemplar el DISEÑO de la(s) reunion(es), es decir, proponer los objetivos y métodos de las reuniones.

**2.3 ACUERDOS BÁSICOS.**

Por otro lado, la construcción de consensos requiere de reglas básicas ANTES de la deliberación, es decir, de la discusión. Es común que al reunirnos con otras organizaciones empecemos la discusión sin ningún tipo de acuerdo básico de cómo discutir. Estas reglas pueden ser pocas y sencillas o numerosas y complejas. Ello depende de cada espacio, coordinación, organización, colectivo o movimiento, de sus necesidades específicas, de sus valores y principios, así como del contexto. Solemos pensar que tod@s ya sabemos cuáles son estas reglas, pero esto no es del todo cierto y además cada persona u organización puede tener percepciones o experiencias distintas de cada regla. Es por ello que los ACUERDOS BASICOS deben ser explícitos, deben ser discutidos por tod@s y preferentemente deben realizarse por escrito. Estos acuerdos básicos no deben confundirse con reglamentos de organización sino que deben entenderse como una BASE COMUN para la discusión que trata de reducir el conflicto, que permite dirimir procedimientos pero sobre todo trata de cuidar la voz de todas y todos. Aunque cada organización o cada situación construyen sus propios **ACUERDOS BASICOS**, algunos ejemplos de estos son:

* Acuerdos sobre inicio y termino de la reunión (horarios)
* Alternar las intervenciones de hombres y mujeres
* Tod@s participan
* No se le permite intervenir a alguien dos veces sobre el mismo tema sino hasta que todos los que quieran hablar por primera vez, lo hayan hecho.
* Silencio=acuerdo: si no hablas significa que estás de acuerdo
* No se permite atacar verbalmente o culpar
* Se puede criticar a las ideas no a las personas
* Incluir la dimensión emocional en la deliberación.
* Las personas afectadas tendrían el derecho de ser consultadas en las decisiones
* Estamos de acuerdo, en que podemos estar en desacuerdo.
* Aceptar las interrupciones y 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
* Los acuerdos y/o propuestas se registrarán a la vista de tod@s

Estos acuerdos pueden ser ampliados, modificados, enriquecidos, complejizados o realizar muchos acuerdos básicos más. Ellos son la base de las reuniones o de la etapa de la DELIBERACION que requiere de un método propio. Algunas preguntas que pueden ayudar a construir estos acuerdos básicos son:

¿están definidos el rol y las tareas del facilitador?

¿está definido cómo se tomarán las decisiones? ¿cómo se definirá consenso?

¿está definido cómo proceder en los casos que no se alcanza consenso?

¿Qué actitudes deben alentarse y cuáles se desalientan?

¿qué participación queremos lograr de todas y todos y cómo lo hacemos?

¿cómo incluimos a los que menos hablan, a los más débiles?

¿en su caso, cómo facilitamos la participación de mujeres, jóvenes, ancianos o indígenas?

¿cómo logramos que unos no hablen tanto y otros poco?

¿Qué otros acuerdos básicos necesitamos para lograr consensos?

***2.3.1 El facilitador.*** La deliberación en la construcción de consensos requiere de un FACILITADOR. El facilitador es distinto al rol que juega un MODERADOR. El facilitador tiene un rol activo a diferencia del moderador, que sólo da la palabra, anuncia el término de tiempos de intervención. El moderador es un rol protocolario, usado más en conferencias y foros. El facilitador se define como:

*El facilitador es un individuo quien sin asumir una autoridad en la decisión,* ***ayuda al grupo a tomar decisiones****. El rol de los facilitadores es fundamental para que la colectividad se apropie de formas de* ***comunicación no violenta****. Este rol, y desde esta perspectiva, no es neutral, en el sentido de que se apoya en ciertos valores, excluyendo otros.*

**Los retos del facilitador son:**

* Asegurar que tod@s están trabajando en el mismo tema con el mismo proceso
* Impulsar, equilibrar y moderar la participación
* Crear (con ayuda de tod@s) y mantener un espacio de deliberación de confianza y seguridad

Las tareas de un facilitador son múltiples y deben ser acordadas con los participantes de la reunión ANTES de la deliberación. Algunas de estas son:

* Estar al servicio del grupo
* Establecer un encuadre de trabajo y ser el responsable de que ese encuadre se mantenga (pasos, método, objetivos, tiempos)
* Consensuar una agenda de temas con tod@s los participantes, así como plazos realistas de discusión
* Asegurar un intercambio fluido de la información.
* Mantener al grupo enfocado en una meta o tema común
* Ayudar a identificar intereses y necesidades
* Promover el clima cooperativo y colaborativo, indispensable para el consenso
* Ser imparcial en las discusiones. No aboga por los intereses o las perspectivas de los participantes
* Hacer sugerencias y decidir acerca del proceso (cómo ordenar y estructurar una discusión) pero no tomar decisiones respecto del contenido de la discusión.
* Proponer mecanismos y métodos para la discusión incluyente.
* Responder efectivamente ante situaciones de bloqueo y/o de crisis
* Interrumpir los ataques
* Aclarar, resumir, verificar los consensos sobre los puntos tratados
* Elaborar un informe para la reunión (que puede ser apoyado por un cofacilitador, o relator, o alguien que cuida los tiempos, etc.).

Como vemos, el facilitador tiene una responsabilidad que sólo puede ser cumplida con la corresponsabilidad grupal de otorgarle estas y otras funciones al facilitador. Si de entrada no se respetan esas funciones, poco se podrá avanzar, especialmente a la hora de las decisiones. El grupo debe estar en total acuerdo con las funciones del facilitador para comenzar la deliberación y estas tareas deben ser claras para tod@s los participantes en el proceso.

**El facilitador siempre debe tener algunas actitudes positivas como:**

* Pensar que cada persona del grupo tiene algo valioso que decir.
* Confianza en la habilidad del grupo en resolver sus propios problemas
* Respeto por la diversidad de intereses y necesidades de las personas del grupo.
* Estar convencido de la importancia de un buen proceso

**El facilitador debe a su vez 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

***“dependerá del saber hacer y la disposición del resto de participantes que el facilitador pueda tener un papel menos presente: si de forma ordenada el grupo es capaz de respetar los turnos, avanzar en los argumentos, hacer propuestas de método, mediar en los conflictos que puedan surgir. etc. quien facilita puede reducir su intervención. Pero si el grupo tiene dificultades para autorregularse será el o la facilitadora quien asuma más firmemente esta responsabilidad interviniendo cuantas veces haga falta”.***

***2.3.2 Diseño y planeación de las reuniones.***

Del diseño de la(s) reunión(es) depende una parte del éxito en la construcción de consensos. Para diseñar la reunión y la agenda de la misma debemos construir el siguiente orden lógico:

1. Identificar los objetivos de la reunión
2. Identificar los ejes temáticos
3. Identificar el orden de los temas (conviene identificar temas centrales y secundarios, urgentes y no urgentes, etc.)
4. Identificación de los resultados
5. Estructuración de la discusión en cada tema, previniendo la utilización de determinados *métodos de facilitación* en cada una de ser necesario.
6. Organizar la distribución de los participantes en grupos o plenaria
7. Estimar y programar tiempos para casa paso y para cada discusión.

La reunión en la construcción de consensos debe buscar al menos:

1. cumplir con los **objetivos y misión** para que fue convocada la reunión o el proceso. De alguna manera podemos decir que un objetivo central de las reuniones es su *eficacia* en torno de estos objetivos. Podemos tener reuniones incluyentes, cordiales y amistosas pero que no cumplen con los objetivos para los que ha sido convocado el proceso.
2. El segundo objetivo que debe cumplir el proceso de deliberación es –como hemos visto- permitir e impulsar la **participación** democrática. Podemos tener buenos acuerdos y buenas relaciones, pero con poca participación colectiva.
3. El tercer objetivo es el de mantener y cuidar de las relaciones interpersonales, del **proceso colectivo**. La deliberación debe incluso intentar fortalecer ese proceso, no deteriorarlo. Podemos tener buena participación, y acuerdos, pero malas relaciones colectivas. Muchas veces priorizamos la eficacia de cumplimiento de objetivos descuidando por completo el proceso colectivo. De algunas forma, para cuidar el proceso de consenso se requiere de cierto equilibrio entre estos tres ámbitos.

**Proceso colectivo**

**Objetivos y misión**

**Participación horizontal**

**REUNION**

Cuidar el equilibrio de estos niveles de la deliberación es en resumen, responsabilidad del facilitador y corresponsabilidad de tod@s los participantes. Es indispensable hacer colectivos estos niveles de objetivos para que sean compartidos por todos los integrantes del proceso pero sobre todo conocer las expectativas de l@s participantes en los tres niveles de la reunión.

Por otro lado, la reunión en si misma no aclara el objetivo ni los contenidos: debemos recordar que la construcción de consensos implica no sólo estar reunidos (en asamblea) sino asegurar que el proceso lógico para la toma de decisiones integre a todos en la claridad de los contenidos, permitiendo así su participación personal de la manera más horizontal posible. Por ello, tanto facilitador como integrantes de una asamblea para deliberar deben tener claros varios tipos de objetivos para las reuniones:

1. reuniones informativas
2. reuniones de creatividad y generación de ideas
3. reuniones de discusión
4. reuniones de coordinación
5. reuniones de toma de decisiones

Es común que en nuestras reuniones existan estos mismos objetivos en una sola sesión, pero es indispensable entonces separar cada uno de esos objetivos idealmente en cada parte de una reunión, e incluso, con *técnicas distintas de participación*.

Una vez que tenemos clara la agenda y su programación, que están definidos los ACUERDOS BASICOS que incluyen el rol y tareas del facilitador, se han cumplido las condiciones mínimas de convocatoria, tenemos claros los niveles y objetivos de la(s) reunion(es) podemos comenzar entonces la etapa de la DELIBERACION. Como podemos observar hay una importante fase de trabajo PREVIA a la discusión. Estas fases, la de convocatoria y acuerdos básicos que incluyen el rol del facilitador así como el diseño de la(s) reunión(es) son los cimientos para el proceso. El proceso de acuerdos básicos y definición de reuniones no es permanente. Puede irse modificando de acuerdo a los intereses, crecimiento y proceso grupal. Aún así, la base que va construyendo y constituyendo el grupo va elaborando una base de confianza pero que siempre hay que hacer explícita y ponerse a evaluación periódica.

**deliberación**

**Acuerdos sobre el rol y funciones del facilitador**

**Claridad y acuerdo de objetivos y niveles de reunión**

**Claridad y acuerdo de tod@s l@s participante sobre el método de construcción de consensos**

Claridad y acuerdo sobre formas y contenidos de **convocatoria**

**Acuerdos básicos**

**2.4. LA DELIBERACIÓN.** Esta etapa de la construcción de consensos requiere también de organización, por lo que es necesario tomar decisiones sobre:

**1. Métodos para la deliberación colectiva**

**2. Procedimientos para la CONDUCCION de la deliberación**

Los métodos para la discusión son las múltiples formas, herramientas y dinámicas que podemos usar para impulsar una discusión:

* participativa
* horizontal
* incluyente

Son distintas técnicas que se pueden usar en distintos momentos y que la creatividad puede imaginar y crear muchas otras. Son las dinámicas que alientan favorecen la discusión no centrada en unos cuantos.

En cambio, los procedimientos para conducir la deliberación, es el orden lógico de pasos para que dicha discusión pueda:

* mantenerse con un hilo conductor
* ayudar a que las propuestas sean claras y totalmente discutidas
* mantener al grupo enfocado y madurar la discusión antes de pasar a la fase resolutiva de toma de decisiones.

La deliberación colectiva puede llevarse acabo en dos formas:

**Discusión abierta**

**y/o**

**discusión estructurada**.

La discusión abierta es tal y como la conocemos en reunión general pero requiere llevarse a cabo con la guía de los acuerdos básicos y con distintas herramientas que puede usar el facilitador para ayudar a procesar la deliberación. La discusión abierta depende mucho más de la habilidad del facilitador y la cooperación del grupo en su totalidad para con el facilitador. La discusión abierta puede equipararse con la asamblea.

La discusión estructurada requiere de varias formas de discusión en equipos, parejas, tríos, etc. con reglas para la discusión, sistematización de datos, etc. que hacen más compleja la discusión. La discusión estructurada requiere además mayor planeación sobre los objetivos buscados y los productos deseados. La discusión estructurada permite mucha mayor horizontalidad y hace descansar la discusión y la conducción mucho más en el grupo. Sin embargo no siempre nos son útiles las dinámicas ni sirven para todos los casos.

En realidad, la construcción de consensos puede COMBINAR la discusión abierta y la estructurada. Requiere mayor planeación o habilidad del facilitador para reconocer las técnicas o dinámicas que pueden ser útiles. Veamos ahora el procedimiento de una discusión abierta para luego ver algunas técnicas para la participación en la deliberación.

***2.4.1 Herramientas para la discusión Abierta***

**1. Frases para alentar la participación:**

Es común que en las reuniones algunos tengan la capacidad o necesidad de hablar en exceso y elocuentemente. La construcción de consensos debe asegurarse que el resto de los integrantes de la reunión puedan también participar, pero en muchas ocasiones ciertas personalidades se sienten intimidadas por las intervenciones anteriores, o perciben como poco pertinente su propia voz. El facilitador debe CUIDAR la participación equitativa sin forzar a l@s participantes. Algunas frases para cuidar que l@s más callad@s participen pueden ser:

**¿alguien más quiere comentar sobre este tema?**

**¿podríamos escuchar a quien no ha participado?**

En ocasiones el facilitador puede percibir la intención de hablar, pero no se ha levantado la mano para pedir un turno. Hay que estar atentos al lenguaje no verbal de l@s participantes. Es también cuando existen pocas participantes, o bien una participación ha sido apabullante. En esos casos puede empujarse la participación con precaución:

**Me pareció que querías tomar la palabra ¿estoy equivocad@?**

**2. Frases para ayudar a definir y clarificar posiciones.**

Es común que en reuniones donde se promueve la participación de tod@s, el facilitador pueda apoyar a los participantes para que aclaren los puntos que están proponiendo. No basta con escuchar atentamente; cuando una persona está intentando explicar una idea, el facilitador puede empujar suavemente a que se reordene la idea para que sea comprendida y tomada en cuenta. Cuando hay propuestas o ideas confusas y estas no se clarifican, estas pueden olvidarse o no tomarse en cuenta, por lo que el participante se sentirá desalentado para volver a intervenir o incluso molesto por haber participado al parecer “inútilmente”. Algunas frases pueden ser:

**¿puedes decirnos más sobre este tema?**

**¿puedes extender más la explicación de tu propuesta?**

**¿corrígeme si me equivoco (y en seguida una breve síntesis de la propuesta o idea expuesta)**

**¿si te entiendo bien (y en seguida una síntesis de la propuesta o idea expuesta)**

1. **Seguir el rastro o el hilo de la deliberación.**

EL facilitador puede puntualizar en una serie de intervenciones continuas, cómo se están generando subconversaciones (distintas dimensiones, niveles de un mismo tema) como modo de guiar y enfocar la discusión. Por ejemplo, al discutir en un proceso de planeación de una organización y su plan de acción se puede puntualizar como: “creo que se están discutiendo diversos temas al mismo tiempo”: 1) cómo responden las acciones al proyecto político colectivo; 2) la necesidad de replantear algunos temas del propio proyecto político y 3) la propia pertinencia de cada acción.

Esta conducción del facilitador muestra una panorámica del rumbo de la discusión y sus subdiscusiones y muestra la complejidad de la discusión, lo que permite enfocar al grupo a pesar de ella.

1. **Equilibrar la discusión**

En muchas ocasiones el rumbo de la discusión se orienta conforme las primeras intervenciones u oradores se expresan. El facilitador debe entonces permitir que otras posibles opiniones, orientaciones y perspectivas puedan incidir en la reunión. En ocasiones también hay intervenciones mucho más elaboradas o bien intervenciones que pueden ser polémicas. Por ello es necesario expresar:

**¿están de acuerdo con lo que se propone? ¿hay alguien que tiene otra perspectiva sobre el punto?**

Al hacer estas preguntas el facilitador apoya a aquellas personas que no se sienten lo suficientemente seguras para expresar un punto de vista distinto y que quizá se perciben como minoritarias. Envía un mensaje incluyente en el que se crea un clima donde todas las opiniones son aceptables.

1. **reenfocar la discusión**

Entre mayor participación exista habrá más opiniones, enfoques y probablemente dimensiones del problema o la decisión. Para que el grupo se mantenga dentro de una misma discusión es necesario que el facilitador re-enfoque. Es un rol mucho más directivo del faciltador o facilitadora porque presiona y empuja al grupo a ordenar y concentrarse en cierta dirección o abandonar otras. Una intervención de reenfoque puede ser:

**“julián hizo una intervención donde hacía una propuesta de salida al punto, antes de que nos perdamos en nuevas discusiones: ¿hay comentarios sobre dicha propuesta?”**

Las intervenciones del (la) facilitador (a) por ser más directivas en un reenfoque pueden ser más riesgosas. Se requiere de cierta habilidad que conecte la discusión a través del reenfoque con los objetivos que busca el grupo (una decisión, un análisis más profundo, una lluvia de ideas). Sin embargo, también es peligroso que el grupo pierda el enfoque de la discusión, llevando la discusión en círculos o bien perdiéndose en innumerables dimensiones, matices, lógicas y dinámicas de la discusión. En todos los casos, el grupo debe tener acuerdos básicos previos sobre estas funciones del(a) facilitador(a).

Sin embargo como hemos visto, durante la discusión abierta el facilitador debe combinar ciertas formas de conducción que siempre deben COMBINARSE con los acuerdos básicos que previamente el grupo ha construído. Así, el facilitador en la construcción de consensos:

|  |  |
| --- | --- |
| **Facilitador promoviendo la DELIBERACION** | **FACILITADOR cuidando ACUERDOS BASICOS para la deliberación** |
| **Alienta la participación** para buscar mayor horizontalidad  **Ayuda a enfocar opiniones y propuestas** para que todas sean escuchadas, comprendidas y tomadas en cuenta  Ayuda a **seguir el hilo de la discusión** para identificar temas, subtemas y dimensiones de las intervenciones  **Equilibra** la discusión para que tod@s participan o bien asegura que el espacio de participación esté abierto, aunque no tod@s participen.  **Reenfoca** la discusión con herramientas sencillas | Cuidando los acuerdos básicos el facilitador:   * cuida tiempos * cuida el orden de las intervenciones * procura un ambiente seguro sin agresiones * señala cuando los acuerdos básicos no se cumplen, o se basa en ellos para regresar a la dinámica. * cuida el equilibrio de los tres niveles de la reunión (objetivos, proceso, participación) |

Como vemos, se pueden combinar sencillas herramientas del facilitador con la diversidad de acuerdos básicos para mantener la deliberación DENTRO de un marco colectivo que responde a los principios del proceso de construcción de consensos. A su vez, estas herramientas que promueven un clima de deliberación no agresivo, participativo, horizontal deben orientar la discusión hacia la decisión. Esto puede hacerse si tenemos claros algunos procedimientos lógicos en discusión abierta.

***2.4.2 procedimientos para la discusión discusión abierta***

Hay seis momentos comunes en la discusión abierta que presentamos a continuación: 1. la identificación del momento en que se encuentra la discusión (introducción, discusión o momento para tomar decisiones) 2. el desvío, 3. el iceberg, 4. dar vueltas en círculo; el momento de 5. sistematización o de resumen y 6) el momento de cierre de la deliberación. Los facilitadotes y participantes deben tener claras estas cinco posibilidades para poder enfocar el proceso.

Presentamos a continuación cinco procedimientos y frases que el (la) facilitador(a) puede utilizar en distintos momentos de una discusión ABIERTA hacia la construcción de consensos (asamblea o reunión plenaria).

Anotamos ahora los procedimientos más comunes en una visión de construcción de consensos:

**1. INTRODUCCION o DISCUSION o DECISION.** Es común que en las intervenciones se hablen de muchos temas a la vez. Es importante señalar que en el proceso de consensos, idealmente una idea o tema nuevo debe madurarse no sólo en la discusión sino también en el tiempo. Temas complejos y nuevos NO DEBEN decidirse preferentemente en una sola sesión. El facilitador debe saber si se está introduciendo un tema nuevo (que preferentemente deberá tomarse la decisión después), si se discute un tema que ya había sido introducido previamente o si se está avanzando a la decisión. Los temas nuevos complejos deben pasar por un proceso de deliberación suficiente y es habilidad del facilitador y del grupo reconocer cuando esto sucede. Alargar demasiado la deliberación debilita también el proceso de construcción de consenso. La introducción de nuevos temas, necesita información, contextualización previa para la deliberación. Es importante este punto para equilibrar ya que en ocasiones comenzamos a discutir nuevos temas que a algunos les parece lógico pero otros no cuentan con suficiente información, no han estado presentes en todo el proceso, son nuevos, etc. Esta fase es también necesaria para continuar discusiones, aunque en este caso se resume lo previamente deliberado. Por último, si se está ya en la fase de decisión se deben usar las herramientas que más adelante presentamos.

**2. El DESVIO.** Es común que al tener intervenciones continuas por turnos, los participantes salten de un tema a otro, o bien se desvíen del punto. Surgen dos posibilidades en torno de un desvío: el facilitador debe reconocer en la intervención si el DESVIO realmente abre una nueva discusión que aunque no está programada, es relevante para el proceso del consenso. Si es así, el facilitador debe hacerlo notar a la reunión, y en su caso agendarlo en el programa o para una nueva reunión. Si no es así, y el desvío más bien significa que el participante está divagando, el facilitador puede interrumpir la intervención para solicitar se regrese al punto o bien al terminar la intervención reenfocar la discusión en el tema antes de que continúen las siguientes intervenciones. Como puede verse en esta caso estamos hablando del procedimiento general de la discusión y no sólo de la clarificación de posiciones y posturas de una intervención como hemos vistos en las herramientas anteriores.

**3. ICEBERG.** En las intervenciones pueden empezar a destacar temas que por su complejidad es imposible discutir en el momento, o que requieren de un tratamiento especial (necesitan planeación, un día de trabajo completo, mediación, mayor información, etc.) Es indispensable que el facilitador haga notar de la complejidad del tema y la imposibilidad de abordarlo. Si es así, debe programarse su discusión futura. Si el tema profundo debe discutirse en ese momento, entonces debe modificarse la agenda y requiere la extensión del tiempo programado con el acuerdo de tod@s.

**4. DAR VUELTAS EN CIRCULO**. En ocasiones se puede problematizar un tema y continuar la discusión de manera interminable. Es cuando sentimos que la discusión es repetitiva. Si es evidente que no hay salidas ni nuevas propuestas puede reprogramarse una nueva reunión. El intervalo puede servir para analizar el tema en parejas, grupos de afinidad o cualquier otro mecanismo. Si la discusión ya es repetitiva pero SI existen salidas o propuestas expuestas anteriormente, debe cerrarse el punto y no continuar las intervenciones. Es común que los facilitadores dejen seguir hablando una lista interminable de oradores para asegurar el derecho a la palabra. Sin embargo, es una habilidad del facilitador y responsabilidad de la reunión reconocer cuando la discusión sobre un punto ya es suficiente.

**5. SISTEMATIZACION** de propuestas. En ocasiones las reuniones han producido mucha información, muchas propuestas o ha habido poca claridad. En este caso los facilitadores deben solicitar un receso o incluso una nueva reunión para tener tiempo de presentar ordenadamente la información para la decisión. NO debe avanzarse a la decisión mientras que la reunión y tod@s sus participantes no tengan clara la información o la discusión. Para ello, es indispensable anotar las propuestas o dimensiones de una decisión de manera visible para tod@s. Esto ayuda a enfocar en un mismo código la posible decisión. El poder ver las propuestas, dimensiones, alternativas de manera gráfica permite homologar a todos sobre los desacuerdos, matices o acuerdos y consensos. El lenguaje verbal puede ser interpretado de múltiples maneras, de forma parcial o poco entendible. Anotar frente a todos ciertos resúmenes, ejes, incluso dibujos, figuras o conjuntos ayuda de manera esencial al grupo a clarificar el resumen o resúmenes presentados.

**6. CERRAR LA DISCUSION.** Para cerrar la fase de discusión debemos considerar algunos escenarios comunes. El primero es el más sencillo y es que el facilitador perciba que el grupo ya ha madurado una decisión y que existen consensos totales o disensos totales. Es el caso de que sean evidentes unos u otros. En tal caso se avanza hacia la toma de decisión utilizando las herramientas que adelante exponemos.

Es posible sin embargo, que las propuestas o posiciones estén insuficientemente discutidas. Tanto el facilitador como el grupo deben ayudar a reconocer si se está en esta situación. En tal caso, NO debe forzarse la decisión, sino proponer mecanismos para continuar la deliberación (extensión de tiempo, nuevas reuniones, nuevos métodos de discusión).

También cuando se han recogido numerosas propuestas y alternativas y también se considera que el grupo ha tenido ya una participación más o menos horizontal y que se ha abierto el espacio suficiente para que tod@s los que los deseen participen, puede comenzarse a cerrar la discusión.

Como ya hemos visto debe cerrarse la discusión cuando se está dando vueltas en círculo o bien cuando se ha agotado el tiempo previsto para ello y extenderlo si la reunión lo aprueba o reagendarla con la anuencia del grupo.

**DELIBERACION**

Si es un tema nuevo

requiere contextualización

**INTRODUCCIÓN**

Si es un tema ya discutido requiere síntesis

Si es un tema para decidir se requiere presentar SISTEMATIZACION

Si es un desvío que abre un tema pertinente se reagenda y vuelve a la introducción

Si es solamente un desvío en la intervención el facilitador puede esperar a que termine la intervención para solicitar regresar al punto en deliberación

**DESVIO**

Si es un desvío polémico que no abre nuevo tema, el facilitador puede interrumpir la intervención para solicitar regresar al punto en deliberación

Es un tema profundo que requiere reagendarse y/o reprogramarse. Regresa en su momento al punto de introducción

**ICEBERG**

Es un tema profundo pero que debe discutirse en esa sesión.

La agenda debe modificarse y avanzar la deliberación del punto.

Si no hay salidas puede buscarse una nueva reunión

Si hay salidas debe avanzarse a la presentación de la SISTEMATIZACION y no seguir la deliberación

**DAR VUELTAS EN CIRCULO**

No se ha discutido lo suficiente pero el tiempo se ha acabado. NO debe avanzarse hacia la decisión. Hay que continuar la deliberación.

**CERRAR LA DISCUSION**

Hay alternativas claras para presentar en sistematizacion. Se han cumplido condiciones de participación. Se ha discutido lo suficiente.

**SISTEMATIZACION PREVIA A LA DECISION**

***2.4.3 DISCUSION ESTRUCTURADA***

La discusión estructurada requiere de numerosas dinámicas y técnicas. Aquí exponemos sólo unas cuantas. Algunos criterios para decidir usar estas técnicas son:

* La discusión estructurada promueve la participación. Como sabemos las reuniones asamblearias pueden inhibir la participación de la mayoría y favorecer la de los expertos.
* Promueve la discusión pero también permite equilibrar la de aquellos que “hablan mucho”. Algunas de las dinámicas que presentamos a continuación permiten una participación más horizontal de tod@s lo que participan en un proceso de consensos.
* Permite ordenar la discusión, por lo que deben ser claros los objetivos cuando se utiliza una técnica estructurada. Esta discusión es mucho más sistemática, pero también es menos flexible. Contiene pasos, reglas y en ocasiones procedimientos y métodos.
* Se utiliza las siguientes dinámicas para lograr que tod@s participen, para consultar temas profundos y deben pensarse estas dinámicas como PARTE de una reunión más compleja que sólo la reunión asamblearia. Es también pertinente qué temas pueden discutirse con qué dinámica, dependiendo del proceso grupal, de los contenidos de la discusión, de los tiempos con que contamos, etc.

**Dinámicas para favorecer la participación y discusión colectiva**

***carrusel***

* Sirve para dar discusiones descentralizadas. Por tanto, favorece la participación de tod@s.
* Acorta tiempos de deliberación, en especial funciona para consultar o promover que tod@s los integrantes del proceso de consensos opinen sobre VARIOS temas en un lapso más breve que en plenaria.
* Permite sistematizar de manera rápida opiniones y posiciones.
* Promueve la interacción entre tod@s l@s participantes de manera dinámica y por tanto más motivante.
* Funciona en grupos numerosos de entre 20 y 40 personas.

Imaginemos que un mismo grupo desea construir una visión grupal sobre tres temas distintos. Supongamos que un grupo de vecinos desea dar su opinión sobre a) la educación del barrio; b) la salud del barrio; c) seguridad del barrio. La asamblea plenaria tiene defectos para este caso porque son demasiados temas y subtemas en cada rubro y es tedioso escuchar las opiniones de tema por tema de tod@s los participantes. Por otro lado, la discusión en asamblea para ahorrar tiempos tendería a que las intervenciones sean de los tres temas a la vez, por lo que un resumen será complicado ya que cada orador lo hará con diferentes énfasis y orden. En estos casos es mejor utilizar el ***carrusel.***

1. Se forman tres o seis equipos –dependiendo del número de participantes- lo importante es que sean equipos pares dependiendo del número de temas. Supongamos que se forman seis equipos de 6 personas.
2. Cada equipo nombra un relator(a)/facilitador(a).
3. Cada dos equipos discutirán un SOLO tema por digamos 25 minutos. Así, los equipos 1 y 2 hablarán sobre EDUCACION; los equipos 3 y 4 sobre SALUD y los equipos 5 y 6 sobre SEGURIDAD. Los facilitadores cuidan que todos los integrantes del equipo participen utilizando las técnicas que hemos presentado previamente.
4. Al cabo de los 25 minutos todos los equipos detienen la discusión. Los facilitadores/relatores permanecen en su mismo equipo. El resto del equipo desintegra ese grupo, y cada quien acude ahora a otros equipos donde se discutirá otro tema distinto al que ya se ha participado. Los relatores no se mueven, sino que lo hacen el resto de los integrantes. Estos se dispersan individualmente y se integran en un nuevo equipo que deseen.
5. Al integrar nuevos equipos pero con los mismos relatores, este da un breve resumen donde se exponen las ideas/propuestas que expresaron los integrantes del equipo anterior. Esto permite no ser tan repetitivos en las nuevas intervenciones. En esta ocasión el tiempo es menor, de 20 minutos por ejemplo, ya que muchas ideas ya se han expuesto en la primera ronda.
6. Por último, al terminar el tiempo, se repite el procedimiento por última ocasión, pero esta vez el tiempo de discusión será de 15 minutos. Esto permite expresar un gran número de posiciones e ideas en poco tiempo y permite que los participantes puedan a la vez participar en un pequeño equipo con mejores condiciones para la expresión personal y junto con ello, interactuar con un gran número de participantes al ir rotando en cada equipo. Permite, por último, que los relatores obtengan la opinión de tod@s por tema y que tod@s participen en todos los temas.

En el carrusel los relatores son fijos, y los participantes se mueven en cada ronda interactuando con otr@s integrantes del grupo de consensos.

***ronda***

* Sirve para que tod@s participen sin excepción.
* Sirve para alentar la participación o ratificar
* Funciona en grupos de entre 10 y 15 personas
* Es útil cuando es necesario escuchar todo lo que cada uno debe expresar

Simple y llanamente se pide a los participantes que den su opinión en una ronda circular con tiempo limitado y sin réplicas entre opinión y opinión, hasta escuchar a todos los integrantes. Puede servir por ejemplo para ratificar una decisión difícil, para promover la participación, o para escuchar cuestiones sensoriales que deben ser escuchadas por tod@s para que tenga sentido su expresión. No es una dinámica de lista de oradores, sino intervenciones individuales sin réplicas.

***proceso celular***

* Promueve la participación descentralizada y la interacción de l@s participantes.
* Trata de generar procesos de sistematización y síntesis de múltiples opiniones e ideas.
* Sintetiza la discusión en grandes rubros que pueden pasar a discutirse en plenaria o con otras técnicas

Supongamos que una organización requiere de hacer un análisis de la situación de su barrio y recoger propuestas de trabajo y se desea que la prioridad es la participación de tod@s, pero a la vez que esa discusión no se pierda sino que sirva de base para un posible plan de trabajo y que se vayan creando consensos de diagnóstico

1. Se pide a tod@s los participantes que formen equipos en parejas y que discutan por 7 minutos. Se les pide que ANOTEN en una lista sus ACUERDOS y en otra Lista sus DESACUERDOS. Los desacuerdos no se siguen discutiendo sino sólo se apuntan. Los acuerdos tratan de sintetizarse en una sola redacción por ESCRITO.
2. Al terminar los 7 minutos entre parejas se pide que cada pareja se reúna con otra, para formar un equipo de 4 personas, que en esta ronda tendrán 15 minutos para discutir. Se pide que traten de FUSIONAR sus respectivas listas de acuerdos y desacuerdos con la misma regla: los acuerdos se tratan de fusionar en una sola redacción, los desacuerdos se ponen en una lista aparte que no se discute más, hasta la siguiente ronda.
3. Se repite la dinámica al terminar el tiempo y en la nueva ronda el tiempo se extiende hasta 30 minutos para permitir que equipos de 8 personas FUSIONEN sus listas.

Al terminar puede ser que tengamos el resultado de 3 o 4 equipos de 8 personas que exponen sus resultados en plenaria y se anotan frente a tod@s. Es posible que se encuentren similitudes de consenso en varios equipos y la lista de desacuerdos puede ser un plan de trabajo para la discusión posterior. Si el grupo no es muy numeroso se pueden llegar a FUSIONAR todos los equipos siguiendo el procedimiento hasta terminar en un solo equipo.

Se ha recogido sin embargo la opinión de tod@s y se avanzado en posibles consensos ya procesados.

***libro cooperativo.***

En algunos colectivos se adopta una técnica de expresión vinculada indirectamente con las relatorías o actas de asamblea. Se trata de otro libro o cuaderno más informal donde cualquiera puede escribir opinando lo que quiera, lo que sienta personalmente, los conflictos que tiene con otras personas, las tareas en las que considera necesario insistir, las ideas originales que se le ocurren o reflexiones sobre las últimas decisiones tomadas en asambleas pasadas. Este “libro cooperativo” puede abrirse al comienzo de cada asamblea si éstas tienen una periodicidad corta de realización y el grupo puede decidir si incluir algunos de los puntos allí recogidos tanto en el orden del día como en el acta correspondiente. Una vez presentadas en la asamblea las últimas anotaciones rubricadas en el libro blanco también se puede decidir posponer su tratamiento en común, si se ve necesario. Resuelta, pues, un procedimiento escrito muy creativo y abierto que rompe con la rigidez formal de las actas y que puede enriquecer la dinámica asamblearia.

**2. 5. LA DECISIÓN**

***La puntada se pierde a menos que se anude el hilo. Proverbio italiano.***

***2.5.1 decisiones por consenso***

Si la deliberación es complicada y requiere de habilidades y capacidades del facilitador, la decisión suele ser el punto más álgido y complicado de una reunión. Pudimos incluso tener una reunión tranquila y aparentemente sencilla, pero en el punto de la decisión, la reunión se sale de control. Es por ello que debimos cuidar TODAS las etapas del proceso PREVIAS a la decisión.

Conviene además antes de tomar el paso de la decisión preguntarse:

* ¿todas las voces y posiciones tuvieron la oportunidad de ser escuchadas?
* ¿tod@s tuvieron igual acceso a la información?
* ¿es clara la sistematización o resumen del facilitador? ¿están claras las propuestas y su contenido?
* ¿es ya el momento oportuno para la decisión?

Debemos recordar que el consenso no significa que todo el mundo piense que la decisión tomada será indudablemente la mejor posible, ni siquiera que estén segur@s de que vaya a funcionar. Significa en cambio que al haber tomado esa decisión, nadie sintió que su postura al respecto fue malinterpretada o que no tuvo oportunidad de defenderla o exponerla.

Una decisión por consenso puede significar el más alto grado de acuerdo, que es la **UNANIMIDAD**. La unanimidad se logra en grupos de alta confianza y afinidad. NO hay objeción alguna de nadie, ni matices. Todas y todos están completamente de acuerdo. Por supuesto este primer nivel para el consenso es el ideal. Todos se sienten satisfechos y cómodos con la decisión y no hay disensos ni objeción alguna. Solemos pensar al consenso SOLO como esta unanimidad, pero si lo entendemos así, no podemos construir verdaderos consensos. La unanimidad es sólo un nivel de cuatro posibles en la construcción de consensos.

Sin embargo, el consenso pudo ser construido como una propuesta sólo *aceptable* para tod@s. Ello quiere decir, que aunque tod@s reconocen que la decisión no es la ideal para cada participante, sí es un **ACUERDO MÍNIMO** que puede ser aceptado por tod@s. Este tipo de acuerdo de consenso es más común y con este segundo nivel de consenso podemos ubicar muchos más acuerdos. Este segundo nivel requiere de mayor cooperación para no entorpecer la decisión por particularidades ni ser quisquillosos con cada detalle de la decisión. Requiere que tod@s toleren diferencias (aceptables), cedan (cuestiones no estratégicas), cooperen en el acuerdo (sean propositivos) e intenten colaborar en vez de competir (intenten privilegiar el proceso colectivo a la postura personal).

En la construcción de consensos existe un tercer nivel de consenso, que es la clave para poder avanzar en la decisión. Es común que en una reunión alguien voluntariamente diga, “si soy el único que está en desacuerdo entonces que se lleve adelante”. Este nivel de consenso, es fundamental para no obstaculizar el avance grupal. La persona que lo dice demuestra voluntad para no entorpecer el acuerdo grupal. Sin embargo esta es una muestra espontánea y no sistemática (y personal) para dejar avanzar el consenso. En la construcción de consensos utilizamos este tercer nivel como opción fundamental para construir consenso. Se le llama **APARTARSE** de la decisión. Una persona o un grupo de personas pueden apartarse voluntariamente para dejar que la decisión sea tomada. A pesar de que este grupo no tome parte de la decisión podemos decir que hemos llegado a un consenso. Requiere de la cooperación y de privilegiar el acuerdo antes que la posición personal. Demuestra sensibilidad, falta de protagonismo y demuestra también que no siempre estamos de acuerdo, pero a pesar de ello, podemos seguir juntos. Sin embargo, la decisión de apartarse en voluntaria, no se puede obligar a nadie a apartarse de la decisión. Pero es esta la opción fundamental para llegar a decisiones por consenso.

Este nivel puede tener dos opciones. La(s) persona(s) en desacuerdo lo hacen explícito a la reunión y, a pesar de su descuerdo público, deciden participar en las tareas que de la decisión emanan. Otra opción, es no comprometerse con dichas tareas, pero a la vez, no oponerse a que se realice la acción o la decisión. Se ha llegado a un consenso. En ocasiones, quienes se apartan pueden funcionar como monitores para una posterior evaluación. Es importante señalar que sólo quien disiente puede apartarse de la decisión para permitir el consenso ya que es una opción voluntaria, personal o de un pequeño grupo de personas. Si hay demasiadas personas apartándose hay que reestablecer el proceso de deliberación, ya que no existe consenso sobre la salida o la decisión. Este nivel es fundamental para reconocer que los grupos no siempre deben tomar decisiones homogéneas, sino que construyen procesos flexibles. Apartarse está basado, como en todo el proceso, en la confianza colectiva y la fortaleza grupal. Es una solución distinta a las mayorías y minorías porque cuando la mayoría toma la decisión, no hay forma de que la minoría tenga opciones. En cambio, apartarse es una decisión que se funda en la voluntad de la minoría y no en la imposición de la mayoría. Pero además, las minorías tienen otra opción en la construcción de consensos que es el Bloqueo.

Por último, existe un cuarto nivel para la construcción de consensos que es el disenso total, que llamaremos **BLOQUEO.** A diferencia de la opción de apartarse, el participante no sólo está en desacuerdo, sino que no permite que la acción o la decisión se lleve a cabo. Hay aquí algunas consideraciones. Sólo el bloqueo detiene el proceso y obliga volver a empezarlo o a dejarlo. El Bloqueo idealmente debería utilizarse muy poco, como una herramienta para resguardar principios y valores, o para detener decisiones, como parte del derecho de una minoría. Bloquear es algo serio. Pero el bloqueo en la construcción de consensos, a diferencia de nuestras reuniones comunes tiene reglas y procedimientos, algunas de ellas son:

* el bloqueo debe ser explícito y argumentado
* El bloqueo debe hacerse con base en los intereses y valores colectivos acordados previamente y no por los personales
* El bloqueo debe utilizarse sólo como ULTIMA opción, debe usarse con responsabilidad y esporádicamente
* El que bloquea es responsable de ofrecer una alternativa
* El bloqueo únicamente puede ser utilizado para prevenir que el grupo viole sus propios valores, la ética o la seguridad del grupo o de que propicie un paso que amenace con traer un desastre mayor
* Una propuesta no puede ser bloqueada únicamente por que no te gusta
* Si alguien tiene una preocupación personal para bloquear, la cual sostiene firmemente, su responsabilidad es la de explicarla lo más claramente posible. Si el grupo escucha pero sigue sin ser convencido por su argumentación, tiene la opción de apartarse de esta decisión.
* Si descubres que frecuentemente deseas bloquear una decisión, puede que estés en el grupo equivocado.

En resumen, en el momento de la decisión tenemos 4 alternativas personales y colectivas para construir acuerdos. Estos son:

|  |  |
| --- | --- |
| ESTOY DE ACUERDO | CONSENSO o UNANIMIDAD |
| NO ES PERFECTA, PERO VALE | ACUERDO MINIMO |
| 1. ESTOY EN DESACUERDO, PERO ME SUMO A LAS TAREAS  2. NO ME OPONGO A QUE SE HAGA, PERO YO NO ME COMPROMETO | APARTARSE |
| ME OPONGO A QUE SE REALICE | BLOQUEO |

Jugar con los cuatro niveles como herramientas para fortalecer nuestro proceso colectivo, es el arte de la construcción de consensos. Hemos presentado estas cuatro opciones como método fundamental para la decisión. Sin embargo existen numerosas formas de análisis de la decisión y de toma de decisiones que pueden combinarse o utilizarse dependiendo del contexto. Veamos ahora algunas:

***2.5.2 dinámicas de análisis para decidir***

***pros y contras***

Para tomar un nivel de acuerdo con base en las cuatro opciones que hemos descrito pueden soportarse cada alternativa comparada entre sí, con sus posibles aspectos positivos y sus posibles aspectos negativos. Al graficarla frente a tod@s, esto puede ayudar a repensar y fortalecer el grado de consenso personal frente a distintas alternativas. Esto podría verse así:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ALTERNATIVAS** | **PROS** | **CONTRAS** |
| Alternativa o propuesta 1 |  |  |
| Alternativa o propuesta 2 |  |  |
| Alternativa o propuesta 3 |  |  |

En especial esta tabla ayuda cuando las alternativas pueden mutuamente excluyentes, es decir, se puede hacer sólo una de las alternativas. Sin embargo, en ocasiones, puede ayudar a ver que no son excluyentes entre sí, o que algunas son viables de inmediato y otras en el mediano plazo.

***matriz***

Es una evaluación cualitativa que trata de convertir en una evaluación numérica las opiniones de todas y todos. Ayuda a clarificar las características de soluciones posibles y es una herramienta que apoya la toma de una decisión.

1. Se dibuja una matriz (una cuadrícula) y se anotan las opciones a considerar por el grupo en la parte superior de la matriz
2. Se anotan criterios de evaluación (generalmente los que ya fueron generados en el proceso o creados especialmente para el análisis) en el costado de la matriz.
3. Se pide 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.

Será entonces una lista de soluciones posibles a un tema, enumeradas horizontalmente en la parte superior de la matriz ( que permite ver juntas las soluciones alternativas) y una lista de criterios para evaluar esas soluciones (que permite ver los riesgos, límites, posibilidades de cada propuesta) 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. Esta se vería así:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Criterios | Propuesta 1 | Propuesta 2 |
| Tiempo necesario para su implementación |  |  |
| Organización con que contamos |  |  |
| Riesgo de la acción |  |  |
| Recursos |  |  |

***2.5.3 otras dinámicas de decisión por consenso***

***Prioridades estratégicas por votación por puntos.***

1. Se enumeran en una hoja de rotafolios 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 pide 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. Se recogen los votos y se suman
5. Las prioridades quedan establecidas en función de la cantidad de votos en cada opción. (en el caso de grupos pequeños, de entre 12 y 18 personas) puede realizarse la votación de las opciones explicando brevemente el porqué de la priorización para dar mayores elementos para la compresión de dicha decisión personal.

Esto ayuda a identificar propuestas de alto consenso por ejemplo si tod@s o casi tod@s identifican la misma prioridad o bien, cuando hay que seguir discutiendo ya que existen prioridades muy distintas. Puede a la vez, identificar los pasos de opciones que pueden no ser excluyentes entre sí, pero que pueden implementarse una a una en distintos momentos. Puede, finalmente ayudar a identificar lo que no es prioritario para no hacerse o hacerse después. Es importante mencionar que se está calificando prioridades, no votando por una o por otra.

***Ranking para tomar acuerdos por consenso***

1. Se escribe en un rotafolio las distintas opciones que están en discusión y debajo de cada una de ellas se escribe una escala descendiente del 5 al 1.

Ejemplo:

OPCION A:

* 1. 4 3 2 1

OPCION B:

5 4 3 2 1

1. Sobre la base de la siguiente escala se pide entonces a los participantes que evalúen cada opción:

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 algunas reservas

2. No puedo aceptarla si no hay cambios

1. No. inaceptable.

El facilitador(a) 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 podrían ver de esta manera.

**OPCION A**

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

**OPCION B**

5 (1) 4(10) 3(19) 2 (1) 1 (1)

***tarjetas cuáqueras***

Las tarjetas de colores son utilizadas para representar el grado de consenso que hemos visto. Es más rápido utilizar las tarjetas de color para poder tomar decisiones rápidas y para programar proceso de discusión sobre numerosas decisiones. Las tarjetas ayudan a tomar múltiples decisiones rápidamente.

Para ellos se utilizan los grados de consenso que hemos manejado en este texto y se le otorga a cada uno un COLOR.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ESTOY DE ACUERDO | CONSENSO o UNANIMIDAD | **VERDE** |
| NO ES PERFECTA, PERO VALE | ACUERDO MINIMO | **AMARILLO** |
| 1. ME SUMO, PERO ESTOY EN DESACUERDO  2. NO ME OPONGO A QUE SE HAGA, PERO YO NO ME COMPROMETO | APARTARSE | **NARANJA** |
| ME OPONGO A QUE SE REALICE | BLOQUEO | **ROJO** |

Todas y todos los participantes tendrán cuatro tarjetas con cada color (suficientemente grandes para que el grupo en su totalidad pueda verlas con claridad). El facilitador nombra la decisión, propuesta o solución planteadas y se pide que cada participante levante la tarjeta con el color que cree representa su propia opinión. El o la facilitadora puede entonces “leer” el grado de consenso que existe en torno a la propuesta. Algunas posibles combinaciones son:

TODAS LAS TARJETAS SON VERDES. Existe unanimidad. La propuesta cuenta con apoyo total y cuenta con un respaldo fuerte del grupo. Se aprueba la propuesta por consenso total y pasa en un segundo momento a operarse.

LAS TARJETAS SON VERDES Y AMARILLAS. La propuesta puede aprobarse. Sin embargo existen dudas al respecto. Dependiendo del numero de tarjetas amarillas puede requerirse que se abran esas dudas. Si todas las tarjetas son amarrillas el grupo se siente un poco forzado u obligado a tomar la decisión como la menos mala o como la única posible, pero no la mejor. Es necesario señalar este nivel de acuerdo mínimo pero la propuesta se ha aprobado. Se puede avanzar. Existe un consenso.

APARECEN TARJETAS NARANJAS. A pesar de que existen tarjetas verdes y amarillas numerosas (aprueban) hay algunas que son naranjas. Debe recordarse que quien sostiene ese color se está “apartando” de la decisión. Al apartarse se permite que el resto apruebe y desarrolle la propuesta. Si son pocas tarjetas naranjas hay un pequeño grupo que se está apartando y hay que hacerlo notar al grupo. Por un lado es necesario hacer ver a quien se aparta que la decisión puede ser tomada y al resto del grupo que tomará la decisión sin ese pequeño grupo de compañeros. Al tomar la decisión puede pedirse que quienes han sostenido tarjetas naranjas puedan dejar explícitas las razones de porqué se apartan (si es un tema sustantivo) para que quede en la relatoría. En ocasiones se puede pedir que quienes se han apartado de la decisión funjan como observadores para una posterior evaluación. La propuesta no tiene la total aprobación del grupo y es un poco más débil. Dependiendo de su naturaleza puede valorarse aprobarse y continuar o reabrir la discusión permitiendo explorar otras alternativas. Si existen numerosas tarjetas naranjas (muchos apartándose) entonces no es un consenso y no puede ser aprobado.

APARECEN TARJETAS ROJAS. Debe recordarse que sólo con esta tarjeta se detiene el proceso de aprobación. Con una sola tarjeta puede detenerse el procedimiento, (aunque todas las demás tarjetas fueran verdes). Puede abrirse la palabra para exponer sus razones quien ha levantado esa tarjeta. De mantenerse las tarjetas debe pedirse a quien ha levantado tarjeta roja si desea “apartarse” como una posible salida, si es así, entonces se avanza, hay un consenso. Si el o la participante lo sostiene el tema debe reabrirse o reprogramarse.

APARECEN TARJETAS DE TODOS LOS COLORES. Es posible que la propuesta no sea clara o al menos que como fue elaborada y expuesta no lo es. Debe reformularse su propuesta. No se abre la discusión hasta que los términos de la propuesta sean claros para todos y todas.

**5. Implementación y Evaluación.**

El seguimiento e implementación de los acuerdos es otra etapa que solemos minimizar. Podemos tomar acuerdos innovadores pero a veces nunca llevarlos a la práctica. Poner atención en los mecanismos de seguimiento y cumplimiento de los acuerdos es fundamental para crear confianza y certeza entre actores en conflicto. Al interior de nuestros organismos solemos no contar con mecanismos de monitoreo por lo que los acuerdos, de igual forma muchas veces se retrasan o no se cumplen y regresamos a una reunión que, para evitar el conflicto, rehuye la revisión de avances en los acuerdos, o reabre discusiones que se creían agotadas, o bien crea nuevos conflictos por la falta de implementación de acuerdos.

***2.6.1 dimensiones de la implementación de acuerdos***

**2.6.2 Evaluaciones.**

Evaluar el proceso de la toma de decisiones es fundamental. No basta con seguir los pasos o fases de la construcción de consensos, es necesario saber cómo nos sentimos tod@s en el proceso. Es por ello pertinente preguntarse personalmente y reflexionar grupalmente:

¿me siento incómod@ con alguien?

¿siento o percibo que algún participante se siente incómod@ conmigo?

¿he podido escuchar a tod@s?

¿qué pienso que los participantes piensan de mis intervenciones?

¿estoy influyendo de alguna manera en el contenido de los temas que se están tratando?

Tomarse el tiempo para reflexionar en el proceso de reuniones es una práctica esencial para los grupos comprometidos con el aprendizaje y mejoramiento continuo. Una breve pero estructurada evaluación al final de cada reunión de la oportunidad a los participantes de reconocer sus logros y tomar nota de lo que podría mejorar. El no hacerlo envía un mensaje de que las opiniones de los participantes al respecto de estos temas no importan, dejándoles como única opción el quejarse y hacer chismes entre ellos fuera de la reunión en donde no le hace ningún bien al grupo.

Es importante además de estos elementos poder evaluar con otro instrumento varias reuniones de nuestra colectividad, comunidad u organización. Se le llama triángulo de evaluación:

TAREA: ¿logramos hacer lo que nos propusimos llevar a cabo? ¿conseguimos realizar el trabajo?

PROCESO: ¡cómo estuvo nuestra comunicación? ¿cómo manejamos el conflicto? ¿cómo tomamos las decisiones?

RELACIONES: ¿cómo nos llevamos ahora? ¿somos más cercanos ahora? ¿hay algunas personas que no se hablen entre sí?

Existen numerosas formas de evaluación de las reuniones o del proceso colectivo de toma de decisiones. Es importante señalar que no estamos hablando de la evaluación propia de la organización, colectivo, movimiento (su plan de trabajo, su plan de acción, sus objetivos y metas) sino una evaluación particular del proceso de toma de decisiones. Es importante diseñar dinámicas o métodos para cada espacio de deliberación colectiva que cumpla con el objetivo de reflexionar sobre las tareas, el proceso y las relaciones en la construcción está siendo aceptable para todas y todos. Abre además la posibilidad de expresión sobre temas subjetivos, relaciones personales, división del trabajo entre muchos otros que solemos no atender por la urgencia o la importancia de otras decisiones colectivas. .

**Herramienta 1. CUESTIONARIO PERSONAL DE EVALUACION POR REUNION (personal y por escrito)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | SI | +o - | NO |
| 1. | ¿te llegó con suficiente tiempo la convocatoria? |  |  |  |
| 2. | ¿estaba clara para ti la orden del día? |  |  |  |
| 3. | ¿fueron escuchadas las opiniones de tod@s? |  |  |  |
| 4. | ¿te sentiste integrad@ a la discusión? |  |  |  |
| 5. | ¿la distribución del trabajo fue el correcto? |  |  |  |
| 6. | ¿se analizaron lo suficiente los temas tratados? |  |  |  |
| 7. | ¿participaron activamente tod@s? |  |  |  |
| 8. | ¿sientes inconformidad por algún tema o actitud? |  |  |  |
| 9. | ¿valoras positivamente los resultados de la(s) reunion(es) |  |  |  |
| 10. | ¿son claros los acuerdos para ti? |  |  |  |

**Herramienta 2. RONDA COLECTIVA: lo mejor y lo peor (verbal y colectiva)**

Por orden, cada participante dirá lo que le pareció lo mejor y lo peor de la reunión.

Para agilizar la ronda y que puedan hablar todas y todos, será con tiempo límite decidido colectivamente. La ronda no podrá interrumpirse. Al final habrá un breve espacio para comentarios. Nadie puede decir sólo una cosa positiva o sólo una crítica negativa.

**Herramienta 3. (por escrito)**

Cada participante llena un formato como el siguiente:

|  |  |
| --- | --- |
| SALIO BIEN | PODRIA MEJORARSE |
|  |  |

En la siguiente reunión se muestran los resultados recogidos.

**Guía para autoevaluación del facilitador**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Afirmación | nunca | Rara vez | A veces | A menudo | Siempre |
| Conozco las expectativas y lo que se espera de mí en mi rol de facilitador(a) |  |  |  |  |  |
| Ayudo a que el resto de l@s participantes puedan participar equitativamente |  |  |  |  |  |
| Mantengo o intento mantener buenas relaciones entre los participantes |  |  |  |  |  |
| Mantengo un claro sentido de orientación de la(s) reunión(es) |  |  |  |  |  |
| Escucho con objetividad a los demás y no prejuzgo hasta que se han expuesto las ideas |  |  |  |  |  |
| Cuento con la capacidad para dar salidas a la discusión |  |  |  |  |  |

**BIBLIOGRAFIA**

* Briggs Beatrice. *Introducción al proceso del consenso.* México. 1998. IIFAC.
* Fundación Cambio Democrático. *Manual de consenso: los procesos colaborativos*. Argentina. 2003.
* González Saravia Dolores. *Manual de instrumentos para el manejo de conflictos*. México. 2001. Centro de Servicios Municipales “Heriberto Jara” CESEM.
* Instituto de Desarrollo Municipal. *Las autoridades como facilitadoras.* Manuales de capacitación para las autoridades locales. México. 1994. IULA/CELCALDEL.
* Instituto de Desarrollo Municipal. *Las autoridades como negociadoras.* Manuales de capacitación para las autoridades locales. México. 1994. IULA/CELCALDEL.
* Instituto de Desarrollo Municipal. *Las autoridades como tomadoras de decisiones.* Manuales de capacitación para las autoridades locales. México. 1994. IULA/CELCALDEL.
* Iñiguez Estrada Margarito. *Pido la palabra. Apuntes sobre la conducción de grupos*. México. Instituto Mexicano para el desarrollo comunitario AC.
* Jara Oscar. *Ser dirigente no es cosa fácil*. México 1989. Instituto Mexicano para el desarrollo comunitario AC.
* Lorenzo Vila Ana Rosa/ Martínez López Miguel. *Asambleas y reuniones. Metodologías de autoorganización.* España.2005. Traficantes de sueños.
* Martínez de Murguía Beatriz. *Mediación y resolución de conflictos. Una Guía introductoria.* México. 1999. Paidós.
* Orozco Efrén. *El acordeón. Apuntes para coordinadores de grupos*. México 1996. Instituto Mexicano para el desarrollo comunitario AC.
* Shubert Klaus/ Nogueir Eloisa. *Caja de herramientas. Diseño y facilitación de procesos de discusión grupales*. Desenvolvimiento humano e institucional.
* Susskind Lawrence*. Una guía breve para la construcción de consensos*. Parte1. Una alternativa a las reglas de Robert.