

## MÓDULO 6

### Facilitación



## **Autores Principales**

### **Michael Warner**

Natural Resources Cluster Secretariat  
Business Partners for Development  
c/o CARE International UK  
8-14 Southampton Street  
London WC2E 7HA  
bpd@uk.care.org

### **Daniel Johnston, con Norman MacLeod**

Hope Johnston and Associates  
Vancouver Island Office  
2871 Barnes Road  
Nanaimo, BC Canada V9X 1N9  
npmacleod@home.com  
danieljohnston@bc.sympatico.ca

### **Alex Grzybowski**

Alex Grzybowski and Associates  
515 Norris Road  
Sidney, BC Canada V8I 5M8  
grzybowski@tnet.net

### **Richard Roberts, con Joan Gregus**

Praxis Inc.  
2215-19 Street  
Calgary, Alberta Canada T2T 4X1  
roberts@praxis.ca  
gregus@praxis.ca

### **Edición**

Michael Warner  
Natural Resources Cluster Secretariat  
Business Partners for Development  
Joan Gregus y Richard Roberts  
Praxis, Inc.

### **Diseño y Formato**

Ong.Lee Design  
Praxis, Inc.

Junio, 2001 - Versión 1.0  
Impreso en Canadá

## MÓDULO 6

### Facilitación

#### Propósito

**R**eunir participantes de los sectores petroleros, gasíferos y mineros, con los de la sociedad civil y gobierno probablemente será contencioso y complejo. Por años estos participantes han tenido una percepción poco informada, hasta prejuiciosa, de los demás participantes. La generación de confianza entre participantes no-tradicionales, y la transformación de la complejidad en creatividad puede ser un proceso adecuado para ser apoyado por un facilitador externo.

El propósito de este módulo es fortalecer las habilidades de aquellos que tienen la experiencia de proveer servicios de facilitación e intermediación para la creación de alianzas tri-sectoriales efectivas. El propósito es crear una “agrupación” de individuos capaces de:

(a) diseñar procesos de un diálogo multilateral entre las empresas petroleras, gasíferas y mineras, las organizaciones de la sociedad civil y autoridades gubernamentales; (b) ser intermediarios para lograr un consenso sobre la división de roles y responsabilidades para la gestión social, y; (c) apoyar el proceso de sostenibilidad y adaptación de las alianzas a través del tiempo.

#### Sesiones

Este módulo está diseñado para ser desarrollado en **dos días** y se divide de la siguiente forma:

##### Sesión 1 – Roles y ética de un facilitador (p. 6-3)

- definiendo facilitación, sus roles y ética
- identificando cuándo la facilitación es más útil en el desarrollo de una alianza tri-sectorial

##### Ejercicio de juego de roles

extendiéndose en todas las sesiones subsiguientes:

##### Sesión 2 – Diseño de talleres y/o reuniones (p. 6-8)

- diseñando procesos de construcción de consenso entre participantes culturalmente diferentes
- diseñando talleres incluyendo logística, agenda, ubicación, etc.

##### Sesión 3 – Construyendo la confianza (p. 6-17)

- desarrollando un sentido de confianza entre socios
- facilitando acuerdos en las reglas del taller y una declaración de visión para la alianza

##### Sesión 4 – Revelando intereses subyacentes (p. 6-23)

- técnicas para revelar intereses subyacentes
- transformando intereses subyacentes en “objetivos” de la alianza

## Sesión 5 – Ampliando las Opciones

(p. 6-29)

- técnicas de lluvia de ideas
- facilitando una serie de opciones (actividades, recursos y roles) para implementar los objetivos de la alianza

## Sesión 6 – Llegando a acuerdo

(p. 6-33)

- instrumentos para crear consenso entre los participantes
- facilitando un acuerdo sobre las mejores opciones para la implementación de una alianza

## Sesión 7 – Manejando las crisis

(p. 6-37)

- técnicas para manejar la hostilidad en una situación de taller

### Aplicaciones

Las habilidades de facilitación e intermediación externa pueden ser requeridas en diferentes fases de un proceso de alianza. Durante la fase de exploración un facilitador independiente puede ser necesario para guiar a una organización a través de una evaluación de las ventajas y desventajas del trabajo en alianza. Luego, puede necesitarse algún tipo de facilitador externo para ayudar a los participantes a identificar intereses comunes subyacentes, promover la solución conjunta de problemas y lograr un acuerdo en la estructura de una alianza. Durante la implementación de un acuerdo de alianza, los servicios de facilitación pueden ser también necesarios para resolver disputas o guiar la re-negociación de los roles en respuesta a cambios políticos o circunstancias económicas.

*El facilitador no necesita ser siempre “independiente”. Puede suceder que un miembro de una de las instituciones socias es confiable para los otros socios y puede*

proveer una facilitación imparcial. Más aún, en algunos contextos culturales los participantes pueden preferir tener a una “persona conocida” como facilitador en vez de una persona ajena. Habiendo dicho esto, la experiencia del programa del BPD es que un facilitador independiente y ajeno a las partes generalmente acelera y reduce los riesgos asociados con el desarrollo de una alianza tri-sectorial.

### Cómo utilizar este módulo

Las sesiones pueden ser desarrolladas en una variedad de secuencias y niveles de detalle dependiendo de la naturaleza de los participantes de la capacitación. Los facilitadores experimentados pueden beneficiarse de una mayor evaluación reflexiva de la práctica de facilitación (el ejercicio de juego de roles).

Los participantes menos experimentados se pueden beneficiar de una apreciación de los principios de construcción de consenso al mismo tiempo que desarrollan habilidades de facilitadores. Sin embargo, es probable que no alcancen a ejercitar esto último. Comenzar con el módulo de Construcción de consenso (*Módulo 5*) antes que con el módulo de Facilitación es, entonces, recomendado.

### Materiales útiles de capacitación

- Proyector de transparencias
- Rotafolio de papel
- Marcadores
- Cinta adhesiva
- Notas Post-It (tamaño grande) o tarjetas de colores

# Sesión I – Roles y ética de un facilitador

## Propósito

*Esta sesión introduce a los participantes a la definición de lo que significa facilitación a través de una exploración de los roles y ética de un facilitador.*

## Objetivos de aprendizaje

- ser capaz de definir facilitación, sus roles , su ética; e
- identificar cuándo la facilitación puede ser más útil en el proceso de desarrollo de una alianza.



## Guía para capacitadores

**1. Experiencia en facilitación** – Lleve a los participantes a una discusión acerca de sus experiencias con facilitadores externos. Invítelos a dar ejemplos de procesos en los que han participado, como participantes o como facilitadores. Comience con experiencias externas a su ambiente de trabajo. Luego invite a los participantes a dar ejemplos relacionados al trabajo. Trate de identificar palabras clave utilizada para la facilitación en el lenguaje local.

**2. Definición de facilitación** – Individualmente, o en parejas, pida a los participantes que, a través de los ejemplos dados puedan:  
(a) definir ¿qué es facilitación?; y  
(b) elaborar una lista con los diferentes roles de un facilitador.

Tome nota de sus aportes y compárelos con las *Hojas de Apoyo* 6.1, 6.2 y 6.3.

**3. Ética de la facilitación** – De nuevo en plenaria, impulse una discusión de grupo sobre la “ética” de un facilitador: Dirija la discusión preguntado “¿Qué no debe hacer un facilitador?” o “¿Qué hace a un buen facilitador?” Compare las respuestas con la *Hoja de Apoyo* 6.4

**4. Facilitación y desarrollo de la alianza** – Concluya con una discusión sobre cómo los diferentes roles de una facilitación podrían ser aplicados en las tres fases del desarrollo del proceso de la alianza –exploración, construcción y sostenibilidad de la alianza.



## ¿Qué es la facilitación?

*Facilitación es un apoyo provisto por una(s) persona(s) imparcial(es) que incrementa la efectividad y eficiencia de la toma de decisión y la resolución de problemas de un grupo.*

## Roles del facilitador

Macro roles – *apoyo que define el campo de acción*

- ▶ Análisis del contexto/situación
- ▶ Diseño de proceso
- ▶ Citar a reunión

Micro roles - *Apoyo que incrementa la efectividad de grupos mientras trabajan juntos*

- ▶ Interventor
- ▶ Diseñador
- ▶ Actuario
- ▶ Apoyo

## Roles de un facilitador – en una situación de Taller

**Interventor** - Esta es la función usualmente más asociada con un facilitador. Implica el *manejo de un proceso de interacción* al animar a los participantes a hacer el trabajo. Entre las actividades específicas se incluyen: mejorar la comunicación entre los participantes, dirigir preguntas a personas que impulsarán el proceso, proveer un modelo para “una buena capacidad de escucha”, buscar aclaraciones, devolver las preguntas complejas a los participantes, relacionar lo que ellos dicen con sus intereses y motivaciones subyacentes, evitar información distorsionada y generalizaciones sin sentido y clarificar el progreso logrado y los acuerdos alcanzados.

**Diseñador** – Esta es la función de *planificación* de cada sesión en el proceso y de preparación de ideas y materiales. El diseño puede incluir volver a presentar la información apuntada durante la sesión previa (Ej. Agrupando opciones o presentar de forma más coherente los acuerdos en borrador). El diseño requiere: atención al ritmo del proceso, la dinámica de los participantes, el tiempo disponible, los objetivos que necesitan ser cumplidos y los instrumentos a ser usados.

**Apoyo** - Esta función incluye informar a la gente de los arreglos para cada sesión y asegurarse que todos puedan asistir, traducir u organizar traductores, organizar arreglos de sedes, alimentación y transporte, inscribir a los participantes, escribir informes, etc.

(adaptado de IUCN, 1995)





## Ética de un facilitador

- **Mantener imparcialidad**
- **Mantener confidencialidad**
- **Mantenerse al margen del debate**
  - Mantenga su ego fuera del proceso para que los participantes puedan desarrollar su propio diálogo y acuerdos
  - Facilite, no manipule
  - Evite la tentación de transformarse en psicoterapeuta
- **Enfrentar el desequilibrio del poder**
  - Evite volverse un aliado de un individuo o sub-grupo
  - Evite volverse un defensor de cualquier tema o resultado particular
  - Motive a las voces más calladas
- **Desmistificar las técnicas de facilitación**
  - Explique qué está haciendo en cada fase
  - Evite modismos, términos técnicos y referencias que provoquen expresiones de sorpresa o desacuerdo
- **Mantener su propia sensibilidad cultural y la de otros**
- **Saber cuándo cruzar la línea**
  - Aprenda a reconocer cuándo algo de “intervención” puede ser esencial (por ejemplo, sugiriendo que un acuerdo incorpore una condición para estudios técnicos para aprobar primero su factibilidad.)
  - Si se hace evidente que usted tienen una perspectiva crítica en el tema, pida permiso al grupo para “salirse” de su rol de facilitador y presentar su opinión

## Sesión 2 – Diseño de talleres y reuniones

### Propósito

*Este módulo introduce el rol de un facilitador en el diseño de talleres y reuniones para dialogo multilateral y construcción de consenso.*

### Objetivos de Aprendizaje

- ▶ diseñar talleres y reuniones que respondan a diferencias culturales;
- ▶ apreciar la importancia de la ubicación y el tipo de foro;
- ▶ desarrollar agendas y escoger métodos de talleres.

### Guía para capacitadores

- I. El juego de roles**– Introduzca el ejercicio de juego de roles (Hojas de Apoyo 6.5, 6.6, 6.7 y 6.8) . El juego de roles será la base de ésta y del resto de las sesiones en este módulo. Divida a los participantes en cuatro grupos y asigne a cada grupo uno de los siguientes roles:
- ▶ Oficina de Planificación, Provincia Zamoro;
  - ▶ Equipo de desarrollo social, Mining Enterprises International Limited;
  - ▶ Social Concern International o
  - ▶ Líder de una comunidad indígena.

Pida a los participantes que lean sus hojas de información y aliente una discusión entre los miembros del grupo (asigne 10 minutos). Uno de cada grupo debe asumir el rol de la Lic. María Pérez,



Craig Samson, Dr. Gómez o el Jefe Honcho. Los otros son miembros de sus respectivos equipos. En ningún momento los grupos compartirán sus notas. Explique que los personajes en el ejercicio y en la situación dramatizada son los mismos de la Sesión 4 del Módulo de Mapa de Ruta. *La intención es que con muchos de los participantes ya familiarizados con el juego de roles, se puede dedicar más esfuerzo al aprendizaje de las habilidades de facilitación.*

**2. Pares de facilitación**– Después de 15 minutos, pida al grupo que termine de leer sus notas y se reúnan en parejas. Esta parejas se mantendrán en el transcurso de lo que queda del módulo. Cada pareja es un “equipo de facilitación” y no tiene nada que ver con los personajes del juego de roles. Esta pareja trabajará junta para diseñar un proceso de facilitación para cada sesión en el juego de roles. Antes del inicio de cada sesión, el capacitador seleccionará una pareja para ser los facilitadores. Los demás participantes retornarán a sus grupos de juego de roles (Ej. Oficial de Planificación, etc.) y la sesión comenzará.

**3. Primera Sesión Facilitada – Diseño de taller/reunión** – Trabajando en parejas, pida a cada “equipo de facilitación” diseñar un taller que reunirá al Oficial de Planificación de la Provincia Zamoro, Mining Enterprises International Limited, la ONG Social Concern International y a los líderes de la comunidad indígena.

El propósito general del taller es *tratar de llegar a un acuerdo de alianza para mejorar los servicios de salud en el Distrito de Bella Vista*. Los socios están de acuerdo en que el taller sea facilitado por un facilitador independiente externo. El diseño del taller debe incluir los siguientes elementos:

- *la ubicación del taller;*
- *el tipo de foro a usarse (por ejemplo, foro abierto con observadores invitados o reunión cerrada, etc.)*
- *la metodología de taller que será utilizada*
- *un borrador de agenda de la reunión que circulará entre los invitados; y*
- *cómo será inicialmente dispuesta la sala de reunión*

Entregue a los equipos de facilitación las Hoja de Apoyo 6.9, 6.10 y 6.11 para apoyar la tarea. Asigne alrededor de 20 minutos para completar el ejercicio.

**4. Evaluación Reflexiva** – En plenaria, invite a comentar sobre las selecciones. ¿Por qué algunas de las estrategias de los participantes difieren?

**5. Experiencia de los participantes** – Haciendo referencia a la experiencia real de los participantes pregunte si, a la luz del ejercicio, hubieran realizado otros talleres o reuniones de forma distinta.

# Alianza tri-sectorial para servicios de salud rural

**Resumen para el Dr. Gómez,  
Director de Planificación de Desarrollo, Provincia Zamoro**

## **Descripción general**

Una importante empresa minera extranjera (Mining Enterprise International Limited) anunció recientemente que sus actividades exploratorias en el Distrito de Bella Vista en la Provincia de Zamoro, han tenido éxito. Las actividades preparatorias de la construcción empezarán en seis meses. Respetando su nueva política interna de responsabilidad social corporativa e inversión social, la empresa ha empezado a buscar formas de trabajo en alianza con el gobierno regional y organizaciones de la sociedad civil. Se espera que de esta manera, la empresa pueda contribuir al desarrollo sostenible local y regional que, no sólo esté de acuerdo con las políticas de gobierno y las aspiraciones de las comunidades locales, sino que también reduzca las posibilidades de interrupción a las operaciones y mejore la reputación de la empresa, tanto localmente como en su mercado doméstico. La mina propuesta está localizada en el centro del Distrito Bella Vista, una remota región rural del país, en el que viven 10,000 indígenas repartidos en cinco asentamientos dispersos.

## **Información**

**Usted es Dr. Gómez**, Director de Planificación de Desarrollo del Gobernador de la Provincia Zamoro. Usted y su equipo han preparado recientemente un plan de desarrollo regional de cinco años cubriendo los tres distritos de la provincia. El plan de desarrollo del Distrito de Bella Vista incluye propuestas para la construcción de cinco nuevos centros de salud (diseñados con los estándares más altos) uno en cada asentamiento. El costo anticipado es de K40,000 cada uno, que se distribuyen de la siguiente manera: K25,000 para la construcción, K5,000 para cinco años de suministros médicos y K10,000 para pagar salarios durante cinco años (para los médicos y enfermeras). El presupuesto del Gobernador para nuevos servicios de salud está limitado actualmente a K80,000, una suma que sólo cubre el costo de dos de los cinco centros.

El Gobernador recientemente hizo varios discursos en los que resaltó que el mejoramiento del servicio de salud rural para todos los habitantes de la Provincia Zamoro, era un objetivo clave de su política. Particularmente ha identificado a Bella Vista como un área que necesita desesperadamente mejores servicios y ha prometido asegurarse que los cinco centros propuestos sean construidos. El Gobernador se enfrenta a reelección en tres meses. Usted está consciente que su próximo ascenso estará muy relacionado a su capacidad de cumplir la promesa del Gobernador.

**Ud y su equipo han sido invitados a un taller de dos días.** El objetivo del taller es tratar de llegar a acuerdos en la conformación de una alianza para mejorar los servicios de salud en el Distrito de Bella Vista. Usted ha estado de acuerdo que el taller sea facilitado por una persona ajena al proceso. Su principal razón para aceptar participar del taller es que esperan que la empresa le provea los fondos para pagar por los otros tres centros de salud. En la medida de lo posible estos fondo adicionales deben ser vistos por el público como parte de la iniciativa del Gobernador en salud rural. Usted no está del todo contento de saber que una ONG de desarrollo comunitario (Social Concern Internacional) también estará presente en la reunión.

# Alianza tri-sectorial para servicios de salud rural

Resumen para Craig Samson,  
Asesor de Asuntos Comunitarios de Mining Enterprises International Limited

## Descripción general

Una importante empresa minera extranjera (Mining Enterprise International Limited) anunció recientemente que sus actividades exploratorias en el Distrito de Bella Vista en la Provincia de Zamoro, han tenido éxito. Las actividades preparatorias de la construcción empezarán en seis meses. Respetando su nueva política interna de responsabilidad social corporativa e inversión social, la empresa ha empezado a buscar formas de trabajo en alianza con el gobierno regional y organizaciones de la sociedad civil. Se espera que de esta manera, la empresa pueda contribuir al desarrollo sostenible local y regional que, no sólo esté de acuerdo con las políticas de gobierno y las aspiraciones de las comunidades locales, sino que también reduzca las posibilidades de interrupción a las operaciones y mejore la reputación de la empresa, tanto localmente como en su mercado doméstico. La mina propuesta está localizada en el centro del Distrito Bella Vista, una remota región rural del país, en el que viven 10,000 indígenas repartidos en cinco asentamientos dispersos.

## Información

**Usted es Craig Samson,** Asesor de Asuntos Comunitarios de Mining Enterprise International Limited (MEIL). Usted acaba de terminar un borrador del Plan de Desarrollo Comunitario. Este describe cómo la compañía se involucrará con los habitantes del Distrito de Bella Vista en los siguientes cinco años. Para informar sobre la preparación de este plan, usted ha contratado un equipo de consultores para realizar un proceso de consulta pública. Durante las consultas, cuando se les pregunta qué era lo que se necesitaba más urgentemente, mucha gente de la comunidad pedía acceso a servicios de salud.

La viabilidad comercial de la mina no es buena y se espera que dé menos ganancias a lo anticipado anteriormente. Esto se debe, en parte a una reciente caída en el precio de los minerales, y, en parte a las propuestas (que aún no son públicas) para incrementar en el futuro las regalías a pagar al gobierno central. La nueva política de descentralización del gobierno implica que una proporción (K 200,000 por año) de este incremento propuesto será transferido al gobierno provincial. Como una medida de reducción de costos, el plan de desarrollo comunitario propone que la empresa financie un solo centro de salud móvil. Este centro (un autobús convertido) viajará entre los cinco asentamientos del Distrito. Aunque la compañía no tiene fondos para el personal del centro, pagará por el bus (K15,000) y dará los suministros médicos durante cinco años (K10,000), se calcula que la última suma cubra las necesidades de los cinco asentamientos.

**Usted está por asistir a un taller de dos días.** Su nueva política de Responsabilidad Social Corporativa requiere que realice una consulta antes de implementar nuevas iniciativas comunitarias. El objetivo del taller es tratar de llegar a un acuerdo sobre la conformación de una alianza para mejorar los servicios de salud en el Distrito de Bella Vista. Ud. ha ofrecido que el taller sea facilitado por un facilitador externo independiente. Ha invitado al Director de Planificación de Desarrollo (Dr. Gómez) de la oficina del Gobernador y a la directora de la ONG más activa en el área del proyecto (Lic. María Pérez), ambos han expresado su interés en la conformación de una alianza. Usted ha escuchado decir que la Lic. Pérez y su equipo son un poco inocentes y no espera que su contribución sea muy sustancial. Ellos definitivamente no tienen experiencia con las restricciones empresariales que enfrenta la empresa minera moderna. El Dr. Gómez y su personal, sin embargo, vienen con buenas recomendaciones, pero usted sigue preocupado de que su departamento no tenga la capacidad de realizar servicios comunitarios eficientemente. El mayor temor suyo es que si se deja la responsabilidad del servicio de salud en el Distrito en manos de la oficina del Gobernador, nada se hará.

# Negociando una alianza tri-sectorial para servicios de salud rural

Resumen para la Lic. María Pérez,  
Directora de Social Concern International

## Descripción general

Una importante empresa minera extranjera (Mining Enterprise International Limited) anunció recientemente que sus actividades exploratorias en el Distrito de Bella Vista en la Provincia de Zamoro, han tenido éxito. Las actividades preparatorias de la construcción empezarán en seis meses. Respetando su nueva política interna de responsabilidad social corporativa e inversión social, la empresa ha empezado a buscar formas de trabajo en alianza con el gobierno regional y organizaciones de la sociedad civil. Se espera que de esta manera, la empresa pueda contribuir al desarrollo sostenible local y regional que, no sólo esté de acuerdo con las políticas de gobierno y las aspiraciones de las comunidades locales, sino que también reduzca las posibilidades de interrupción a las operaciones y mejore la reputación de la empresa, tanto localmente como en su mercado doméstico. La mina propuesta está localizada en el centro del Distrito Bella Vista, una remota región rural del país, en el que viven 10,000 indígenas repartidos en cinco asentamientos dispersos.

## Información

**Usted es la Lic. María Pérez**, directora de una afiliada local de una ONG activa a nivel nacional llamada Social Concern Internacional. Su organización de 10 personas ha estado trabajando con la gente del Distrito Bella Vista por los últimos tres años en varios proyectos comunitarios y ha promovido un enfoque “participativo” para el diseño e implementación de proyectos. Su ejercicio recién completado de planificación estratégica en los 5 asentamientos mostró una urgente necesidad de un mejor acceso a servicios médicos. El estudio concluyó que se necesitan 5 nuevos centros médicos, uno en cada asentamiento. Se llegó a esa conclusión, luego de un prolongado proceso de participación comunitaria y las propuestas tienen un amplio apoyo tanto de líderes comunitarios formales como de informales. Como resultado de la planificación, existe un aire de emoción y esperanza en el Distrito de que la fundación pronto cumplirá sus promesas.

Durante estos años, Social Concern International ha desarrollado un acuerdo de alianza en el hospital local de prácticas de la capital del país. La ONG y el hospital colaboran para encontrar lugares para nuevos doctores/as y enfermeros/as graduados/as en centros rurales de salud por un año. El hospital paga por el costo de los médicos como parte de su capacitación. Aunque la ONG no tiene fondos para construir los cinco centros en el Distrito de Bella Vista o proveer suministros médicos, usted está segura que, a través del enlace con el hospital, será capaz de encontrar médicos en número suficiente para cada uno de los cinco centros.

**Usted y su equipo están por asistir a un taller.** El objetivo del taller es tratar de llegar a un acuerdo en la conformación de una alianza para mejorar los servicios de salud en el Distrito de Bella Vista. Su principal razón para asistir a la reunión es que Ud. sabe que su ONG ha generado expectativas dentro de los asentamientos del Distrito de Bella Vista de que los centros de salud van a construirse. Así que, aunque sospecha de las razones de la empresa para invitarla, usted espera que sean consecuentes con su nueva política de Responsabilidad Social Corporativa y que provea los fondos necesarios para construir los centros de salud y paguen los suministros médicos.

# Negociando una alianza tri-sectorial para servicios de salud rural

**Resumen para Jefe Honcho,  
Líder de los pueblos indígenas del Distrito de Bella Vista**

## *Descripción general*

Una importante empresa minera extranjera (Mining Enterprise International Limited) anunció recientemente que sus actividades exploratorias en el Distrito de Bella Vista en la Provincia de Zamoro, han tenido éxito. Las actividades preparatorias de la construcción empezarán en seis meses. Respetando su nueva política interna de responsabilidad social corporativa e inversión social, la empresa ha empezado a buscar formas de trabajo en alianza con el gobierno regional y organizaciones de la sociedad civil. Se espera que de esta manera, la empresa pueda contribuir al desarrollo sostenible local y regional que, no sólo esté de acuerdo con las políticas de gobierno y las aspiraciones de las comunidades locales, sino que también reduzca las posibilidades de interrupción a las operaciones y mejore la reputación de la empresa, tanto localmente como en su mercado doméstico. La mina propuesta está localizada en el centro del Distrito Bella Vista, una remota región rural del país, en el que viven 10,000 indígenas repartidos en cinco asentamientos dispersos.

## *Información*

**Usted es el Jefe Honcho**, líder de los pueblos indígenas del Distrito de Bella Vista. En el último año ha sido visitado por representantes de la empresa y de Social Concern Internacional a quienes ha ofrecido su amistad. Ha animado a los habitantes de los cinco asentamientos a responder las preguntas de los visitantes. Las entrevistas se prolongaron por varios días y muchas familias retrasaron la siembra para estar con los invitados. Ambos grupos visitantes prometieron volver posteriormente para ayudar con las necesidades de salud del Distrito. La salud es un tema muy importante para las comunidades. La época de lluvia empezará nuevamente en dos meses y el año pasado cuarenta hogares perdieron familiares debido a la malaria. A pesar de las promesas, no ha pasado nada y muchos de los pobladores lo culpan por haberles ilusionado innecesariamente. Algunos han comenzado a decir que el poder y la influencia del Jefe Honcho están disminuyendo y que alguien nuevo debería reemplazarlo.

**Usted y su equipo han sido invitados a un taller de dos días.** El objetivo del taller es tratar de llegar a un acuerdo para la conformación de una alianza para mejorar los servicios de salud en el Distrito de Bella Vista. Usted ha estado de acuerdo que el taller sea facilitado por una persona ajena al proceso. Ud. no está del todo seguro del significado de la palabra “alianza” pero en su última visita, un representante de la empresa, le explicó que se le pedirá ayuda para movilizar a su comunidad para asistir a una clínica móvil, a cambio de asistencia externa de la empresa. En los últimos años, todo el sistema de “Jefes” ha sido atacado por diferentes grupos comunitarios. Usted ve este taller como una oportunidad para silenciar a sus críticos volviendo a la comunidad con un programa de salud que será inmediatamente visible en los cinco asentamientos.

## ¡La ubicación sí importa!

- ▶ El lugar de reunión que se elija tiene implicaciones
- ▶ Costos, política, poder, percepción de la comunidad
- ▶ Consulte para escoger la mejor ubicación

## Acomodando la sala

- ▶ Tenga en cuenta el protocolo cultural al arreglar la sala
- ▶ Estilos de arreglo de la sala:
  - ▶ Sala de juntas (consejo)– expresa negociación
  - ▶ Circular – expresa equidad
  - ▶ “teatral” (frontal) – expresa aprendizaje
  - ▶ Banquete – expresa interacción de pequeños grupos
- ▶ Recuerde, puede comenzar con un arreglo “formal”, luego cambiarlo hacia uno más “informal”





## Definiendo agendas

Definir una agenda realista y alcanzable es un componente importante de un diálogo y construcción de alianzas efectivos. Las agendas de reuniones o talleres necesitan ser claras, lógicas y estar basadas en consultas previas con todas las partes.

Un proceso simple para desarrollar la agenda de una reunión es la que sigue:

- Consulte con los participantes previamente y defina los objetivos principales para la reunión o taller. Relacione estos objetivos con logros específicos o resultados (Ej. identificar intereses complementarios de posibles socios o acordar sobre los compromisos de recursos de los socios actuales).
- Identifique los temas principales, actividades y los bloques de tiempo asociados que necesitan ser incorporados para cumplir aquellos objetivos.
- Después que los temas principales y actividades estén secuenciados en la agenda, se incorporan los puntos menos importantes y los tiempos de descanso.
- Organice la secuencia de temas y actividades de manera que fluyan con una lógica clara y simple que pueda ser explicada cuando la agenda sea presentada.
- Si se tienen que tratar temas complejos o controversiales, trate de incorporarlos en un momento de la agenda en el que los participantes no estén muy cansados. Más aún, es siempre mejor tratar temas con puntos simples antes que con los complejos o controversiales para crear un “momento” y reforzar una atmósfera positiva.
- Circule un borrador de la agenda anticipadamente para asegurarse que ésta refleja las expectativas de los participantes.
- Repase, y si es necesario reorganice la agenda al inicio de la reunión para asegurarse que ésta será apoyada.

## Métodos de Taller

**Las plenarios** son sesiones que reúnen a todos los participantes. Son utilizadas al principio y al final de los talleres y en puntos importantes en medio de ellos. Son más útiles cuando se presentan nuevas ideas, se revisa el avance o, más específicamente, se priorizan opciones o se muestran los puntos comunes a todo el grupo. Sin embargo, si se usan mucho, las plenarios pueden hacer que el taller sea aburrido y puede animar a que una o dos personas dominen el tiempo disponible.

**Presentaciones** de los participantes, donde cada grupo se turna para revisar los resultados de cada sesión. Esto puede infundir conciencia de la necesidad de considerar las perspectivas de los demás. Tome en cuenta que debe tenerse cuidado en decidir si existe suficiente buena voluntad entre las partes para que este tipo de presentaciones sea efectiva.

**Las mini-exposiciones** a cargo del(a) facilitador(a), un(a) invitado(a) o los participantes, pueden ser útiles en aclarar información condensada o conceptual en un corto espacio de tiempo. Es más beneficioso si, inmediatamente después de la exposición, los participantes empiezan a aplicar la información a su propia experiencia.

**Los grupos pequeños** de tres o cuatro participantes incentiva un estudio intensivo y creativo donde las ideas pueden ser expresadas, discutidas y desarrolladas con libertad. Un tiempo limitado, concentrándose en uno o dos temas generalmente funciona mejor. Generalmente se pide a un miembro del grupo que controle el tiempo y a otro que tome notas para reportarlas luego a la plenaria. Para prevenir que la creatividad sea afectada es bueno identificar y separar a las personas que no estén en condiciones de trabajar juntos.

**Las parejas** estimulan la formación de nuevas y más cercanas relaciones y son adecuadas para compartir información personal y sentimientos. Los facilitadores usan las parejas desde el inicio del taller de manera que todos los participantes sientan que se han relacionado más cercanamente con por lo menos una persona. Esto tiende a generar confianza más tarde.

**Los triángulos** se usan en sesiones donde una tercera persona actúa como observador de una pareja. Los papeles son alternados para que cada uno de los tres actúe como observador. Este método da a los participantes experiencia en identificar qué es lo que causa tensión entre las partes y qué los puede unir un poco.

**Los juegos de roles** pueden ayudar a la solución de problemas cuando se pide a los participantes que representen situaciones difíciles en un ambiente “seguro”. El juego de roles debe manejarse de forma sensible y se debe asignar un tiempo para que la gente “salga” de sus roles.

**Visualización.** Los facilitadores generalmente encuentra una forma de visualizar rápidamente los conceptos, procesos y opciones emergentes que se discuten (Por ejemplo, diagramas de flujo, mapas, diagramas de grupos, etc.). El proceso de desarrollar diagramas debe ser participativo, para que los participantes sientan que los resultados son de ellos.

**Una sesión física con canciones, bailes y juegos** puede ser apropiada en ciertas circunstancias y estará influenciada por la cultura y la mezcla cultural de los participantes

(Adaptado de material preparado por A. Hinkley y A. Acland, Environment Council, Londres)

## Sesión 3 – Construyendo la confianza

### Propósito

*Esta sesión introduce a los participantes a las técnicas de la construcción de compromisos y confianza entre socios potenciales en un ambiente de taller.*

### Objetivos de Aprendizaje

- Experimentar la facilitación de compromisos y confianza entre socios potenciales;
- Proveer las herramientas para establecer “reglas básicas” para asegurar una efectiva comunicación y resolución de problemas entre los participantes del taller; y
- Proveer herramientas de facilitación para la generación de una visión compartida para una alianza.



### Guía para capacitadores

- 1. Pasos para la construcción de consenso**—Presente los cuatro “pasos” para construcción de consenso (ver *Hoja de Apoyo 5.6*). Estimule a los participantes a comparar estos pasos con su propia experiencia de negociación. Explique la importancia de que el(la) facilitador(a) sepa siempre dónde está en relación a estos u otros pasos más sencillos.
- 2. Presentación de las herramientas de generación de confianza** – Haga una corta presentación de las “herramientas” para generar confianza. Refiérase a las *Hoja de Apoyo 6.1* (ejercicios de calentamiento); *6.12* (reglas básicas) y *6.13* (declaraciones de misión y visión compartidas). Explique que estos instrumentos tienen dos funciones:
  - *Cumplen los objetivos que se esconden detrás del instrumento* (Ej. Familiarizar a los socios, establecer reglas básicas o desarrollar una visión compartida); y
  - *Permiten mejorar la comunicación y llegar a consensos tempranos* entre los socios alrededor de un tema no contencioso. Ej. Demostrar que llegar a acuerdos es sencillo.
- 3. Diseño de una sesión** – Asigne 15 minutos para cada par de facilitadores para diseñar cómo realizarían la tarea de facilitar una sesión que involucre representantes de la Oficina de Planificación, MEIL, la ONG, y los líderes comunitarios con el propósito de ponerse de acuerdo sobre las reglas básicas de un taller.

(Alternativamente, el ejercicio podría aplicarse para diseñar el proceso de construcción una declaración de visión conjunta). Entre los temas que cada pareja de facilitadores debe considerar en su diseño se incluyen:

- ▶ ¿cuánto tiempo se dedicará a este ejercicio;
- ▶ ¿Cómo se arreglará la sala de reunión y quién debe sentarse (o no) al lado de quién?;
- ▶ ¿Cómo se dividirán los facilitadores sus roles (Ej. ¿Quién será el “interventor”?, ¿quién tomará apuntes?, ¿se mantendrán estos roles durante toda la sesión?);
- ▶ ¿Cómo se exhortarán, recabarán y obtendrán las ideas de los participantes (Ej. ¿A través de la presentación de opciones por parte del(la) facilitador(a)?, ¿A través de invitaciones a participantes específicos para que den sugerencias?, ¿A través de lluvia de ideas individuales o de pequeños grupos?);
- ▶ ¿Cómo se llegará al consenso sobre las reglas básicas o declaración de visión?

**4. Facilitación de la sesión** – Después de 15 minutos de tiempo para el diseño, asigne a una pareja para ser facilitadores para esta sesión. Los demás deberán dejar de hacer lo que estaban haciendo y volver a su anterior rol (Oficina de planificación, MEIL, la ONG o líder comunitario).

**5. Evaluación reflexiva** – Después de la sesión, reflexione sobre lo que pasó desde la perspectiva de un “facilitador efectivo”, a través de rescatar las respuestas en un rotafolio:

- (a) ¿Qué funcionó?; y
- (b) ¿Qué hubiese podido salir mejor?

Pregunte primero a los participantes que estuvieron facilitando la sesión. Luego abra el debate al resto. Anote todas las sugerencias en un rotafolio. En todas las subsiguientes sesiones, aumente y adapte estas mismas dos listas.

**6. Experiencia de los participantes** – Invite a hacer comentarios sobre cómo el diseño y la facilitación de este tipo de sesiones de construcción de confianza podrían haberse modificado con respecto al trabajo de facilitación en el cual están involucrados.

## Sesiones de calentamiento

Las sesiones de calentamiento no sólo sirven para familiarizar a los participantes, sino también para comenzar a desarrollar la capacidad del grupo para comunicarse entre sí y desarrollar confianza. Algunos ejemplos de calentamiento:

### Calentamiento de sesiones formales

- Presentaciones de cada participantes (nombre y afiliación)
- Cada participante identifica sus “expectativas” de la reunión
- Presentaciones cortas realizadas por cada participante o su organización, sobre sus logros hasta la fecha (logros en el desarrollo de su comunidad o mitigación del impacto social)

### Calentamiento de sesiones informales

- Cada individuo explica al grupo el significado o la historia de su nombre incluyendo por cuál nombre quisieran ser llamados por los otros participantes en la sesión
- En grupos pequeños, los participantes de un mismo grupo se paran todos sobre una hoja de papel grande. Cada 30 segundos el papel es doblado en dos, hasta que no todos puedan pararse al mismo tiempo. Reflexione sobre el trabajo en equipo, reducción de recursos, conocerse entre sí, etc.
- Invite a los participantes a que, en parejas, realicen “trueques” de cosas (bienes, servicios, conocimiento, etc.) hasta que cada socio considere haber ganado más que lo que perdió. Esta actividad demuestra la idea que una negociación puede beneficiar tangiblemente a ambos socios (“ganar-ganar”).

## Reglas básicas

Las reglas básicas (o reglas de procedimientos) tienen el objetivo de establecer las expectativas entre sí de los participantes y definir la forma en que desean trabajar juntos. Los compromisos mutuos asociados con el establecimiento y acuerdo de reglas básicas son un fundamento importante para el proceso global de la construcción de consenso. Sirven tanto para asegurar que las expectativas estén sincronizadas como para comenzar con la construcción de la confianza.

Las reglas básicas pueden ser desde simple reglas respecto cómo deben tratarse entre participantes (Ej. Evitar críticas personales), hasta reglas más complejas sobre cómo el grupo tomará decisiones. Las reglas pueden ser formalmente escritas con copias distribuidas a cada participante, o pueden ser reglas simples de comportamiento compartidas verbalmente. Existen muchos tipos de reglas básicas incluyendo:

### 1. Reglas de interacción entre participantes

Por ejemplo:

- Evitar críticas personales
- Evitar interrumpir a otros participantes
- Tratar a todos los participantes con respeto
- Ser específico y usar ejemplos
- Acordar el significado de palabras o términos importantes
- Explicar las razones detrás de las declaraciones o preguntas de cada uno
- Mantener la discusión centrada en el tema
- Justificar en caso de desacuerdo
- Limitar las intervenciones a dos minutos

### 2. Reglas de comunicación fuera del proceso

Por ejemplo:

- Compartir toda la información relevante antes de una reunión
- Abandonar la sala para tener conversaciones complementarias
- Evitar caracterizar al proceso o a los demás participantes en los medios

## Reglas básicas (continuación)

### 3. Reglas para administrar la logística

Por ejemplo:

- Llegar a las reuniones a tiempo y con el trabajo preparatorio terminado
- Enviar un reemplazante cuando el invitado principal no puede asistir
- Acordar la agenda de la próxima reunión al final de cada reunión
- Acordar la preparación de los resúmenes o minutas de cada reunión
- Reunirse sólo en ciertos días de la semana (días de trabajo o fines de semana)

### 4. Reglas para la toma de decisión

Por ejemplo:

- Requerir unanimidad para que las decisiones sean aprobadas
- Voto por mayoría
- Permitir a los participantes abstenerse para que se pueda llegar a un acuerdo
- Tener diferentes reglas de toma de decisiones para diferentes tipos de decisiones
- Acordar que todas las opciones sean verificadas en función a criterios de evaluación predefinida
- Aceptar probar todas las opciones en condición de experiencia 'piloto'

Mantener las reglas básicas tan simples y concisas como sea posible pero asegurándose que cumplan su cometido. Si existen muchas reglas complejas, los participantes no las recordarán (¡Tampoco el facilitador!)



## Declaraciones de visión y misión

### Declaración de visión

---

- Describe dónde quiere estar en el futuro
- Es casi inalcanzable, pero aun así posible
- Es importante para construir la identidad de “nosotros”

***Ej. “Una comunidad sana, libre de desnutrición y de enfermedades asociadas”***

### Declaración de misión

---

- Describe el propósito fundamental de la alianza específica
- Describe el estándar que la alianza busca mantener

***Ej. “Ofrecer un excelente cuidado médico a todos los miembros de la comunidad”***



## Sesión 4 – Revelación de intereses

### Propósito

*Esta sesión presenta instrumentos y habilidades de facilitación que ayude a los participantes a articular sus intereses subyacentes.*

### Objetivos de Aprendizaje

- Practicar habilidades de comunicación que ayude a los participantes a entender, y cuando sea posible, revelar sus intereses subyacentes;
- Explorar espacios comunes entre los intereses subyacentes de las diferentes partes;
- Transformar los intereses subyacentes en objetivos de un acuerdo de alianza, tanto compartidos como individuales; e
- Identificar estándares comunes ante los cuales medir la posibilidad de aceptación de un acuerdo de roles y recursos para una alianza.

### Guía para capacitadores

- 1. Diferencias entre intereses y posiciones** – Refiérase a los cuatro “pasos” para la construcción de consenso (*Hoja de Apoyo 5.6*). Solicite ejemplos de los participantes para demostrar la diferencia entre “intereses subyacentes” y “posiciones”. Utilice la *Hoja de Apoyo 5.13* para ayudar a explicar las diferencias.
- 2. Criterios objetivos** – Introduzca el concepto de “criterios objetivos”. Estos son criterios que pueden ser usados para evaluar la posibilidad de aceptación de diferentes soluciones hacia el final del proceso de construcción de consenso (ver *Hoja de Apoyo 6.15*). En esencia, los criterios objetivos son una forma de intereses subyacentes compartidos.
- 3. Instrumentos y técnicas para revelar intereses subyacentes** – Como facilitador, un instrumento para exponer los intereses subyacentes de los participantes es el Mapa de Temas (*Hoja de Apoyo 6.16*). Para revelar los intereses subyacentes son clave las habilidades de comunicación y cuestionamiento (*Hojas de Apoyo 6.17 y 6.18*). Haga una corta presentación del Mapa de Temas y de las habilidades de comunicación y cuestionamiento. Invite a hacer comentarios.
- 4. Diseño de sesión** – Asigne 15 minutos para cada pareja de facilitadores para identificar

cómo usarían ellos el Mapa de Temas para desarrollar los objetivos de una alianza para la salud entre la Oficina de Planificación, MEIL, la ONG y los líderes de la comunidad.

**5. Facilitación de sesión** – Luego de 15 minutos, asigne a una pareja (diferente a la de la sesión anterior) la tarea de ser los facilitadores por esta sesión. Los demás deben dejar de hacer lo que estaban haciendo y regresar a sus roles (Oficina de Planificación, MEIL, la ONG o líderes de la comunidad.)

**6. Evaluación reflexiva** – Luego de la sesión haga una evaluación reflexiva haciendo las siguientes preguntas:  
(a) ¿qué funcionó desde la perspectiva de facilitación?; y  
(b) ¿qué se puede mejorar?

Haga estas preguntas, primero a aquellos que acaban de ser facilitadores. Luego abra el debate a los demás. Añada las sugerencias a la lista iniciada en la sesión anterior:

**7. Experiencias de los participantes** – Invite a los participantes a comentar sobre cómo este tipo de ejercicio de definición de objetivos se compara con la forma en que normalmente se proponen los objetivos de gestión social o desarrollo comunitario.



*Negociación final para acordar un memorando de entendimiento entre socios en el proyecto de la Mina de Carbón de Sarshatali*

## Objective Criteria

Medidas objetivas y aceptadas universalmente para evaluar hasta qué grado un acuerdo es aceptable.

- ▶ Proveen un medio simple para que los participantes evalúen diferentes opciones
- ▶ Hacen que el proceso final de llegar a un acuerdo sea más objetivo

Ejemplos:

- ▶ *“capacidad para tratar 200 pacientes por día”*
- ▶ *“La calidad del agua potable debe cumplir los estándares OMS”*
- ▶ *“Los procedimientos de relocalización deben cumplir los estándares de la OIT”*



## Mapa de temas

El facilitador dirige la sesión de lluvia de ideas sobre lo que los participantes consideran son los “temas clave” alrededor de un tópico particular (Ej. Cuidado de la salud, reasentamiento, desarrollo empresarial a pequeña escala, migración, flujo de impuestos, etc). Los temas son transformados gradualmente en los “objetivos” de una alianza.

**Temas** - Los temas son escritos en una tarjeta al frente de los participantes. Algunos de los temas serán “posiciones”, otros serán “intereses subyacentes”.

**Agrupar** – Los temas similares son agrupados.

**Comunicación y cuestionamiento** – El facilitador utiliza diferentes técnicas de comunicación y cuestionamiento para cambiar las “posiciones” a “intereses”. Ejemplo de estas técnicas son dados en las *Hojas de Apoyo 6.17 y 6.18*.

**Resultados** – El resultado final es un conjunto de temas expresado como intereses subyacentes, agrupando aquellos que son similares

**Objetivos de la alianza** – luego los participantes son invitados a describir los conjuntos de intereses en la forma de un solo objetivo. Estos luego se vuelven los objetivos para la naciente alianza. Algunos serán objetivos comunes o compartidos, otros serán particulares a organizaciones individuales.

## Habilidades de comunicación para revelar intereses subyacentes

- ▶ Escuchar (ver la Hoja de Apoyo 5.8)
- ▶ Cuestionar – preguntas abiertas y cerradas (ver Hojas de Apoyo 5.10-5.13)
- ▶ Estimular (ver la Hoja de Apoyo 6.18)
- ▶ Parafrasear (ver la Hoja de Apoyo 6.18)
- ▶ Reconocer emociones (ver la Hoja de Apoyo 6.18)
- ▶ Replantear (ver la Hoja de Apoyo 6.18)
- ▶ resumir (ver la Hoja de Apoyo 6.18)

## Estilos de cuestionamiento para revelar intereses subyacentes

Enfoque	Propósito	Técnica	Ejemplos
<b>Estimular</b> con la esperanza que comenzarán a revelar sus “intereses”	Provoca interés; abre el camino de la comunicación	No exprese su acuerdo o desacuerdo; use palabras neutras; haga preguntas con tono positivo	“Ya veo, ¿qué más pasó?” o “¿Podría decirnos un poco más sobre esto?”
<b>Parafrasear</b> volver a decir en sus propias palabras el mensaje del emisor para revelar lo que Ud. cree son los intereses subyacentes	Muestra que Ud. está escuchando y entendiendo; clarifica el significado e interpretación	Repetir las ideas básicas, pero profundizando un poco más	“Déjeme ver si lo comprendí.” “En otras palabras...” “Entonces lo que nos podría estar diciendo es...”
<b>Reconocer emociones</b> Notar los sentimientos más profundos que subyacen en los comentarios del emisor	Muestra que Ud. está escuchando y entendiendo; ayuda al emisor a evaluar sus propios comentarios después de escucharlos expresados por alguien más	Distinguir entre los contenidos fundamentales y emocionales de un mensaje; escoger una palabra o frase que describa el sentimiento exacto y el nivel de intensidad	“Entonces cuando... ocurrió, usted se sintió muy molesto” o “Usted parece estar un poco...”
<b>Replantear</b> parafrasear de forma positiva una crítica o un comentario negativo del emisor	Muestra que Ud. está escuchando; para desactivar el enojo; para identificar las necesidades e intereses subyacentes	Exponer positivamente el propósito del emisor; omitiendo palabras con connotación negativa y acusaciones	“Estoy comenzando a cansarme de estas reuniones. Nada pasa.” Se cambia a “Entonces quieren reuniones que obtengan resultados. ¿Cuál podría ser un ejemplo de un resultado positivo?”
<b>Resumir</b> Condensar los puntos principales del mensaje global del emisor en forma de “interés”	Revisa el progreso; Aísla las ideas y hechos importantes	Exponer y resumir las ideas principales y sentimientos	“Estaría en lo correcto si pienso que las ideas centrales expresadas por Ud. son...?”

## Sesión 5 – Ampliando las opciones

### Propósito

*Esta sesión introduce técnicas de facilitación para ayudar a los participantes a generar un amplio y creativo conjunto de soluciones para alcanzar los objetivos de una alianza.*

### Objetivos de Aprendizaje

- ▶ practicar las técnicas de facilitación para la lluvia de ideas;
- ▶ practicar la generación de un conjunto de opciones para implementar los objetivos de una alianza; y
- ▶ practicar la facilitación de identificación de los recursos y roles que serán comprometidos por los diferentes socios para implementar cada opción.

### Guía para capacitadores

- 1. ¡Las alianzas deben ser creativas!** – Refiera a los participantes a los cuatro “pasos” de la construcción de consenso (*Hoja de Apoyo 5.6*). Invite a dar ejemplos a los participantes de cuándo la resolución conjunta de problemas (por ejemplo, involucrando diversos tipos de personal y organizaciones) ha dado como resultado soluciones más creativas que las creadas por un solo socio.
- 2. Presentación** – Haga una corta presentación de los instrumentos de facilitación y las técnicas de lluvia de ideas. Utilice como apoyo la Hoja de Apoyo 6.19, y la Hoja de Apoyo 5.19 del Módulo 5.
- 3. Diseños de sesiones** – Asigne 15 minutos para que cada pareja de facilitadores diseñe cómo podrían poner en práctica el ejercicio de lluvia de ideas para desarrollar un conjunto de actividades (incluyendo compromisos de recursos

y roles) para implementar cada uno de los objetivos acordados en la alianza del cuidado de la salud. Refiérase a la *Hoja de Apoyo 5.1* sobre la estructura de una alianza en el módulo de construcción de consenso (*Módulo 5*). El diseño necesitará tomar en cuenta lo siguiente:

- ▶ si considerará sólo uno de los objetivos de la alianza, o todo los objetivos al mismo tiempo
- ▶ cómo los participantes serán organizados para efectuar la lluvia de ideas de las opciones (ya sea manteniendo a los representantes de la misma organización juntos, o separados)
- ▶ si se realizará la lluvia de ideas tanto para las “actividades” como para los “recursos/roles” con los que cada socio se comprometerá al mismo tiempo, u organizar dos sesiones separadas (una para la lluvia de ideas de varias actividades, y otra de lo que cada socio desea comprometer en términos de recursos/roles, liderazgo, etc.)

**4. Sesión de facilitación** - Después de 15 minutos, asigne a una pareja (diferente de la anterior sesión) la tarea de ser facilitador para esta sesión. Los demás deberán dejar lo que están haciendo y volver a sus anteriores roles (oficina de planificación, MEIL, ONG o líderes comunitarios). Asigen entre una hora y una hora y media para la sesión.

**5. Evaluación reflexiva** – Después de la sesión, reflexiones sobre lo que pasó preguntando:

- (a) ¿Algunas buenas ideas fueron rechazadas?; (refiérase a la *Hoja de Apoyo 6.19*)
- (b) ¿Qué funcionó desde la perspectiva de la facilitación?; y
- (c) ¿Qué podría mejorarse?

Realice estas tres preguntas primero a la pareja que acaba de facilitar la sesión. Luego abra el debate a los demás. Aumente las sugerencias a la lista comenzada en la sesión anterior.

**6. Experiencia de los participantes-**

Invite a comentar a los participantes sobre cómo este tipo de planificación en acción se compara con la forma en que la planificación para gestión social o desarrollo comunitario es normalmente desarrollada.



## Reglas para la lluvia de ideas

Una lluvia de ideas efectiva está gobernada por algunas “reglas” simples pero importantes, incluyendo:

- ▶ Los participantes inician la lluvia de ideas individualmente, luego trabajan en pequeños grupos, concluyendo con una amalgama de ideas en plenaria y en una discusión para ver si es posible ser aún más creativos y ampliar más las opciones
- ▶ Cuando se ha cumplido el tiempo, las opciones son agrupadas y se unifican las duplicadas
- ▶ En ningún momento se permiten críticas de ideas – todas son válidas
- ▶ La “lluvia de ideas” debe tener un tiempo para estimular espontaneidad y creatividad, pero debe ser lo suficientemente flexible como para acomodar situaciones en las que las nuevas ideas siguen fluyendo
- ▶ Las ideas deben mantenerse simples, escritas en no más de tres palabras (el detalle podrá venir después)
- ▶ Las opciones deberán ser escritas con letras suficientemente grandes para que todos los participantes las vean. Esto es crítico ya que la creatividad es inspirada al ver las ideas de los demás. Por ejemplo usar marcadores gruesos en los Post-Its, las tarjetas o en el rotafolio. Posibilita a los participantes ver las ideas de los otros mientras éstas son generadas.

## Lluvia de ideas –¿por qué buenas ideas son a veces rechazadas?

¿Por qué buenas ideas son a veces rechazadas? Porque:

- ▶ contienen elementos de otra idea que ha sido desechada
- ▶ no toman en cuenta intereses inmediatos
- ▶ otros piensan que tienen una mejor idea y han estado esperando para tener la oportunidad de expresarla
- ▶ otros no entienden las nuevas ideas
- ▶ otros tiene un conflicto o disputa con la persona que ha expresado las nuevas ideas
- ▶ otros tuvieron una idea que expresaron más temprano que fue desechada
- ▶ otros enfocaron su atención en lo que podría estar mal en las nuevas ideas en vez de tratar de identificar lo que hubiese sido creativo y valioso

# Sesión 6 – Llegando a acuerdos

## Propósito

*Esta sesión introduce estrategias que los facilitadores pueden usar para encaminar a los participantes hacia un acuerdo.*

## Objetivos de Aprendizaje

- ▶ practicar la generación de un acuerdo entre los participantes; y
- ▶ evaluar la factibilidad de los acuerdos.

## Guía para capacitadores

- 1. Reempaque** – En la preparación para la próxima sesión, reúna las opciones principales de las lluvias de ideas de la anterior sesión. Configure estas opciones en relación a cada “objetivo” de la alianza (en una matriz de “opciones” vs. “socios”). Por ejemplo, para el objetivo 1, puede haber tres opciones principales, cada una combinando una actividad con los recursos y roles comprometidos por cada participante.
- 2. Presentación** – En plenaria, recuerde a los participantes los cuatro “pasos” para la construcción de consenso (*Hoja de Apoyo 5.6*). Invite a los participantes a dar ejemplos de los consensos en los que se hayan visto involucrados. ¿Cómo llegaron a estos acuerdos? ¿Se arribó al resultado en consenso?

Usando la *Hoja de Apoyo 6.21*, haga una corta presentación sobre cómo facilitar a los participantes para llegar a un acuerdo sobre las mejores opciones para

implementar los objetivos de una alianza. Haga notar que éste es sólo “uno” de los instrumentos para llegar a un acuerdo. Invite a dar otras ideas sobre instrumentos.

- 3. Diseño de la sesión** – Asigne 15 minutos para que cada pareja de facilitadores diseñen la forma en la que emplearían ellos los instrumentos (Ej. *Hoja de Apoyo 6.20*) para encaminar a que los socios lleguen a un acuerdo sobre las actividades clave, recursos y roles para la implementación de los objetivos de la alianza del servicio de salud.
- 4. Facilitación de la sesión** – Después de 15 minutos, asigne a una nueva pareja la tarea (diferente de la sesión anterior) de ser facilitadores por la sesión. Los demás deberán dejar lo que estaban haciendo y volver a su anterior rol (Oficina de planificación, MEIL, la ONG o líder comunitario).
- 5. Evaluación reflexiva** – Después de la sesión, reflexione sobre lo que pasó de la forma usual. Refiérase a la estructura de una alianza (*Hojas de Apoyo 5.2 y 5.2 – Módulo 5*), pregunte qué instrumentos usaría un facilitador para llegar a acuerdos sobre los elementos restantes de la alianza ( plan operativo global, mecanismo de arbitraje, arreglos de financiamiento, mantenimiento de la comunicación). Tome en cuenta que el acuerdo en un plan de trabajo detallado es el tema desarrollado en el Módulo 7 sobre instrumento de gestión. Concluya la sesión preguntando a los participantes cuáles son los “próximos pasos” a seguir después de llegar a un borrador de acuerdo. Refiérase a la *Hoja de Apoyo 6.22*.

## Un instrumento para llegar a acuerdos

- (i) Elementos de la estructura de una alianza sobre la cual existe un acuerdo unánime (**A** – acordado)
- (ii) Elementos que han sido modificado o son parte de un intercambio con otros elementos (**Ac** – acordado con condiciones)
- (iii) Elementos sobre los cuales no existe ningún acuerdo unánime (**SR** – sin resolver)
- (iv) Agrupando todos los acuerdos

### (i) Elementos unánimes

Esto incluye:

- Objetivos de alianza comunes e individuales sin necesidad de un cambio (**A**)
- Opciones/soluciones que cuentan con un apoyo unánime (**A**), tanto:
  - La actividad propuesta; como
  - los roles y contribuciones de recursos de socios individuales

### (ii) Elementos modificados e intercambios

Esto incluye:

- Invitar a aportar ideas para combinar opciones
- Invitar a hacer correcciones, modificaciones e intercambios para convertir elementos sin resolver (**SR**) en elementos acordados (**Ac**). Anotar el detalle de cada condición (**c**) por separado.

### (iii) Elemento aún no resueltos (**SR**)

Entre las formas para manejar elementos no resueltos tenemos:

- Estar de acuerdo en no tratar un elemento particular
- Establecer una medida provisoria que resuelva el problema temporalmente
- Estar de acuerdo en monitorear de cerca una solución particular
- Realizar una experiencia piloto para evaluar la factibilidad de una opción
- Buscar consejo o dirección de una autoridad o experto que cuente con el consentimiento de todos



**(iv) Articular y buscar la aprobación para un paquete final**

- Elementos unánimes (**A y Ac**)
- Elemento sin resolver (**SR**)
- Si es necesario, presente diferentes combinaciones de opciones, Ej. Paquete A, Paquete B

**Ejemplo de una matriz para capturar y refinar acuerdos a medida que vayan apareciendo**

	Socios		
	S1	S2	S3
<b>Objetivo 1</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<del>SR</del> <b>Ac</b>
➤ Opción A (actividades, recursos y roles)	A	A	SR
➤ Opción B (actividades, recursos y roles)	<del>SR</del> <b>Ac</b>	A	<del>SR</del> <b>Ac</b>
<b>Objetivo 2</b>	<b>A</b>	<del>SR</del> <b>Ac</b>	<del>SR</del> <b>Ac</b>
➤ Opción A (actividades, recursos y roles)	A	<del>SR</del> <b>Ac</b>	A
➤ Opción B (actividades, recursos y roles)	SR	SR	SR

(Adaptado de material preparado por A. Hinkley y A. Acland, Environment Council, Londres)



## ¿Qué viene después?

- ▶ Verifique los acuerdos y/o recomendaciones opuestos a los criterios objetivos
- ▶ Evalúe la factibilidad (técnica, financiera, etc.)
- ▶ Busque la aprobación de aquellos que toman decisiones y de sus constituyentes
- ▶ Consulte a “todas” las partes interesadas en el resultado
- ▶ Reconozca que las alianzas requieren de “sostenibilidad”

# Sesión 7 – Manejando la crisis

## Propósito

*Explorar brevemente algunas de las formas en las que un facilitador podría manejar las tensiones y hostilidad en las sesiones de un taller.*

## Objetivos de Aprendizaje

- Identificar cuándo las negociaciones están a punto de entrar en crisis; e
- Identificar algunas estrategias para manejar la crisis.



*Construyendo capacidad en la habilidad de facilitación externa. Proyecto de Mina de Carbón Sharshatali*

## Guía para capacitadores

- 1. Indicadores de una crisis pendiente**  
– en plenaria, invite a los participantes a hacer observaciones sobre las ocasiones en las que, en su propio trabajo, las negociaciones entraron en crisis. Pregunte: ¿qué pudo haber indicado que las tensiones se volvieron destructivas en vez de constructivas? Utilice las experiencias de los últimos dos días para ampliar los ejemplos.
- 2. Estrategias para manejar la crisis** –  
Refiérase a la *Hoja de Apoyo 6.23*. Solicite ideas sobre qué podría haber hecho un facilitador externo para prevenir o resolver tensiones emergentes en un taller?



## Crisis

**A veces el proceso de construcción de consenso entra en crisis.**

A veces, a pesar de los mejores esfuerzos del facilitador y los participantes, el proceso de construcción de consenso entra en crisis. Esto ocurre por una infinidad de razones incluyendo:

- Socios que adoptan posiciones rígidas y opuestas
- Baja motivación para negociar en algunos socios
- Escasa comunicación entre los socios potenciales
- Falta de información crítica

**Las crisis pueden ser menores o más significativas.**

Las crisis pueden ser menores, cuando las negociaciones no parecen progresar, o pueden ser más significativas, cuando alguna de las partes siente que debería retirarse de las negociaciones.

Para crisis pequeñas algunos posibles enfoques pueden ser:

- Indagar en los intereses subyacentes que son reflejo de posiciones rígidas
- Cambiar los temas de discusión a otros donde los socios están cerca de llegar a acuerdos para desarrollar un ambiente propicio
- Suspender la negociación y conversar con los socios separadamente
- Resaltar la importancia de relaciones pasadas y futura, si ellas son importantes
- Referirse a ejemplos de negociaciones exitosas en temas similares
- Alentar a los participantes a intentar con más ahínco y resaltar el progreso alcanzado
- Referir el tema de disputa a un grupo de trabajo para su resolución

Para crisis más significativas, algunos enfoques posibles incluyen:

- Suspender el proceso por un periodo de tiempo para que los socios se calmen si están molestos
- conversar con todos los socios y evaluar si será posible la negociación de una solución negociada
- resumir el progreso logrado hasta ahora
- alentar a los socios a re-evaluar sus objetivos y sus mejores y peores alternativas para obtener un resultado negociado, incluyendo la probabilidad de que esas alternativas ocurran. Si todos los socios determinan que vale la pena continuar con las negociaciones, establecer un compromiso explícito para continuar con objetivos específicos, marcos temporales y reglas de procedimiento
- Implementar un grupo representativo pequeño de “moderados” para desarrollar propuestas para solucionar el impasse en consideración a todos los participantes
- Referir el problema a expertos escogidos por todas las partes si la crisis está relacionada con información
- Buscar dirección o apoyo de una alta autoridad o de un personaje respetado



## Lecciones clave

- ▶ Los facilitadores deberían diseñar y buscar la aprobación para procesos de construcción de consenso que sean sensibles a los participantes.
- ▶ Los facilitadores apoyan a las partes para recorrer los cuatro pasos para la construcción de consenso: construcción de la confianza, revelar los intereses subyacentes, realizar lluvias de ideas para obtener opciones creativas y llegar a acuerdos.
- ▶ Los facilitadores deben mantenerse neutrales con respecto al resultado de las negociaciones.
- ▶ Los facilitadores emplean habilidades efectivas de comunicación y cuestionamiento.

## Lecturas adicionales

Action Planning Workshop of the Sarshatali/BPD Dialogue on Tri-Sector Partnerships –  
<http://www.bpd-naturalresources.org/reports/apworkshopsarsh.pdf>

IUCN (1995) *'Reaching Agreement: Conflict Resolution Training for the IUCN'*, International Union for Conservation and Nature, Geneva.

Fisher, R., and Ury, W. (1987) *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving in*, Arrow Books, London.

Tennyson R. and Wilde, L. (2000) *The Guiding Hand: Brokering Partnerships for Sustainable Development*, London: Prince of Wales Business Leaders Forum and United Nations Staff College