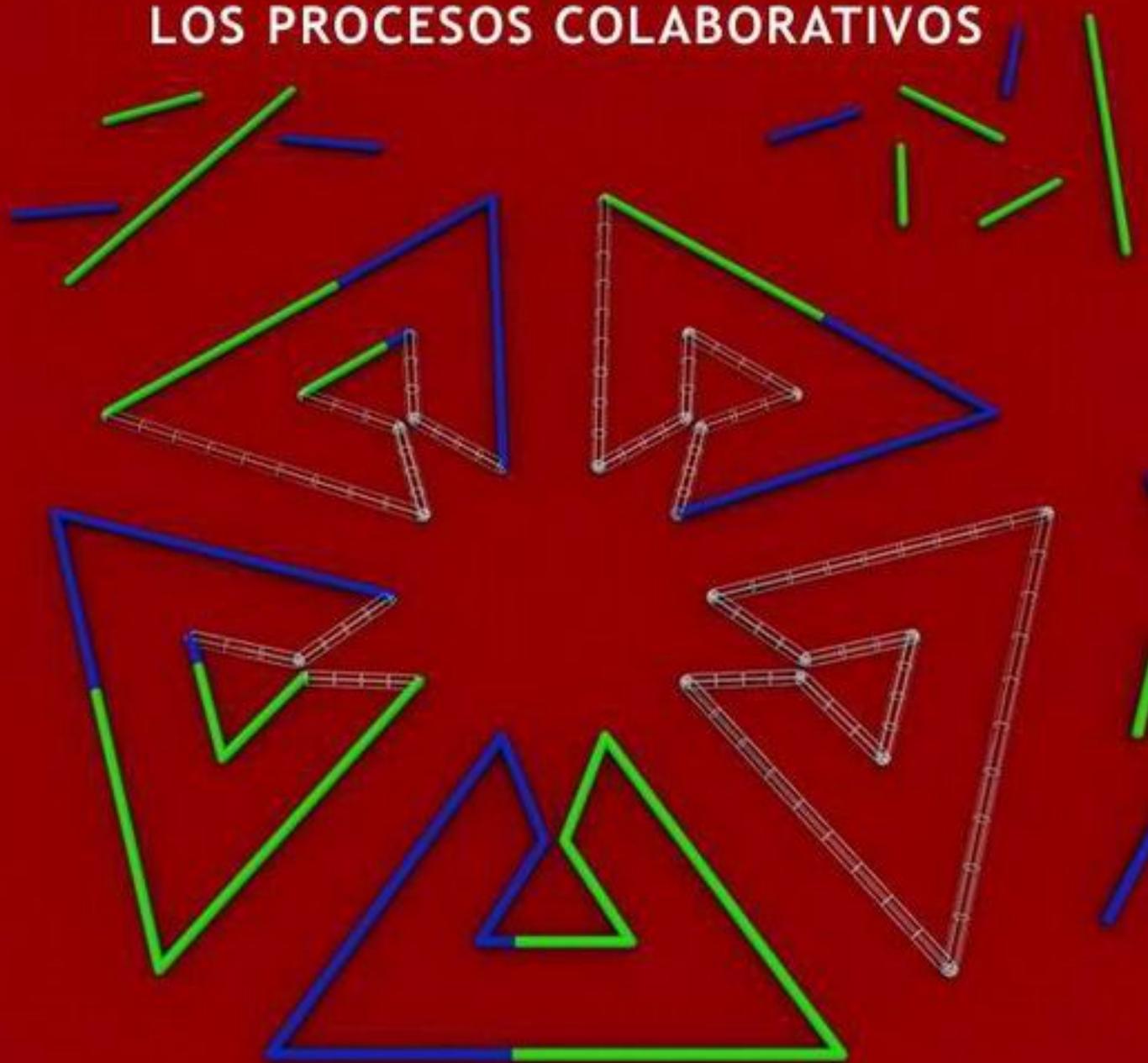


MANUAL

CONSTRUCCIÓN DE CONSENSO:
LOS PROCESOS COLABORATIVOS



FUNDACIÓN
CAMBIO DEMOCRÁTICO

MANUAL

**CONSTRUCCIÓN DE CONSENSO:
LOS PROCESOS COLABORATIVOS**



FUNDACIÓN CAMBIO DEMOCRÁTICO
Segunda Generación en Gestión de Conflictos



FUNDACIÓN CAMBIO DEMOCRÁTICO

La Fundación Cambio Democrático es una organización no gubernamental, apartidaria y sin fines de lucro.

Nuestra misión es desarrollar procesos colaborativos de construcción de consenso para la prevención y resolución pacífica y participativa de conflictos públicos.

Desde su formación en la Argentina, a principios de 1998, constituye el primer centro en América Latina de la Red Internacional Partners for Democratic Change. Esta red, fundada en 1989, trabaja actualmente en 10 países en Europa del Este y Central.

Nuestros Objetivos:

- ✓ Promover el desarrollo de prácticas democráticas transparentes y participativas para transformar los procesos de toma de decisiones políticas.
- ✓ Crear sentido de comunidad generando canales de diálogo sostenido.

Estrategias:

- ✓ Desarrollamos metodologías y procesos de construcción de consenso (mediación, facilitación, planificación colaborativa, entre otros) que involucren la participación de los ciudadanos y de múltiples grupos sociales para la resolución de conflictos y la toma de decisiones en cuestiones públicas.
- ✓ Capacitamos a distintos actores sociales (gobierno, OSCs, sector privado) en habilidades comunicacionales y de construcción de consenso.

ÍNDICE

Prólogo	4
Introducción	6
- Fundamentos para la implementación	
- Abordajes para el manejo de conflictos y cambio social	
-	
Los procesos colaborativos en temas públicos	9
- ¿Qué entendemos por políticas públicas?	
- Participación Ciudadana	
-	
Esquema de los procesos colaborativos	11
- Consideraciones claves para el uso de estos procesos	
- Preocupaciones generales sobre la colaboración	
- Preocupaciones sobre cómo se llevan a cabo los procesos de colaboración	
- Advocacy y Colaboración.	
Los procesos colaborativos	16
- ¿Qué son los procesos colaborativos?	
- ¿en qué situaciones se pueden usar los procesos colaborativos?	
- ¿quién puede convocar un proceso colaborativo?	
- ¿quién puede diseñar y conducir un proceso colaborativo?	
- Mediadores y Facilitadores: distinciones importantes	
- Significados del supuesto rol “neutral” ¿Neutralidad o Imparcialidad?	
- La imposibilidad de que las intervenciones sean imparciales	
- ¿Cómo se lleva adelante un proceso colaborativo?	
- ¿por qué es importante diseñar y planificar el proceso?	
- ¿cuáles son las etapas de un proceso de planificación colaborativa?	
Etapas 1: Evaluación inicial de la situación	21
- Propósito	
- Recolección de Información. Entrevistas	
- Análisis de la Información	
- Informes y Reportes surgidos de la etapa de análisis y evaluación	
Etapas 2: Diseño del proceso. Estrategia y Plan	26
- Estrategia del proceso	
- El problema de los medios de comunicación	
- La construcción de confianza en el proceso: algunas estrategias	
- Plan de trabajo	
Etapas 3: Conducción del proceso. Facilitación	37
- Conducción del proceso en función del plan de trabajo	
- ¿qué es la facilitación?	
- Técnicas de facilitación	
Etapas 4: Monitoreo de los resultados alcanzados	52
Conclusión	55
Anexos	56

Prólogo

Cuando 5 años atrás, comenzamos a trabajar desde Cambio Democrático en promover metodologías colaborativas en procesos participativos de toma de decisiones y manejo de conflictos públicos, nos encontramos con que la mayor parte de las experiencias sistematizadas provenían de Canadá y Estados Unidos, con lo cual la bibliografía estaba en inglés.

Sin embargo, tanto los materiales que refieren esas experiencias como ellas mismas no podían ser adaptados a nuestros contextos y a nuestras prácticas tal como se las presentaba. Y si bien existen experiencias en Latinoamérica, es muy poco el material que encontramos analizando y sistematizando dichas experiencias, (con alguna excepción de la Fundación Futuro Latinoamericano)

El primer esfuerzo de proveer alguna sistematización en español, fue elaborado por Rafael Montalvo¹ para capacitaciones ofrecidas desde Cambio Democrático, sobre la base de los textos de Susan Carpenter quien nos capacitó en Planificación Colaborativa en el marco de un programa para todos los Directores de la Red de Partners for Democratic Change Internacional a principios del año 1998. No obstante, este material necesitaba ser adaptado a la cultura y a la práctica de nuestra propia experiencia.

Por lo tanto, el objetivo de editar este Manual fue motivado por la necesidad de proveer material en español a los interesados en estas metodologías sobre procesos colaborativos. Con esa idea hemos compilado, editado y adaptado algunos textos de autores extranjeros, articulándolos con nuestra experiencia y nuestros propios análisis de casos del campo local

A los efectos de estructurar la presentación de estos procesos en cuanto a sus etapas y las técnicas, hemos tomado como base nuestra experiencia y hemos adaptado materiales teóricos de los siguientes autores: Susan Carpenter: *"Managing Public Disputes"* Jossey-Bass Publishers. San Francisco, 1988. para lo referido a diseño del proceso; Sam Kane y otros *"The Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making"*, New Society Publishers, 1996 para lo referido a técnicas de facilitación y el trabajo *"Building Consensus for Sustainable Future"*, Round Tables on the Environment and Economy in Canadá. SPIDR, 1993. para lo referido a implementación y monitoreo de los acuerdos.²

Además de describir la metodología que hemos desarrollado durante estos años, la publicación espera poder ayudar a la reflexión en el sentido de evaluar la implementación de este tipo de procesos a nivel local, analizando algunas de sus fortalezas y debilidades. No desconocemos la gran proliferación de procesos participativos en nuestro país durante los últimos 10 años de nuestra historia. Sin embargo, los mismos no se caracterizaban por incluir necesariamente la construcción de consensos y la premisa de la colaboración en la

¹ Rafael Montalvo. Experto en procesos colaborativos. Actualmente trabaja en el Conflict Resolution Consortium de Florida, USA. Primer entrenador de habla hispana en estos procesos, condujo los primeros entrenamientos que la Fundación Cambio Democrático ofreció en el país, en el año 1999.

² También se han tenido en cuenta prestigiosos autores que trabajan en este campo como Gail Gingham – Revista ACR Resolution Quarterly Magazine Summer 2002. vol 1: "The Environment in the Balance: Mediators are making a difference."; Frank Dukes - Conflict Resolution Quarterly Volume 19 fall 2001, "Integration in Environmental Conflict"; el trabajo de Adler y Birkhoff publicado por The National Policy Consensus Center sobre "Building Trust". 2002 y la publicación de la Universidad de Virginia, "Collaboration, a guide for Environmental Advocates. 2001

toma de decisiones participada. Por eso confiamos en que este trabajo puede aportar alguna innovación a las prácticas que ya venían aplicándose al campo. En los anexos se presentan una serie de casos en donde Cambio Democrático aplicó estas metodologías con el objeto de ilustrar la descripción detallada de cada una de las etapas y pasos de la Planificación Colaborativa.

Quiero señalar que mi práctica anterior –entre 1992 y 1998- viene de la Resolución de Conflictos en contextos interpersonales, como la negociación y la mediación en el ámbito judicial, por lo cual adaptar procesos de resolución de problemas a contextos públicos ha sido un gran desafío personal. Conceptos como el la evolución natural de los conflictos en los procesos de cambio social, el rol de la confrontación, el equilibrio del poder como condición de legitimidad en el proceso colaborativo, las condiciones necesarias para lograr acuerdos sostenibles, los cortocircuitos entre las nociones de confidencialidad y transparencia, el impacto de las cuestiones que involucran derechos de interés público, etc, han desvelado mi práctica, cuestionado mis preconcepciones y generado nuevos procesos de reflexión que se encuentran en permanente evolución.

El proceso de elaboración de este Manual ha tomado más de dos años, razón por la cual han colaborado en la misma varios de los integrantes de nuestra organización, algunos de los cuales ya no están con nosotros. Tal es el caso de María Polí, actualmente estudiando Políticas Públicas en USA, Juan Dumas, recientemente nombrado Director de la Fundación Futuro Latinoamericano con sede en Ecuador y Silvana Gallego, estudiando Diplomatura en Educación para la Paz en Barcelona. Ellos han continuado su formación iniciada en Cambio Democrático en la línea de generar procesos participativos, democráticos, colaborativos y transparentes para la transformación hacia sociedades más justas y pacíficas.

Como Directora de la organización estoy orgullosa de haber trabajado con ellos y profundamente agradecida tanto a ellos como a los nuevos colaboradores que hoy son el motor de esta tarea. Con algunos hemos concluido el proceso de edición de esta primera publicación que aspira a poder generar cambios en los procesos democráticos hacia una paz sustentable. Gracias a Beatriz González Selmi, María López Dardaine, Tomás Leivi y Eliana Spadoni por toda la colaboración en llevar a cabo esta tarea.

Gracias también a los recientemente incorporados al Programa de Conflicto y Colaboración en el Manejo de Recursos Naturales, Juliana Robledo y Pablo Lumerman, quienes seguramente en poco tiempo podrán enriquecer este trabajo con el resultado de sus investigaciones fruto de la sistematización que realizan desde el Observatorio de Conflictos Socio ambientales.

Todos ellos son quienes día a día me convencen de que la maravillosa misión que nos guía y la satisfacción de los resultados obtenidos, bien valen la pena el esfuerzo de seguir sembrando nuestras semillas para intentar vivir en un mundo diferente.

“Imagina a toda la gente, viviendo la vida en paz. ...Puedes decir que soy un soñador, pero no soy el único.”
John Lennon, 1971

Gachi Tapia, Agosto de 2003.

CONSTRUCCIÓN DE CONSENSO LOS PROCESOS COLABORATIVOS

Aclaración preliminar: Este manual presenta solamente los lineamientos básicos para comprender cómo funciona un proceso colaborativo y qué herramientas son útiles para conducirlo. No pretende describir detalladamente los desafíos que presenta cada una de sus etapas. Cabe señalar también que la literatura sobre estos procesos está en constante evolución y los modelos apropiados para nuestra realidad latinoamericana aún están en construcción.

INTRODUCCIÓN

Fundamentos para la implementación de los Procesos Colaborativos.

La Fundación Cambio Democrático, entiende que para que los cambios sociales puedan ser transitados de manera pacífica, es necesario promover el desarrollo de prácticas democráticas transparentes y participativas que ayuden a transformar los procesos de toma de decisiones políticas. Para ello, promueve metodologías de Facilitación y Planificación Colaborativa, procesos que se basan en los valores de participación plena, la comprensión mutua, las conclusiones inclusivas y la responsabilidad compartida.³

La premisa que subyace a estos esfuerzos es la premisa colaborativa por la cual se considera que si se puede traer a los actores preocupados por una cuestión común, proveyéndoles metodologías para trabajar juntos y facilitándoles la información necesaria para tomar decisiones, los mismos podrán crear auténticas visiones para la mejor solución del problema que los aqueja. Estos procesos promueven las decisiones donde prevalezcan los intereses comunitarios más amplios y generales por sobre los intereses partidarios y sectoriales que tradicionalmente dominan esfuerzos para renovar y cambiar.

Abordajes para el manejo de conflictos y cambio social

En el campo de la resolución, manejo o transformación de conflictos, existen 3 tipos de abordajes dependiendo de la complejidad, el contexto y el objetivo final de la intervención:

En el primer nivel, también llamado de **Primera Generación**, es donde se utilizan herramientas para la resolución o manejo de conflictos interpersonales, tanto en el ámbito escolar, pre-judicial o vecinal, o para ayudar a cumplir objetivos en reuniones organizadas para el tratamiento de diversos temas, tales como:

- Comunicación
- Negociación colaborativa
- Mediación
- Facilitación

Son las herramientas básicas con que cuentan los mediadores judiciales o comunitarios, donde el esquema de intervención está basado en la filosofía de la resolución de disputas, esto es la aplicación de habilidades comunicacionales para la exploración de intereses, la re-

³ Kaner, Sam. "The Facilitators Guide to Participatory Decision Making". New Society Publishers, 1996.

definición del problema y la generación de opciones para lograr acuerdos o acciones consensuadas.

En el segundo nivel o **Segunda Generación** se encuentran los procesos que abordan tanto el manejo y la resolución de conflictos como los procesos de cambio o transformación social.

En este nivel ubicamos a los Procesos de Planificación Colaborativa y otros Procesos de Construcción de Consenso⁴, que son utilizados para tratar temas complejos con multiplicidad de actores, como los temas públicos.

Si bien estos procesos están estructurados en base a una metodología específica para este nivel de complejidad, podemos decir que se construyen alrededor de la matriz básica de los denominados Procesos de resolución de problemas de primera generación, o sea:

- Evaluación y análisis del problema
- Identificación de preocupaciones e intereses de los involucrados
- Re-definición del problema
- identificación de valores y terreno común
- generación de opciones
- construcción de acuerdos

También coinciden los valores⁵ que trascienden estos procesos y que son:

- participación plena
- comprensión mutua
- soluciones inclusivas
- responsabilidad compartida

Participación plena:

En un grupo participativo los miembros son alentados a hablar y decir lo que piensan. Esto va fortaleciendo al grupo de diversas maneras. Se animan a tocar temas difíciles. Aprenden cómo compartir sus primeras ideas y vuelven más proclives a reconocer y descubrir la diversidad de opiniones del grupo.

Comprensión mutua:

Para que un grupo pueda llegar a una solución sustentable, tienen que comprender y aceptar la legitimidad de las otras necesidades e intereses. Este sentido básico de aceptación y comprensión es lo que permite a la gente desarrollar ideas innovativas que incorporen otros puntos de vista.

⁴ **Consenso** es un término que representa un acuerdo al que llegan los participantes a través de un proceso que identifica las necesidades, los intereses y los valores entre las partes y apunta a la satisfacción de la mayor cantidad posible de ellos. El consenso no requiere unanimidad. Un arreglo por consenso puede no satisfacer todos los intereses de cada uno de los participantes por igual y es posible que alguno no apoye todas las partes del acuerdo al mismo nivel. Sin embargo, una vez que se logra el arreglo, cada una de las partes se puede comprometer a su implementación. Esto generalmente ocurre porque las principales necesidades, intereses y valores de cada una de las partes están contempladas al menos en cierta medida, en el arreglo y ninguna de esas necesidades, intereses o valores se ven seriamente perjudicados por el arreglo.

⁵ Ob. Cit. Kaner, Sam y otros *"The Facilitators Guide to Participatory Decision Making"*. New Society Publishers 1996.

Soluciones inclusivas:

Son soluciones sabias. Su sabiduría emerge de la integración de todas las perspectivas y necesidades. Estas soluciones cuyo rango o visión se expande para sacar ventaja de la verdad que sostienen no solo los más poderosos o influyentes sino también los menos poderosos y más tímidos. Todos tienen un pedazo de la verdad.

Responsabilidad compartida:

En grupos participativos, los miembros tienen un fuerte sentimiento de responsabilidad por la creación y el desarrollo de los acuerdos. Reconocen que deben ser capaces y estar dispuestos a implementar las soluciones que ellos mismos construyeron.

El tercer nivel o **Tercera Generación**, se refiere ya no al Diseño de Procesos sino de Diseño de Sistemas a nivel de superestructuras tales como Empresas, Instituciones o Comunidades, para intentar promover mecanismos de distinto orden para la prevención, contención y manejo de las crisis y los cambios. El sistema podría implicar un grupo de mecanismos como por ejemplo, mediaciones, arbitraje, asistencia jurídica, evaluaciones neutrales, planificaciones participativas colaborativas, etc.

En este manual, nos abocaremos a la descripción de los procesos enmarcados en el Segundo Nivel o Segunda Generación, que denominaremos Procesos de Planificación Colaborativa.

LOS PROCESOS COLABORATIVOS EN TEMAS PUBLICOS

¿Qué entendemos por Políticas Públicas?

Se trata de medidas que se diseñan e implementan desde algún sector del Estado y que están dirigidas (involucran o afectan) a algún sector o al conjunto de la ciudadanía.

Esta definición supone que los actores de las políticas públicas son: por un lado los representantes del Estado, *Gobernantes*, y por el otro, los ciudadanos representados, *Gobernados*.

También supone que el objeto de las políticas públicas son:
Medidas, que se diseñan y que se implementan.

Y supone además que la acción involucrada en las políticas públicas importa una actividad:
desde algún sector del Estado dirigida a algún sector o al conjunto de la ciudadanía.

Lo que implica una caracterización de un sistema de relaciones, donde la posición de los actores es, a priori: *Activa* para los gobernantes y *Pasiva* para los gobernados.

Entonces, alguno de los conceptos importantes acerca de aquello que está involucrado en el diseño e implementación de las políticas públicas se relacionan con:

La noción y las características del *sistema democrático*.

La naturaleza de la *representación*.

Las características de la *participación ciudadana*.

La Fundación Cambio Democrático ha aplicado esta herramienta para el tratamiento de cuestiones o conflictos públicos, los cuales tienen características especiales que los distinguen de conflictos laborales o disputas privadas, donde los actores son pocos y fácilmente identificables a los efectos de su representación.

- Están involucradas complejas redes de partes.
- Existen diferentes niveles de experiencia e información sobre el tema.
- Existen diferencias en los procesos de tomas de decisión.
- Los procesos no están estandarizados
- Conviven una amplia gama de cuestiones

Los procesos colaborativos pueden tener características muy distintas. Por ejemplo:

- pueden concentrarse en un solo tema sencillo o en muchos problemas complejos,
- pueden involucrar a personas o a agrupaciones, ya sea muchas o pocas,
- pueden tomar unas pocas horas, varios meses o incluso años,
- pueden ser conducidos por un equipo interdisciplinario de facilitadores en procesos muy complejos o conflictivos; o pueden ser guiados directamente por los participantes en cuestiones más simples, de baja agresividad y conflictividad.

PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Los Procesos Colaborativos (Planificación Colaborativa y Procesos de Construcción de Consenso) son herramientas útiles para el fortalecimiento de la participación ciudadana.

¿Qué entendemos por Participación Ciudadana?

- Es un **proceso** a través del cual los intereses y preocupaciones prioritarias, necesidades y valores de los ciudadanos son incorporados dentro de la toma de decisiones gubernamental.
- Es una vía de **comunicación** de “**doble vuelta**” donde la meta general es llegar a mejores decisiones con el apoyo de los ciudadanos.
- Es un **vehículo** que contribuye a democratizar al Estado, a las Políticas Públicas y a aumentar su efectividad y eficacia.

¿Por qué es necesaria la Participación Ciudadana?

- Porque conocer cómo y por qué se toman las decisiones, ayuda a acercar al ciudadano a sus representantes.
- Porque el sentido de comunidad solo es posible si los ciudadanos se sienten y son responsables de su destino.
- Porque traer a las personas a resolver problemas comunes, enfatiza la idea de que esos problemas son de “todos”.
- Porque los ciudadanos comienzan a entender las necesidades diversas que hay en la comunidad y construyen redes y relaciones que disminuyen la polarización y los extremismos.
- Porque los intereses diversos muestran que no hay posibilidad de avanzar en decisiones comunes si no se construye algún consenso en cuáles son las necesidades más prioritarias de la comunidad en su conjunto. Esta reflexión permite generar procesos de inclusión donde los intereses más abarcativos prevalecen sobre los personales o sectoriales

ESQUEMA DE LOS PROCESOS COLABORATIVOS

A modo de introducción, presentamos en forma esquemática los pasos a seguir en los procesos colaborativos que luego iremos desarrollando en forma detallada.

Es importante destacar que la división en pasos es una respuesta metodológica para una mejor comprensión de las etapas que incluyen los procesos colaborativos y sirven de guía u hoja de ruta para su implementación.

Pero, tratándose de herramientas comunicacionales que se utilizan en la interrelación entre los diversos actores, la secuencia puede no ser lineal y es muy importante tener en cuenta que en general, y a medida que se avanza en el proceso, es frecuente volver hacia atrás, reformular situaciones y corregir rumbos.

Existen 4 etapas diferenciadas:

- 1- Evaluación y Análisis
- 2- Diseño del proceso
- 3- Conducción del proceso
- 4- Monitoreo

Cada etapa se apoya en el trabajo producido por la etapa anterior, con lo cual, sin una adecuada preparación y análisis, que tenga en cuenta la mayor cantidad de variables posibles, es imposible que la etapa siguiente –la conducción del proceso- sea fructífera o efectiva. Del mismo modo, la etapa del proceso debe tomar todo el tiempo que sea necesario para asegurar que todas las opciones han sido consideradas y los acuerdos consensuados, para una más eficaz implementación. Es de fundamental importancia la etapa de monitoreo o seguimiento de los acuerdos para asegurar su cumplimiento y para evaluar mediante diversos mecanismos (encuestas, entrevistas, medición de indicadores) el proceso y estudiar sobre las lecciones aprendidas.

CONSIDERACIONES CLAVE PARA EL USO DE ESTOS PROCESOS

¿Cuáles son los pros y contras de un Procesos Colaborativo? ¿Qué riesgos o desventajas pueden aparejar?

El enfoque colaborativo para el manejo de cuestiones públicas, sobre todo aquellas relacionadas con el manejo de recursos naturales donde tienen mayor aplicación, ha levantado muchas críticas y dudas. Estas críticas se han generado en países donde estos procesos se han vuelto muy usuales, pero donde una de las características es que no siempre son conducidos o diseñados desde un rol imparcial preocupado por la calidad del proceso y por el contrario han servido a otros fines políticos

Las críticas se dividen en dos categorías:

- 1) A gran escala, hay considerables preocupaciones sobre cómo el impacto acumulativo de los procesos colaborativos en la creación de políticas puedan amenazar algunas de las prácticas tradicionales de democracia y gobernabilidad. Por otro lado hay preocupación en el sentido de que incrementen la influencia local en la toma de decisiones sobre recursos públicos sin incluir suficiente representación de actores nacionales.

- 2) A pequeña escala individual, existen inquietudes acerca de cuándo se convocan y cómo se manejan los procesos de este tipo.

1. Preocupaciones generales sobre la Colaboración (a gran escala).

Es importante entender el primer grupo de preocupaciones, ya que dichas inquietudes pueden ejercer influencia en la respuesta de algún actor cuando ha sido invitado a participar en procesos de colaboración. También puede tener importancia cuando un grupo o una persona o una organización de facilitadores está considerando convocar un emprendimiento de colaboración.

Los argumentos estructurales elaborados por los críticos de la colaboración son básicos pero importantes: los procesos de colaboración no deberían priorizarse automáticamente frente a otros procesos tradicionales de toma de decisiones característicos de la gobernabilidad democrática. Estos procesos pueden proveer beneficios tales como el incremento y la mejora de las relaciones en la comunidad en situaciones particulares. No obstante, a pesar de los beneficios, el impacto acumulativo consecuente del aumento de la toma de decisiones por el público por medio de procesos de colaboración, podría traer como consecuencia el debilitamiento de mecanismos como el litigio necesario para sentar precedentes. Esto casos son importantes cuando se trata de casos que involucran derechos de interés público como por ejemplo aquellos destinados a proteger y mejorar la calidad de los recursos naturales. Generalmente éstos son derechos que se contraponen a otros derechos humanos y sociales también reconocidos por la constitución. Es muy difícil articular la incidencia de los mismos, por eso el tener precedentes judiciales a los que recurrir puede resultar muy útil.

Las críticas principales sobre la naturaleza y el impacto acumulativo de la colaboración son entonces las siguientes:

- Muchas acciones tendientes a proteger derechos de interés público podrían verse debilitados cuando procesos de colaboración ad hoc son utilizados para manejar estas cuestiones.
- Grupos privados ad hoc que rinden cuentas sólo a ellos mismos podrían, en efecto, reemplazar procesos públicos responsables de crear las leyes y las reglas si se promueven procesos donde el interés público no esté adecuadamente representado
- La legitimidad de funcionarios electos democráticamente para representar a los ciudadanos en los procesos tradicionales de toma de decisiones podría resquebrajarse o erosionarse si grupos ad hoc se vuelven crecientemente responsables de ejercer influencia en la elaboración de políticas sobre temas públicos
- Algunos funcionarios podrían delegar el poder de decisión para no verse en la difícil posición de tomar decisiones controversiales.
- Estándares legales y de regulación que reflejen el “interés nacional” y las políticas de estado, podrían convertirse en oportunidades para negociar en vez de servir como estándares fundamentales de base.

2. Preocupaciones sobre cómo se llevan a cabo los Procesos de Colaboración (a escala individual).

Las críticas anteriores son independientes de la calidad de cualquier proceso particular ya que están preocupadas por la naturaleza de la colaboración y su impacto acumulativo.

Por el contrario, otras inquietudes tienen que ver menos con la naturaleza de los procesos de colaboración y más con la dificultad de llevarlos a cabo correctamente y eficazmente, como es en casos donde la colaboración se aplica en circunstancias no propicias para el éxito o cuando se implementa por razones inapropiadas o cuando no se toman los recaudos para que el proceso sea transparente, balanceado en el poder de las partes, etc...

Estas críticas caen en dos categorías:

- a) *Los procesos de colaboración están siendo aplicados en circunstancias inapropiadas*
- b) *Se llevan a cabo utilizando prácticas inapropiadas*

Los procesos de colaboración son criticados por haber sido aplicados en circunstancias erróneas. Un número de defensores ambientales se han encontrado en procesos que parecen ser prometedores, pero que luego resultan no tener la suficiente representación de los sectores afectados.

En otros casos están cooptados por las motivaciones o intereses de los actores principales o más poderosos. O no se le prestó el debido tiempo y atención para pensar en todos los pasos necesarios que se necesitarían para llevar a cabo un proceso justo, efectivo y transparente.

Han existido procesos colaborativos en circunstancias apropiadas que tenían la posibilidad de dar buenos resultados. Sin embargo, la falta de seguimiento para asegurar buenas prácticas conllevaron a que el proceso fracasara. Quizás, un mediador fue seleccionado por una agencia sin consultar a los participantes, o los representantes claves fueron excluidos, o los recursos fueron insuficientes para proveer información de calidad.

Conclusiones

En función de este análisis, parece quedar en claro que las razones para apoyar o no un emprendimiento de colaboración particular dependerá más de las circunstancias de situaciones particulares que de argumentos teóricos o filosóficos.

De todas maneras, parece evidenciarse que la calidad de su desarrollo radica en gran medida en la confianza que todos los actores posean en quienes convocan y en quienes conducirán el proceso de manera justa y equitativa. Condiciones de transparencia del proceso, garantías sobre la calidad de la información, la representatividad de todos los involucrados, la evaluación de todas las opciones con pros y contras, la imparcialidad y el cuidadoso balance de poder entre las partes, podrían ser el parámetro ideal para cualquiera que evaluara la posibilidad o no de participar o apoyar un proceso como estos. Estos factores suelen ser garantizados generalmente por las cualidades de imparcialidad, probidad, y profesionalismo de los facilitadores.

A los efectos de que una persona, organismo o institución pueda evaluar si participar o no de un proceso colaborativo, estas deberían hacerse un conjunto de preguntas básicas:

- ¿Es el asunto y la situación apropiada para implementar un proceso colaborativo?
- ¿Es el proceso propuesto adecuado para ser justo y eficaz si usted participa?
- ¿Es posible para usted o su organización participar?

Estos procesos son muy pioneros en países latinoamericanos. A los efectos de tomar la decisión sobre si participar o no, consideramos que cualquier persona debería idealmente poder.

- Hablar con colegas y amigos los impactos de un proceso del tipo.
- Evaluar a fondo los problemas específicos involucrados
- Suspender los prejuicios lógicos de toda iniciativa novedosa y el miedo a los cambios o a lo desconocido.
- Leer guías y otras fuentes de información sobre procesos de colaboración
- Identificar experiencias en comunidades afines y evaluar sus resultados
- Hablar con los funcionarios, grupo convocante o facilitadores, preguntar sobre el propósito, metas, reglas, procesos para la implementación y otras cuestiones que serán descritas más tarde..
- No quedarse con una sola visión, ser pro-activos, sugerir modificaciones, opciones u otras alternativas.

Advocacy (*) y Colaboración: ¿Las dos caras de la moneda o el agua y el aceite? ⁶
(*) *litigio, manifestaciones o protestas.*

No existe una palabra en español para la traducir la palabra inglesa “advocacy”. Podríamos traducirlo como “incidencia”, “cabildeo”, “lobby cívico”. En general cuando se menciona esta palabra, se hace referencia a una amplia gama de acciones para el reclamo de derechos desde dinámicas de confrontación. Por ejemplo, las acciones legales, las manifestaciones o protestas callejeras, etc.

La cuestión acerca de lo que esta “permitido por fuera de la mesa de negociación colaborativa” es toda una discusión.

Algunas partes insisten en que si se acepta un proceso colaborativo entonces es necesario suspender cualquier forma de “advocacy”, como lo serían las protestas, acciones legales o lobby sobre alguna legislación ya propuesta, etc.

Sin embargo, existen opiniones fundadas en el sentido de que los grupos de acción no debieran suspender esas acciones, ya que en ese caso percibirían que pierden alternativas o posibilidades de demostrar el poder con el que cuentan.

La pregunta pertinente es, si necesariamente un proceso colaborativo conlleva la necesidad de suspender cualquier otra metodología confrontativa simultáneamente o si ambos tipos de estrategias pueden coexistir.

No hay respuesta correcta que pueda usarse en todos los casos. Participar en un proceso colaborativo mientras se ha iniciado una acción de amparo colectivo, por ejemplo, es una cuestión de evaluación, de principios y de consenso en las reglas que acuerden los participantes. Lo importante es que todos estén de acuerdo en si se esto puede ser o no

⁶ Ob. cit “Collaboration, a guide for environmental advocates”- pag. 40

aceptado como una regla de juego. Negociar las reglas de juego y acordar en la mismas es una señal de colaboración.

Por supuesto que una dinámica de confrontación por afuera de las negociaciones colaborativas dificultará el clima ideal para trabajar constructivamente, pero también podría ayudar a que las partes se sientan seguras hasta que generen confianza en el proceso.

Siempre hay posibilidades de suspender alguna de las medidas, pero hay que comprender que nadie renunciará a una estrategia basada en el poder si no es por una buena razón. Las partes deben convencerse de que hay buenas razones para transformar una dinámica de confrontación en una de colaboración. Muchas veces esa reflexión se da en el mismo proceso.

También sucede muchas veces, que los mecanismos de “advocacy” ayudan a equilibrar el poder de los más débiles y “empujan” a los más fuertes a sentarse a la mesa. En esos casos, será muy importante que una vez involucradas todas las partes, el facilitador pueda ayudar a evaluar las ventajas y desventajas de continuar con una acción confrontativa.

El punto está en lograr desarrollar expectativas compartidas acerca de lo que es más apropiado y luego actuar consistentemente con esas expectativas. Por ejemplo, en el caso de un proceso que tiene lugar como consecuencia de que una empresa inició una acción legal contra la ocupación de la tierras, la no aceptación por parte de ella de suspender esas acciones podría compensarse con aceptar que durante el transcurso del proceso los ocupantes efectúen marchas u otro tipo de manifestaciones públicas que concienticen a la comunidad sobre la situación que los aqueja, mientras se continúa con las negociaciones.

En algún momento de este proceso, la dinámica se definirá por continuar la confrontación o poner el esfuerzo en el trabajo colaborativo. Lo que no parece prudente es forzar esos tiempos, ya que tienen que ver con las percepciones de confianza de las partes acerca de si el proceso colaborativo podrá darles resultados más satisfactorios que una acción legal o una huelga.

En los anexos se presentan una serie de casos en donde FCD aplicó estas metodologías con el objeto de ilustrar la descripción detallada de cada una de las etapas y pasos de la Planificación Colaborativa:

El Caso Araucarias, llevado adelante en Misiones, está presentado para ilustrar cómo el Proceso de Planificación Colaborativa se utilizó para Resolver un Conflicto. En el anexo se documenta el caso de dos maneras diferentes. En una se lo estructura del mismo modo que los demás casos en los cuales se utilizó la metodología de la Planificación Colaborativa y en otra y para que la comparación sea gráficamente más clarificadora, según se publicó en el Manual de Incidencia en Políticas Públicas preparado por el Programa de Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil del Foro del Tercer Sector

LOS PROCESOS COLABORATIVOS

¿Qué son los procesos colaborativos?

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

Son herramientas que se usan para lograr que personas que tienen distintas perspectivas sobre una situación o confrontan intereses diferentes, se pongan de acuerdo de manera participativa.

¿En qué situaciones se pueden usar los procesos colaborativos?

Pueden ser usados en situaciones muy diferentes. Por ejemplo:

- Puede tratarse de personas u organizaciones que están en conflicto y necesitan llegar a una solución. *Ejemplo: Ver casos San Pedro-Santiago del Estero*
- Puede tratarse de varias personas u organizaciones que, sin estar en conflicto, necesitan acordar un plan de acción para lograr un objetivo común. *Ver Casos Gualeguaychú- Plan Estratégico-Iniciativa Trinacional*

¿Quién puede convocar un proceso colaborativo?

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

- Si el objetivo es lograr un acuerdo en un conflicto determinado, quien debe convocar el proceso es quien tiene la responsabilidad de tomar una decisión. En el caso San Pedro, el convocante fue el Ministro de Ecología de la Provincia de Misiones.
- Si el objetivo es acordar un plan de acción entre personas que no necesariamente están en conflicto, puede convocar el proceso cualquiera que tenga capacidad de involucrar a los demás en el proceso. En el caso Plan Estratégico, el convocante fue la Oficina de Coordinación del Plan Estratégico del Gobierno de la Ciudad

¿Quién puede diseñar y conducir un proceso colaborativo?

Ahora bien, convocar no es lo mismo que diseñar o que conducir.

Convocar significa iniciar el proceso e invitar a los interesados a participar.

Diseñar significa armar una serie de pasos posibles para alcanzar la meta propuesta.

Conducir implica llevar a la práctica el diseño realizado.

Por eso, si bien es posible que el **convocante** también sea quien lo **conduce**, se suele recurrir a la figura de un **facilitador** o un equipo de facilitadores externos a la cuestión, que pueda ser percibida como “imparcial” para diseñar y conducir el proceso. Esto es particularmente importante en casos muy conflictivos.

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

En la **Etapa 3** del proceso colaborativo, estos conceptos son explicados en forma más detallada, no obstante, a los efectos de comprender las características del rol es importante hacer algunas consideraciones previas sobre la figura del facilitador o mediador.

En muchas circunstancias el termino mediado y facilitador se usan como sinónimos. Esto mueve a confusiones

Mediadores y Facilitadores: distinciones importantes.

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

También por definición el facilitador es un individuo quien sin asumir una autoridad en la decisión, ayuda al grupo a tomar decisiones. Un facilitador puede ser un individuo sin interés en la cuestión, pero no todos los grupos tienen recursos para contratar una persona como ésta, por lo que en algunos casos y las personas se turnan para tomar el rol y hacer más efectiva la discusión.

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

Significados del supuesto rol “neutral” ¿Neutralidad o Imparcialidad?

Se dice de los mediadores y facilitadores que son neutrales. Técnicamente la neutralidad no es posible, nadie puede manejarse en el mundo sin su marco de referencia cultural y axiológico. Cuando se utiliza esta expresión en verdad se la usa en el sentido de ser capaces de no tomar partido por ninguna de las partes. Por ende, la palabra técnica que se considera apropiada es la de “imparcialidad”.

Es importante tener claro que los contextos de trabajo difieren, y por lo tanto también difieren la clase de responsabilidades y niveles de complejidad de las intervenciones. (7) No es lo mismo ser un conciliador laboral, un mediador en temas de vecindad, que un mediador en cuestiones ambientales. Un mediador en este contexto tienen muchas más responsabilidades y de índole diferente a las de un mediador que trata un tema de consorcio o una cuestión meramente patrimonial. Muy clara es la diferencia cuando se habla de mediación en temas familiares. Básicamente hay un diseño completamente diverso cuando los conflictos involucran cuestiones de interés público a aquellos que involucran intereses privados. Aspectos relacionados con la confidencialidad, la información previa, la convocatoria y la representación hacen a una gran diferencia en este tipo de procesos.

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

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

En verdad consideramos que al trabajar en estos contextos, la palabra Resolución no es la más adecuada. Los conflictos públicos operan en el marco de sistemas complejos. Al ser abordados, desde cualquier intervención transforman el sistema. La complejidad de estos conflictos difícilmente podría traducirse en que los mismos se resuelven totalmente frente a una intervención. Lo que sucede es que pueden transformarse en situaciones de mayor satisfacción para las partes involucradas o de mayor frustración. Por eso preferimos el enfoque denominado de la “transformación” al denominado de la “resolución”. La transformación provee un lenguaje que se aproxima más adecuadamente a la naturaleza del conflicto y a cómo trabaja, y subraya las metas y propósitos del campo. Incluye una visión que legitima el conflicto como agente de cambio de las relaciones. Describe más exactamente el impacto del conflicto en los patrones de comunicación, expresión y percepción⁸. Hablar de transformación sugiere una comprensión dinámica de que el conflicto puede moverse en direcciones destructivas o constructivas pero propone un esfuerzo para maximizar el logro de proceso y resultados constructivos y mutuamente beneficiosos.

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

Desde este enfoque, descriptivo en su dinámica evolutiva y prescriptivo en la propuesta de intervención, la confrontación en sí misma involucra una serie de elecciones respecto a cómo el conflicto se expresará y será manejado. Estas elecciones son un rango entre mecanismos de violencia, confrontación no- violencia y una combinación de ambos. Este cambio parece involucrar un rebalance del poder en las relaciones, de modo de incrementar

⁷ Ob. Cit: “Collaboration. A Guide for Environmental Advocates”.

⁸ Lederach, Juan Pablo. “Preparing for Peace. Conflict Transformation Across Cultures”. Syracuse University Press, 1996. N.York

la participación de los mas débiles para lograr satisfacer necesidades básicas que restauren el equilibrio mínimo de poder indispensable para que el movimiento hacia la negociación pueda tener legitimidad y alguna pretensión de sustentabilidad para lograr una paz estable. Por lo tanto, es bastante difícil concluir que estas intervenciones metodológicas para facilitar el manejo de conflictos de modo constructivo puedan ser neutrales. Además de abogar por un modo pacífico de gestionar los conflictos (por sobre otras opciones como la confrontación y la violencia) nuestras intervenciones como terceros para resolver conflictos públicos, redundarán en uno u otro sentido: mantener el “status quo”, o generar cambio social.

A veces intervenir con un proceso colaborativo en un contexto de desequilibrio de poder- aún cuando se logre un acuerdo- puede ser una contribución a una paz inestable que fomente la recurrencia del conflicto más adelante ⁹

En el caso de Santiago del Estero, el convocante Poder Judicial de la Nación pretendía que lleváramos adelante una mediación entre las partes que tenían legitimación activa y pasiva para estar en el Juicio. Un grupo reducido de campesinos y una empresa dueña de las tierras en el lugar. Al iniciar la mediación pudimos comprobar que para que un acuerdo pudiera ser sostenible en cuanto a resolver el conflicto a largo plazo, era necesario convocar otros actores. El desequilibrio de poder entre las partes también demostraba que las alternativas de este grupo de campesinos a una negociación en esas condiciones podía ser mucho más redituable si se generaban las condiciones de articulación con otros actores involucrados. No promovimos que la mediación siguiera adelante, -salvo en atinente a atenuar la crisis confrontativa y violenta en cuanto al fondo de la cuestión, en el entendimiento de que un acuerdo que se lograra en esas condiciones resultaría en nuevos conflictos sociales en el futuro

¿Cómo se lleva adelante un proceso colaborativo?¹⁰

Quien convoque un proceso colaborativo necesita definir desde el primer momento, entre otras cosas:

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

Estos aspectos integran lo que se denomina “Diseño de un proceso colaborativo”.

⁹ Tapia, Graciela. “Reflexiones sobre el rol de terceras partes en el marco de conflictos sociales” Revista Mediadores en Red N° 1. Septiembre 2002.

¹⁰ *Notas bibliográficas.* A los efectos de resumir las etapas y las técnicas que se utilizan en los procesos colaborativos, hemos tomado como base nuestra experiencia y hemos adaptado materiales teóricos de los siguientes autores: Carpenter, Susan: “*Managing Public Disputes*” Jossey-Bass Publishers. San Francisco, 1988 para lo referido a diseño del proceso; Sam Kane y otros “*The Facilitator’s Guide to Participatory Decision-Making*”, New Society Publishers, 1996 para lo referido a técnicas de facilitación y el trabajo “*Building Consensus for Sustainable Future*”, Round Tables on the Environment and Economy in Canadá. SPIDR 1993 para lo referido a implementación y monitoreo de los acuerdos. También se han tenido en cuenta materiales elaborados por Rafael Montalvo para capacitaciones ofrecidas desde Partners for Democratic Change International, el Manual “*Collaboration, A guide for Environmental Advocates*”, publicado por la Universidad de Virginia, y el trabajo de Adler y Birkhoff publicado por The National Policy Consensus Center sobre “*Building Trust. 2002.*”

¿Por qué es importante diseñar y planificar el proceso?

Por lo general, las personas tienden a discutir sobre el problema que las afecta sin pensar previamente cómo pueden hacer para que la discusión sobre este problema sea constructiva y eficiente. Casi nunca acuerdan reglas para discutir y lo hacen en forma muy desordenada y poco productiva.

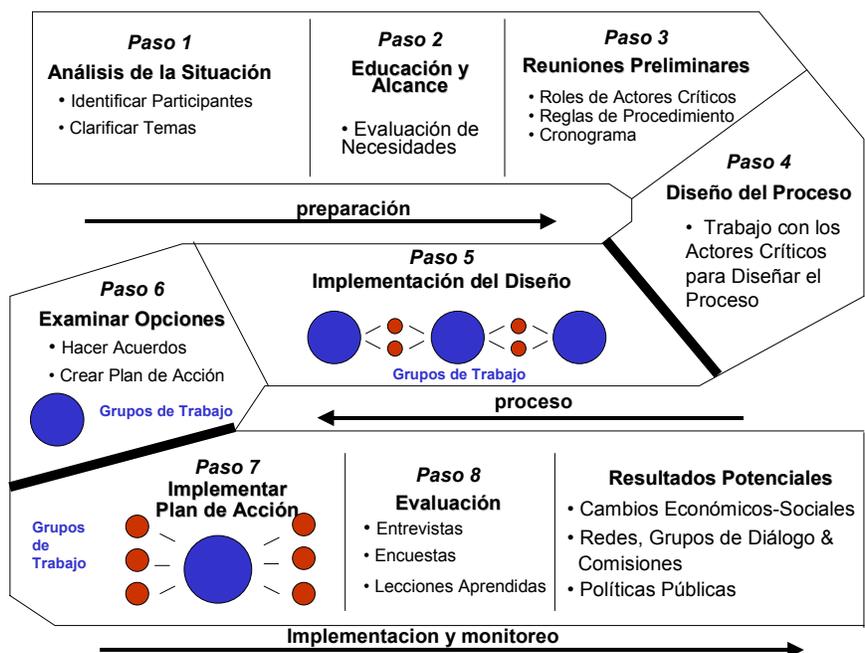
Entonces, es muy importante que alguien se ocupe de diseñar y planificar el proceso, y que ayude a definir cuáles van a ser las reglas de discusión y conversación sobre el problema que afecta a todos.

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

Cuáles son las etapas de un Proceso de Planificación Colaborativa?

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

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



11

¹¹ © Partners for Democratic Change International

- **Propósito**

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

Es deseable para hacer una evaluación de situación antes de iniciar el proceso. A veces, sin embargo, las evaluaciones pueden ser realizadas después de que una decisión ha sido tomada, y a veces después de que un proceso está encaminado. En estos casos, la evaluación puede ayudar a transformar un proceso improductivo o adversarial en uno cooperativo.

- **En qué consiste la evaluación inicial**

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

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

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

Durante estas entrevistas, será conveniente formular preguntas referidas a:

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

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

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

Recolección de Información - Entrevistas

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

Guía para una Entrevista de Evaluación

Preséntese a usted mismo, su rol y su organización:

"Yo (nosotros) hemos sido solicitados para explorar si un proceso cooperativo puede ser útil en esta situación. Yo espero que usted este dispuesto a compartir conmigo (nosotros) su perspectiva de la situación, los temas comprometidos, y finalmente si un proceso cooperativo debería ser intentado. "

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

Análisis de la Información

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

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

a) Preguntas referidas a las partes principales o “actores claves”

- ¿quiénes son los actores principales?
- ¿quiénes son los actores secundarios?
- ¿están todos los actores?

- ¿están las partes bien definidas?
- ¿las partes quieren trabajar en una solución?
- ¿son capaces de trabajar todos juntos?

¿Quiénes son las partes principales?

Pueden ser individuos, organizaciones, o grupos no organizados.

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

¿Hay actores secundarios además de principales?

Una distinción entre partes principales y secundarios es a veces útil. Las partes secundarias podrían incluir las siguientes:

- ¿Los intereses de quién son afectados indirectamente?
- ¿Entre ellos quién puede ser capaz de bloquear o asegurar la implementación?

¿Quiénes son las partes organizadas?

Los grupos con un alto grado de organización, probablemente tendrán mecanismos para decidir si participarán y quienes les representarán. Los menos organizados podrían necesitar ayuda para hacer tomar la decisiones, o asistencia para organizarse. En este caso, el facilitador deberá considerar que esta organización sea eficaz a los efectos de asegurar un proceso balanceado de poder.

¿Como va a estar representada cada parte?

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

¿Qué relaciones están involucradas?

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

b) Preguntas referidas al Problema:

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

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

- ¿Qué descripción caracteriza de mejor manera al conflicto?
 - Enfocado en intereses diferentes.
 - Enfocado en valores.
 - Enfocado en diferencias percibidas que no existen verdaderamente.

¿Basado en lo anterior, la colaboración es de intereses para las partes?

- *¿Cuál es la definición actual del problema?*

No todos definen o describen el problema de la misma manera. El término o el modo que se utilice para definirlo, implicará que puedan o no incluirse algunos temas.

Por ello la formulación es tan importante, de ello depende que un grupo decida o no participar, o justificar que quienes están involucrados en el problema acepten o no colaborar.

Generalmente las partes definen el problema en términos absolutos:

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

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

c) Preguntas referidas al proceso:

Proceso:

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

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

- *¿Existen limitaciones externas o preexistentes para la colaboración?*

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

- *¿Debe ser intentada la colaboración?*

¿Corresponde o es útil o aconsejable intentar un proceso colaborativo (construcción de consensos, solución conjunta de problemas, mediación, etc)?

¿Cuáles son las posibilidades de éxito?

¿Es el interés de las partes colaborar, basado en la información acerca de sus posiciones e intereses recabada en la etapa de evaluación?

¿Pueden ellos alcanzar mejores soluciones por sí mismos sin colaborar? (En términos de la teoría de la Negociación la pregunta sería, tienen ellos una mejor alternativa a un acuerdo negociado -MAAN-)

¿Cómo perciben las partes sus alternativas a colaborar? ¿Cuánto “anclaje” en la realidad tienen esas percepciones?

¿Qué piensan las partes acerca de usar alguna forma de resolución de disputas?

Esta pregunta es importante porque podría darse que las partes –los actores en general- pueden estar dispuestas a intentar colaboración, aun cuando vean pocas oportunidades de éxito. En ese caso, podría valer la pena intentar la colaboración. Asimismo, las partes podrían no estar dispuestas a colaborar (o no estar dispuestas para hacerlo de buena fe) aún cuando los temas e intereses sugieren la posibilidad de éxito.

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

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

Informes y Reportes surgidos de la Etapa de Análisis y Evaluación

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

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

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

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

b) Para informar oralmente sobre los resultados

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

c) Para repartir informes y reportes escritos

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

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

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

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

ETAPA 2. DISEÑO DEL PROCESO: ESTRATEGIA Y PLAN

Estrategia del Proceso

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

La Estrategia de un Proceso contiene básicamente seis pasos:

- a) La re-definición del problema;
- b) Las identificación de metas del proceso;
- c) La Conexión del Proceso con el Sistema Formal de Decisiones;
- d) La Convocatoria. Estructura de la Participación y Definición de Roles;
- e) Formato de las reuniones
- f) Las Reglas de Juego.

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

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

Una definición constructiva usualmente es una reformulación que incluye los puntos de todas las partes involucradas.

Entonces, una definición diferente, que refleje de mejor manera los diversos puntos de vista de quienes son afectados, podría formularse del siguiente modo: “¿Cómo podríamos combinar las necesidades de transporte entre estas dos localidades y preservar las condiciones socioambientales de la zona?”

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

b) Identificar las metas principales del Proceso. Evaluar condicionamientos externos

¿Qué es lo que el Proceso pretende lograr?. Existen distintos tipos de metas:

Metas referidas a la sustancia o al problema:

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

Metas referidas a las relaciones entre las partes:

Muchos procesos involucran metas que focalizan en las relaciones de los participantes tanto como en el contenido del problema. En algunos procesos, las metas referidas a la

relación entre los participantes suelen ser importantes. Por ejemplo, aquellos referidos a problemas de discriminación y tolerancia por cuestiones de raza o religión.

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

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

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

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

c) La Conexión del Proceso con el Sistema Formal de Toma de Decisiones

Es importante considerar cómo los resultados del proceso serán incluidos en el sistema formal de toma de decisiones. Se trata de responder a una pregunta esencial que se formula todo aquel que desea participar: “¿Qué harán las autoridades con la decisiones que acordemos en este proceso?” Algunas opciones incluyen:

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

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

d) Convocatoria. Estructura de la Participación y definición de Roles

En este punto del Diseño de la Estrategia, se define preliminarmente quién participará, quién no y quiénes asumirán qué roles. Esta lista se efectúa en función de las preguntas que se formularon en la etapa de análisis de la información ¹²

El diseño de la convocatoria dependerá de varios análisis ¿La convocatoria está abierta para todos los que deseen participar? ¿O sólo se invitará a determinadas personas? Estas preguntas se refieren a la estructura de la participación. La definición dependerá principalmente de la meta que se haya definido para el proceso.

¹² Ver Anexos: Listado de Actores, Caso Araucarias.

Actores: En base a la información recogida en la Etapa 1, será necesario:

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

En el caso de Araucarias, la convocatoria a todos los vecinos de los barrios afectados se efectuó a través de las cooperadoras escolares¹³.

Otros roles: Los siguientes roles son comunes en los procesos colaborativos. La Estrategia del Proceso debe indicar si se incluyen, y en tal caso, quienes los asumirán

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

e) El Formato para las Reuniones

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

Algunos formatos incluyen:

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

¹³ Ver Anexos: Carta de Convocatoria. Casos Araucarias

f) Reglas de Procedimiento ¹⁴

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

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

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

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

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

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

¹⁴ Ver Anexos: Reglas de Procedimiento. Caso Araucarias

El Problema de los Medios de Comunicación

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

Muchos no confían en los medios para este trabajo. Y en ese caso una estrategia posible es tratar de trabajar muy cerca de los periodistas para asegurarse de que habrá una comprensión cabal de las cuestiones y del proceso. Otra opción es tener alguien del grupo de facilitadores asignado para ser el contacto con ellos. No todos los facilitadores tienen experiencia con los medios y a veces hace falta un experto.

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

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

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

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

La construcción de confianza en el proceso: algunas estrategias

Co-convocar

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

En el caso del Balance Social de Nobleza Piccardo¹⁵ muchos participantes con tolerancia cero hacia la industria tabacalera hubieran estado dispuestos a participar del diálogo si el convocante hubiera sido el Gobierno o alguna organización con trayectoria en el área de la Salud. Varias de ellas nos expresaron que si la convocatoria hubiera sido efectuada conjuntamente con el Gobierno, hubieran podido sortear las

¹⁵ Ver Anexos: Caso Nobleza Piccardo

prohibiciones de sus estructuras jerárquicas para participar. Lamentablemente el diálogo se llevaba a cabo en el marco de normas internacionales, razón por la cual era la propia empresa la que debía invitar a las partes a la discusión. Fue muy difícil convencer a estas organizaciones - desde nuestro rol de facilitadores- a participar. Pudimos sortear en alguna medida la falta de “voces” que ellos implicaba, al lograr que las mismas enviaran, al menos, información y fundamentos sobre sus perspectivas. Toda la dificultad se generaba en la falta de confianza en el convocante.

Concentrarse en las relaciones como prioridad

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

En el caso de las Araucarias¹⁶, preparábamos un espacio para ofrecerle a la gente comer empanadas y chipás luego de las reuniones. La estrategia tenía doble función: por un lado alentar a la gente a participar hasta el final, por el otro, generar un espacio en el cual los climas ayudaran a cambiar los roles desde los cuales cada persona se dirigía a los demás en la reunión. Esto generó un acercamiento increíble entre algunos de los ecologistas y los vecinos más furiosos porque percibían que la vida de los árboles era considerada como más valiosa que la de ellos. En un momento se fueron a sentar juntos para que los vecinos dibujaran sus ranchos y la ubicación de las araucarias y los ecologistas pudieran evaluar de qué modo estas especies podían generar riesgo en la gente mientras educaban sobre cómo evitar los daños temidos y las razones que hacían valioso para la vida de todos que las especies pudieran preservarse.

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

Un proceso desbalanceado de poder tiene corto plazo de acción. Por más que se promuevan inclusiones en cuanto a la participación, muchas veces en estos procesos, la índole de la información técnica o compleja puede generar desequilibrios desde el punto de vista del poder. ¿Quién provee la información que se trae a la mesa? ¿Quién subvenciona los estudios técnicos? No son preguntas menores. Muchas veces los estudios son caros y sólo los más ricos pueden afrontarlos. Esto puede ser percibido como fortaleciendo a los más poderosos en recursos y por ende oscurecer el proceso en el sentido de proveer la confianza necesaria sobre la imparcialidad de la información. La pregunta: ¿qué necesitan todos para confiar en determinada información y aceptarla como válida? es esencial.

Otras veces, el problema no reside en quién aporta la información “desde afuera” sino en que los “saberes” no son comparables, y ahondar en más información técnica no resolverá la cuestión. Este es el caso en el cual algunas personas que participan tienen distintas cosmovisiones acerca del “saber”. Por ejemplo, en comunidades indígenas o campesinas prevalece la historia narrada por sobre la información que proviene desde “afuera”. Leyes,

¹⁶ Ver Anexos: Caso Araucarias

reglas o protocolos no están formando parte de su modo de conocer el mundo. Por lo tanto será muy importante poner en evidencia esta situación y legitimar los diversos tipos de conocimiento.

Por último, a veces las relaciones de poder se basan en que los más débiles (en cuanto a posesión de recursos) puedan aumentar su poder mediante la unión de todos aquellos que comparten sus necesidades y perspectivas. Este empoderamiento puede ser generado en la búsqueda de coaliciones y en la identificación de organizaciones que puedan ser representativas de un número importante de actores. Mucho se ha discutido con referencia a este tema, en el sentido del rol que compete a mediadores y facilitadores cuando llegan a la mesa de negociación situaciones de desbalance de poder de este tipo.

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

Sin desconocer el componente axiológico e ideológico que involucran estas decisiones, entendemos que la única posibilidad de generar acuerdos sostenibles en el tiempo, que efectivamente contribuyan a una paz integral, es la de promover procesos balanceados en cuanto al equilibrio del poder. El facilitador provoca un resultado tanto si interviene como si decide no hacerlo. (ver “¿Quién puede diseñar y conducir un proceso colaborativo?”. Pág 15)

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

A veces intervenir con un proceso colaborativo en un contexto con desequilibrio de poder- aún cuando se logre un acuerdo- puede ser una contribución a una paz inestable que fomente la recurrencia del conflicto más adelante ¹⁷

En el caso de Santiago del Estero¹⁸, el convocante Poder Judicial de la Nación pretendía que lleváramos adelante una mediación entre las partes que tenían legitimación activa y pasiva para estar en el Juicio, por un lado un grupo reducido de campesinos y por el otro, una empresa dueña de las tierras en el lugar. Al iniciar la mediación pudimos comprobar que para que un acuerdo pudiera ser sostenible en cuanto a resolver el conflicto a largo plazo, era necesario convocar otros actores, como el Movimiento de Campesinos de Santiago del Estero. El desequilibrio de poder entre las partes también demostraba que las alternativas de este grupo de campesinos a una negociación en esas condiciones podía ser mucho más redituable si se generaban las condiciones de articulación con otros actores involucrados. Salvo en lo atinente a atenuar la crisis confrontativa y violenta, no promovimos que la mediación siguiera delante, en cuanto al fondo de la cuestión, en el entendimiento de que cualquier acuerdo que se lograra en esas condiciones resultaría en nuevos conflictos sociales en el futuro.

¹⁷ Tapia, Graciela. Ob cit. “Roles de terceras partes en el contexto de conflictos sociales”.

¹⁸ Ver Anexos: Caso Santiago del Estero

Transparentar los recursos para desarrollar el proceso

La cuestión de quién financia los costos del desarrollo de estos procesos es clave para la percepción de la imparcialidad de los facilitadores

Esto no resulta sencillo en nuestro país donde estas metodologías son muy pioneras y todavía no generan confianza por sí mismas

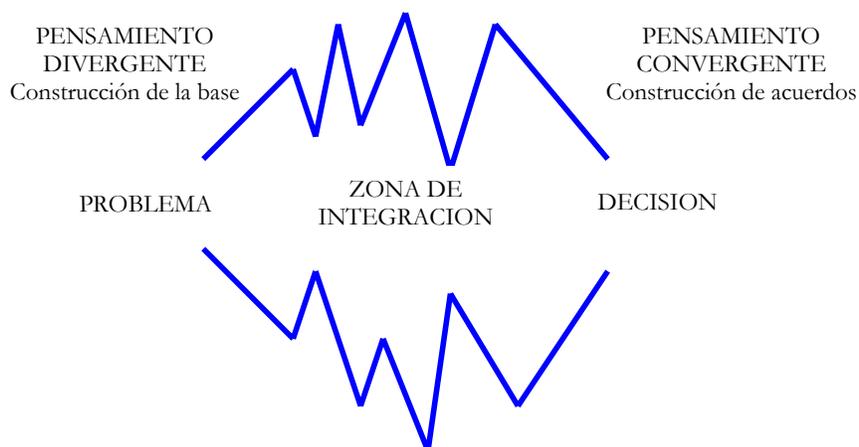
Lo ideal sería que todos los interesados en participar de estos procesos pudieran solventar los gastos en la medida de sus posibilidades. Sin embargo, la diferencia entre disponibilidades de recursos suelen ser muy grandes. Que uno de los actores financie mayormente los honorarios de los facilitadores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

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

Plan de Trabajo

El Plan de Trabajo es la hoja de ruta que se seguirá durante la Etapa 3 del Proceso. Establece, en términos generales, qué pasos seguirá el grupo. Como tal, contiene una estimación de la cantidad de reuniones que se realizarán, de su duración, de su formato, de las actividades que se realizarán entre reuniones. En lo posible también, preverá agendas tentativas para las reuniones. Por lo general, el facilitador presenta un borrador de plan a los participantes y lo reformulará con ellos si es necesario.

A los efectos de elaborar el Plan, es útil dividir la Etapa 3 en tres Fases. La primera es la “Construcción de la Base”, donde se amplía información sobre el tema en función de todas las perspectivas de los actores (también se la llama Fase de Pensamiento Divergente). La segunda es la Exploración de Opciones de Solución. Y la última es la Búsqueda de Acuerdos, también llamada Fase de Pensamiento Convergente.



Gráfico¹⁹

¹⁹ © Ob. Cit. “*The Facilitator’s Guide to Participatory Decision Making*”

Fase 1. Construcción de la Base

Durante esta fase, las principales tareas a realizar son:

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

Fase 2. Generación de opciones.

Durante esta fase, las principales tareas a realizar son:

- Generar opciones de solución que comprendan todos los temas;
- Comprender y discutir las opciones de solución alternativas para comprender sus impactos en intereses, necesidades y valores de los participantes;
- Fortalecer la confianza en el curso de estas discusiones.

Fase 3. Búsqueda de Acuerdos (Pensamiento Convergente)

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

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

¿Es necesario pasar por todas las fases?

Por más breve que sea, cualquier proceso que tenga como meta tomar una decisión, necesita atravesar las 3 fases aquí descritas.

En cambio, si la meta es solamente intercambiar información o mejorar la comprensión mutua, el grupo probablemente solo tendrá que ocuparse de algunas de las actividades en la **Fase 1: Construcción de la Base**. No tendrá que pasar por fases asociadas con generar y evaluar opciones y construir acuerdos.

Si la meta del grupo es desarrollar un plan para construir consenso con el objetivo de decidir qué hacer, entonces necesariamente tendrá que pasar por **las 3 Fases**.

¿Cómo diseñar la agenda para una reunión?

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

- a. Identificación de los objetivos.
 - Si una reunión es parte de un proceso más largo descrito en un Plan de Trabajo, los objetivos serán específicos y estarán en función del cumplimiento de las metas generales del proceso.
 - Si la reunión consiste en un solo taller, los objetivos para la reunión pueden coincidir con la meta del proceso, y la agenda constituirá el Plan de Trabajo.
- b. Identificación de ejes temáticos a trabajar y preparación de consignas.
 - Una vez identificados los objetivos de la reunión, será necesario decidir sobre qué ejes temáticos se trabajará y qué consignas se formularán para abordarlos. Una consigna es una pregunta que enmarca la discusión sobre un tema determinado y la orienta hacia la producción de un resultado específico.
- c. Identificar el orden en el cuál los temas deben ser tratados.
- d. Identificación de los resultados esperados del tratamiento de cada tema.
 - El trabajo sobre cada eje temático debe arrojar un resultado esperado. Ej: Si la consigna es “¿cuáles son las tres áreas prioritarias en las que queremos intervenir como red de organizaciones sociales?”, el resultado esperado es un acuerdo sobre esas tres áreas prioritarias.
- e. Estructurar la discusión de cada tema, previendo la utilización de determinadas técnicas de facilitación.
 - Una vez que los resultados deseados para cada tema han sido identificados, es más fácil decidir cómo estructurar la discusión (qué pasos seguir) para producir esos resultados. En el ejemplo anterior, la discusión puede seguir los siguientes pasos:
 - **Primero:** Técnica estructurada para identificar posibles áreas prioritarias (ej: tarjetas autoadhesivas – *Ver la sección de este manual referida a técnicas de facilitación*)
Objetivo: Obtener un listado de todas las áreas que todos los participantes puedan considerar prioritarias, sin necesidad de ponerse de acuerdo. Muy probablemente, el listado incluirá más de tres áreas por lo que será necesario establecer las prioridades en los siguientes pasos
 - **Segundo:** Discusión abierta sobre el mérito de cada una de las áreas prioritarias sugeridas. Objetivo: Lograr que los participantes comprendan las razones de cada uno para considerar cada área como prioritaria
 - **Tercero:** Técnica estructurada de priorización (ej. Votación por puntos).
Objetivo: Priorizar tres de las áreas identificadas.

- f. Organizar la distribución de los participantes en grupos o en Plenario.
 - En función de la cantidad de participantes y los resultados que se quieran obtener, el facilitador deberá definir cuándo se trabaja en grupos, cuándo se trabaja en plenario y cuál será el mecanismo de integración de los productos de cada grupo.
- g. Identificar recursos o información necesaria para el tratamiento del tema.
 - En el ejemplo anterior, las partes podrían necesitar información de fondo para pensar en las prioridades probables. Es muy útil a veces trabajar sobre un documento base.
- h. Estimar el tiempo necesario para cada paso de la agenda.
 - Cada paso debe tener asignado su propio espacio de tiempo.
 - Asimismo, el Borrador de la Agenda debe incluir espacios de tiempo para:
 - Bienvenida, presentaciones, revisar los objetivos y la agenda propuesta.
 - Cerrar la reunión, definiendo los próximos pasos a seguir.
 - Cortes para café y comidas, si son apropiadas.

ETAPA 3 CONDUCCIÓN DEL PROCESO – FACILITACIÓN

Conducción del Proceso en función del Plan de Trabajo

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

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

Conducción del Proceso: Facilitación y Construcción de Consenso

¿Qué es la Facilitación?

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

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

FACILITACION

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

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

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

ACTITUDES POSITIVAS

- ✓ **Cada persona del grupo tiene algo valioso para decir.**
- ✓ **Fe 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.**

¿Quién es el facilitador?

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

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

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

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.**

Rol de Registrador.

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

MEMORIA DEL GRUPO

- ✓ **Provee información sobre el desarrollo de la discusión.**
- ✓ **Ayuda al desarrollo de una percepción en común de la dirección de la discusión.**
- ✓ **Ayuda a las personas a trabajar en una tarea en lugar de concentrarse solo en los desacuerdos.**

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

- Escribir rápidamente, sin preocuparse por la caligrafía y la ortografía.
- Escribir en letras grandes. Si se está utilizando un rotafolios, no ocupar más de seis u ocho líneas por cada papel.
- Alternar colores, tanto que en lo posible a cada ítem de la lista le corresponda un color diferente. Use otros colores para las notas al margen o cambios posteriores.
- Si los archivos serán usados durante la reunión, cuidar que cada papel de rotafolios quede a la vista de los participantes, colgándolo de una pared con cinta adhesiva en

lugares visibles. Es conveniente tener algunos pedazos de cinta disponibles de antemano y colocarlos a lo largo de un borde de una superficie dura. Esto hará más fácil y más rápido el colgar los papeles. Si es posible, un asistente debería colaborar con esta tarea para evitar que el registrador pierda la concentración.

- Numerar las hojas que se vayan utilizando.
- Verificar frecuentemente con la persona el comentario que se está registrando.
- En cuanto sea posible, usar las propias palabras de la persona (aunque no necesariamente todas). Capturar las palabras claves.
- No sentirse atemorizado por preguntar a alguien si puede repetir un comentario, sea por que no lo escuchó, no lo entendió o fue demasiado rápido.
- Si usted no esta seguro de qué o cuánto registrar de un comentario muy largo, pregunte a la persona que lo realiza lo que ella quisiera ver en el rotafolios.
- Escribir lo suficiente para que una persona que no estaba presente durante la discusión pueda comprender su significado. Como contenido mínimo, cada oración debería tener un sujeto y un verbo, y cualquier calificativo esencial al significado de la idea.
- Marcar las decisiones y acuerdos que requieran implementación.

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

TÉCNICAS DE FACILITACIÓN

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

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

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

Por ejemplo:

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

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

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

1. Discusión Abierta
2. Estructuradas.

1. Técnicas de Discusión Abierta

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

Para obtener un producto efectivo, las discusiones abiertas se benefician con una buena facilitación²⁰.

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

DISCUSIÓN ABIERTA

Técnicas

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

Técnicas para Promover la Discusión

- **Ordenar el Uso de la Palabra: “Turnos”**

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

²⁰ Las técnicas que se detallan a continuación han sido adaptadas de la obra de Sam Kaner, *“The Facilitator’s Guide To Participatory Decision-Making”*, New Society Publishers, 1996

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

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

- **Alentar la participación**

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

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

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

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

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

- Ayuda a la gente a clarificar y refinar sus ideas. Envía el siguiente mensaje: “estoy con usted, hasta aquí le entiendo. Ahora dígame un poco más”.
- Es particularmente útil cuando: a) alguien está teniendo dificultades para clarificar una idea y b) cuando alguien piensa que está siendo claro, pero el pensamiento es vago y confuso para los oyentes.

- | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">- Se envía el siguiente mensaje: “tómese su tiempo y arme su idea para expresarla”.- Antes de usar esta técnica pregúntese: ¿estoy entendiendo la idea que esta persona está tratando de decir? Si la respuesta es “no”, entonces invítelo a expresarse. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Técnicas para Canalizar la Discusión

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

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

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

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

Como modo de guiar y focalizar la discusión, el facilitador puede puntualizar que en la misma se están generando varias sub-conversaciones, mencionando y describiendo las mismas: Por ejemplo en la discusión sobre un posible Plan Estratégico para una Ciudad: “Creo que están discutiendo diversos temas al mismo tiempo: 1) qué clase de ciudad quieren 2) con qué criterios se define un perfil de ciudad posible 3) cuál debería ser el tema de tratamiento prioritario para elaborar un plan estratégico.”

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

- | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">- Ayuda a seguir las líneas de pensamiento que van apareciendo simultáneamente dentro de una discusión, cuando aparecen sub-conversaciones. En estos casos la gente necesita ayuda para seguir el rastro de todo lo que está sucediendo porque cada sub-grupo está concentrado en clarificar sus propias ideas.- La gente a menudo actúa como si el tema que les interesa a ellos es el que todos deberían focalizar. Esta técnica deja ver al grupo que varios elementos del tema están siendo discutidos y son tratados todos como válidos.- Seguir el rastro de las conversaciones alivia la ansiedad sentida por alguien que se pregunta por qué el grupo no está respondiendo a sus ideas. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- **Equilibrar.**

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

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

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

- **Re-enfocar.**

Cuando el facilitador alienta mayor participación, esto genera nuevos temas u opiniones sobre un tema. Para guiar al grupo será necesario re-enfocar. Esta técnica es una de las más directivas. Presiona a la gente para moverse en otra dirección o para desviar la atención hacia una persona o grupo de participantes en particular. Una intervención de re-enfoque puede ser: “Hace unos minutos Marcos propuso el tratamiento del punto X como relacionado con el punto Y; antes de que perdamos el foco sobre este tema de la agenda, hay alguien que quiera hacer un comentario sobre lo que Marcos propuso?” Es una técnica riesgosa en cuanto a la percepción de neutralidad, pero a veces es necesaria cuando el riesgo de perder el foco puede resultar frustrante para el grupo.

Técnicas para Cerrar la Discusión.

- **Recurso del Tiempo.**

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

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

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

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

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

El equipo de facilitadores será responsable de elaborar los informes de cada reunión de acuerdo a los registros consensuados con los participantes. Asimismo deberá asegurarse que los mismos son recibidos por los participantes y su contenido se chequea para ser

confirmado. También los informes suelen estar abiertos a que quienes consideren que se ha omitido información relevante, pueda agregarla.²¹

2. Técnicas Estructuradas

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

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

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

TÉCNICAS ESTRUCTURADAS

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

- **¿Cuándo usar Técnicas Estructuradas?**

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

²¹ Ver Anexos: Informes de las reuniones del Plan Estratégico de la Ciudad de Buenos Aires

- ¿Cómo elegir la Técnica Estructurada a utilizar?

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

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

	M A P E O	Tormenta de Ideas	Tarjetas	Pros y Contras	M A T R I Z	Puntos	Ranking del Consenso
Fase 1: Construir la Base							
Definir el Problema	•	•	•				
Identificar Temas	•	•	•				
Entender Perspectivas	•						
Fase 2: Generar Opciones		•	•				
Explorar Posibilidades							
Crear un contexto Compartido	•						•
Entender Perspectivas y Soluciones				•			
Fase 3: Buscar Acuerdos							
Priorizar						•	•
Evaluar				•	•	•	•
Mejorar Buenas Soluciones				•	•		•

Explicación de algunas de estas técnicas estructuradas

- **Mapeo de Evolución Histórica.**

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

Pasos a seguir:

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

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

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

Pasos a seguir:

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

coloca en la pared a cierta distancia de la primera. Si el grupo considera que es similar a la primera o está muy estrechamente relacionada, el facilitador la coloca cerca de la primera.

6. Así sucesivamente, se van formando grupos de tarjetas y el facilitador sugiere, o solicita que el grupo sugiera, títulos para cada uno de los grupos.

Nota: Esta técnica fue utilizada en el caso de Gualeguaychú para solicitar a los participantes que identificaran los temas que ellos consideraban incluidos en el problema de la seguridad. Los temas que fueron saliendo pudieron agruparse en ejes como: social, comunitario, policial, judicial, etc. Dichos ejes fueron posteriormente priorizados por consenso.

- **Pros y contras.**

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

Pasos a seguir:

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

Nota: Esta herramienta fue utilizada en el caso de la Iniciativa Corredor Verde Trinacional durante el momento de la discusión sobre el nuevo nombre de la iniciativa. La Ecorregión en cuestión recibía los nombres de Bosque Atlántico Interior o Selva Paranaense, y se hacía necesario acordar sobre un nombre a utilizar. Se analizaron pros y contras del uso de cada uno de los nombres mencionados.

- **Matriz**

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

Pasos a seguir:

1. Anotar las opciones a considerar por el grupo en la parte superior de la matriz.
2. Anotar los criterios de evaluación (generalmente, los que ya fueron generados por el grupo durante el proceso) en el costado de la matriz.

3. Pedir a los participantes que evalúen cada opción en base a cada criterio. El sistema de evaluación puede variar, utilizando una escala de 1 a 5, o signos que identifiquen grados de conformidad.

- **Votación por puntos.**

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

Pasos a seguir:

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 solicita a los participantes que individualmente y en una hoja de papel asignen una prioridad a cada opción. No podrán asignar la misma prioridad a dos opciones sino que necesariamente deben atribuir una opción a cada número de la escala de prioridad.
4. Recoger los votos y sumarlos (asegurarse de tener una calculadora y repasar los resultados....!)
5. Las prioridades quedarán establecidas en función de la cantidad de votos que cada opción haya recibido.

Nota: Esta técnica se uso en el Plan Estratégico para priorizar dos de las áreas críticas identificadas por los participantes para comenzar a formular propuestas de políticas.

También fue utilizada en las reuniones finales del proceso de Balance Social de Nobleza Piccardo para priorizar dos de las categorías trabajadas. Dicha priorización tenía como fin indicarle a la empresa cuáles eran las categorías sobre las que debía comenzar a responder.

- **Ranking del Consenso.**

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

Pasos a seguir:

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

Ejemplo:

Opción A:
5 4 3 2 1

Opción B:
5 4 3 2 1

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

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

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

Opción A:

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

Opción B:

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

- 3. Se puede tomar la opción A, que ha recibido el mayor nivel de apoyo, y preguntar a quienes votaron por 2 “¿qué cambios necesitarían hacerle a esta opción para poder aceptarla?”. Intentar una reformulación de la opción A, y someterla nuevamente a la votación. Es probable se reduzca el número de votos por 5, aumente el número de votos por 4 y por 3, y que quienes votaron 1, voten 2.

ETAPA 4. MONITOREO DE LOS RESULTADOS ALCANZADOS ²²

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

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

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

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

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

Asimismo, los desafíos que implica la implementación suelen ser trivializados: muchos negociadores asumen que una vez que el “verdadero” trabajo de alcanzar un acuerdo se haya logrado, las cuestiones puramente técnicas y logísticas serán rápidamente resueltas. Muy frecuentemente, los negociadores confían en presunciones no realistas acerca del financiamiento de algunas decisiones, las aprobaciones legales necesarias y la cooperación de personas, autoridades políticas o departamentos del gobierno que no tuvieron participación en la concertación del acuerdo pero necesitan tener una función en su cumplimiento.

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

²² El enfoque presentado a continuación es un resumen del capítulo X de la obra *“Building Consensus for Sustainable Future”*. *Round Tables on the Environment and Economy in Canadá*. Editado por SPIDR- 1993.

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

- ¿Es la solución técnica y legalmente apropiada?
- ¿Aprobarán el acuerdo aquellas personas cuyo apoyo se necesita?
- ¿Cómo se alcanzará la ratificación formal?
- ¿Cómo se financiará la implementación?
- ¿Quién será responsable de hacer qué cosa?
- ¿Cuándo serán implementadas las partes del acuerdo?
- ¿Cómo asegurar que los compromisos sean seguidos por acciones?
- ¿Cómo harán las partes para mantener recíprocamente su compromiso?
- ¿Quiénes serán responsables de la implementación?

Construcción de compromiso en la implementación

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

- **Firma:** Los acuerdos alcanzados a través de un proceso de consenso exigen la firma de todos. Una ceremonia para celebrar la firma, acompañada por discursos, fotos de grupo e intercambio de regalos subraya los logros del proceso.
- **Ceremonia de ratificación final:** Todos los pasos de la ratificación pueden marcarse con una ceremonia. Cuando cada parte ratifica, los demás deberían felicitar pública o privadamente. La ceremonia de ratificación final, homenajando oficial y públicamente a quienes hicieron una contribución significativa, incluyendo a quienes cargan con la implementación, ayuda a construir un reconocimiento público y privado del acuerdo y de su importancia. La ratificación, en este sentido, no es sólo un importante paso legal. También es un momento simbólico que vincula a todas las partes al acuerdo. Frecuentemente, los compromisos emocionales pueden significar tanto o más que los compromisos legales. Si, posteriormente, afloran problemas, estos lazos emocionales generarán la buena voluntad esencial para asegurar cooperación.
- **Primeros pasos simbólicos:** Cuando sea posible, las partes debería hacer algo para marcar el comienzo de la implementación. Una manifestación concreta del acuerdo significa un compromiso que puede ser públicamente reconocido.

Redes de seguridad

La realidad bajo la cual se alcanzó el acuerdo puede cambiar en forma impredecible, modificando el balance en los arreglos y compromisos del acuerdo. Consecuentemente, debe crearse un proceso que responda a eventos imprevisibles que afecten adversamente a una o más partes y que dificulten el cumplimiento de sus compromisos. Esta red de seguridad generalmente toma la forma de un plan de contingencia que delinea los pasos a seguir cuando ocurren sorpresas desagradables. Redes de seguridad o planes de contingencia pueden incluir las siguientes técnicas: vigilancia, mediación, arbitraje, y procesos de renegociación. Para afrontar cambios imprevistos que transforman obligaciones equitativas en inequitativas, frustran expectativas, generan desconfianza o

llevan a nuevos conflictos tan divisivos como el original, un plan de implementación debería incluir un proceso para revisar el acuerdo. La inclusión de un mecanismo de este tipo puede preservar la relación cooperativa desarrollada entre las partes. Un plan de implementación que permite a las partes continuar negociando y revisar o resolver problemas no previstos aparea varios beneficios importantes:

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

Otras herramientas y técnicas para mejorar la implementación

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

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

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

Conclusión

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

ANEXOS

Casos_____	57
Caso San Pedro_____	58
Caso Gualeguaychú_____	59
Caso Plan Estratégico_____	61
Caso Iniciativa Trinacional_____	62
Caso Consulta Banco Mundial_____	63
Caso Santiago del Estero_____	63
Caso Nobleza Piccardo_____	64
Caso Araucarias	
1. Sistematización_____	65
2. Lista de Participantes_____	69
3. Carta de Convocatoria_____	70
4. Reglas de Procedimiento_____	71
Caso Plan Estratégico	
1. Informe de reuniones_____	74
Bibliografía_____	77

CASOS

A los efectos de una mejor comprensión del uso de estas herramientas, hemos incluido algunos casos donde la Fundación Cambio Democrático ha aplicado la metodología de los Procesos Colaborativos.

Los casos fueron seleccionados para que se pueda apreciar la variedad de situaciones en donde es posible utilizar esta herramienta: conflictos con y sin violencia, movimientos de lobby ciudadano, procesos de responsabilidad social empresaria, etc.

- Caso San Pedro. Mediación en un conflicto medioambiental en la Provincia de Misiones.
- Caso Gualeguaychú. Prevención del delito con gestión comunitaria en la Provincia de Entre Ríos.
- Caso Plan Estratégico. Elaboración de un Plan Estratégico para la Ciudad de Buenos Aires.
- Caso Iniciativa Trinacional. Elaboración de un Plan de Acción para la Conservación de la selva Paranaense entre Argentina, Paraguay y Brasil.
- Caso Consulta Banco Mundial. Revisión de estrategias de las políticas forestales del Banco Mundial durante la última década en Latinoamérica y el Caribe.
- Caso Santiago del Estero. Mediación en un conflicto de distribución de tierras.
- Caso Nobleza Piccardo. Proceso de Responsabilidad Social Empresaria.

Caso San Pedro

Los moradores de un modesto barrio instalado debajo de araucarias centenarias protegidas por leyes provinciales, exigían la tala de estos árboles por ser potencialmente peligrosos especialmente durante las tormentas creando un clima de conflicto frente a las organizaciones ecologistas y el ministerio de ecología de la Provincia de Misiones.

La provincia de Misiones es el hogar de las Araucarias Paranaenses, árboles varias veces centenarios. En el área de San Pedro, un pequeño pueblo ubicado en noroeste, en la frontera con Brasil, existe una zona particularmente rica en abundancia de estos árboles. Durante los últimos 50 años, esta población ha crecido dramáticamente en tamaño, atrayendo una gran comunidad de campesinos quienes, sin ser restringidos por leyes de zonificación, a menudo han construido sus hogares entre las Araucarias. Los árboles que son muy sensibles a los cambios en sus ambientes, no se adaptan bien a sus nuevos vecinos humanos, por lo que se debilitan dejando ramas casi secas que en casos de fuertes tormentas, caen sobre las casas del poblado temor y aún pánico entre los pobladores. Las Araucarias están protegidas desde 1986 por ley Provincial cuando se las declaró “Monumentos Provinciales Naturales”. No obstante, se prevé el otorgamiento de permisos especiales para su corte en caso de amenaza a la vida o propiedades de las personas. En 1999 y mediante un decreto, el gobierno de Misiones autorizó la tala de 247 ejemplares para asegurar la protección de los residentes y sus hogares. Las organizaciones ambientalistas respondieron fuertemente a esta decisión, alegando que las araucarias deberían ser conservadas, y exigiendo al gobierno local la reubicación de los moradores y el desarrollo de un planeamiento urbano para impedir el continuo deterioro de los árboles.

Dentro de este contexto el Ministro de Ecología recurrió a la Fundación Cambio Democrático, para facilitar discusiones alrededor de la resolución esta crisis. Trabajando junto a la Asociación de Mediación de Misiones, se creó un equipo de facilitadores para diseñar y conducir un proceso colaborativo para encontrar una solución basada en el consenso.

Durante la etapa de evaluación, se efectuaron reuniones con residentes de algunos barrios para explicar procesos de mediación. También con el Ministro de Ecología y director de tierras de Misiones, el alcalde local, grupos ambientales, vecinos, departamento de bomberos, maestros, cuidadores de parques, y comerciantes con el fin de identificar los puntos principales del problema y comprometer la total participación en el proceso. El principal desafío era tratar de involucrar al grupo de red ambiental ya que no estaban dispuestos a participar en el proceso argumentando que no había nada que negociar. Para los ambientalistas el tema estaba relacionado con los negocios poco transparentes entre funcionarios públicos y empresas madereras. Durante los dos primeros meses, se negaron a participar, mientras tanto el equipo de facilitadores trabajaba arduamente para crear un clima de confianza y explorando diversos roles en los que no se requería que ellos fueran parte. Finalmente les propusimos participar como nexos entre los campesinos (muchos de ellos analfabetos) y la información que ellos tenían sobre el tema.

Los mediadores utilizamos una metáfora tomando la idea de la “la voz de los árboles”, se le preguntó al representante de los ambientalistas: *“Nos preocupa un proceso en el cual la gente culpa a los árboles por matar vidas y hogares. Los árboles no tienen voz. ¿Quién hablará por esos árboles si Uds. no están allí? ¿Quién explicará la importancia de su existencia, quién tendrá ese rol educador que hace falta para que la gente valore su importancia?”*. Esta pregunta ayudó a los ecologistas a evaluar otras perspectivas. Decidieron asistir a las reuniones como observadores y luego como expertos y técnicos en conservación. Finalmente se involucraron totalmente como actores del proceso.

Durante seis meses, 55 participantes representando distintos intereses se juntaron y acordaron discutir los dos temas más urgentes: la seguridad de los miembros de la comunidad y un mecanismo para preservar las Araucarias que aún quedaban. Además de reuniones privadas, el equipo de facilitadores condujo 4 intensivas sesiones públicas que tuvieron lugar en una escuela pública donde todos los participantes (funcionarios públicos, políticos, activistas, vecinos, etc) se sentaron juntos enmarcados en un proceso de equilibrio de poder con reglas de juego compartidas. Estas discusiones produjeron una solución consensuada.

La mayor dificultad se generó cuando la sospecha de negocios sobre la madera trababa la discusión. Preguntamos, “¿qué necesitan para confiar en que aquí no habrá ningún negocio?”. La respuesta fue: “que la madera vuelva al pueblo”. El Ministro de Ecología ofreció entonces donar al Municipio de San Pedro, mediante resolución, la madera de los árboles que fuera consensuado talar. El acuerdo estipuló que los árboles muertos o no recuperables, propiedad de la Provincia pasarían a ser propiedad del Municipio una vez talados y que con la madera se efectuarían proyectos de construcción pública. Por cada árbol derribado, se plantarían otros 4. Además se creó una Comisión de Planeamiento Urbano y se suspendieron las visas residenciales hasta que se implementen leyes de zonificación.

El acuerdo fue implementado mediante un decreto del Gobierno de Misiones (Decreto 2198/99).

Caso Gualeguaychú

El gobierno local manifestó interés en aplicar un proceso de participación ciudadana en la prevención del delito, dado el aumento en el índice de criminalidad como consecuencia de la creciente popularidad de los Carnavales.

El objetivo del Plan era mejorar los niveles de seguridad a través de la participación de los ciudadanos y del sector público.

Se utilizó la metodología de la planificación colaborativa como herramienta permitiendo articular a los distintos actores: ciudadanos, fuerzas policiales, representantes gubernamentales y organizaciones no gubernamentales.

Como primer paso, un equipo de asistentes sociales de la Universidad de La Plata llevó a cabo el trabajo de campo para el relevamiento de necesidades en la comunidad seleccionada que luego se reprodujo en un documento escrito.

A continuación, se realizaron entrevistas individuales y grupales con actores sociales pertenecientes a la zona de aplicación del proyecto y con actores institucionales de relevancia en la Ciudad de Gualeguaychú con jurisdicción en esa zona. El resultado de este trabajo se plasmó en un listado de referentes sociales identificados y contactados.

La Fundación para el Cambio Democrático presentó un informe formal a la Intendencia de Gualeguaychú denominado “Plan de Prevención del Delito con Gestión Comunitaria: Diseño del Proceso”. Dicho documento fue elaborado en base a la información recabada en: (a) documento de relevamiento de necesidades; y (b) entrevistas individuales y grupales. En segundo lugar, se diseñaron una estrategia y un plan de trabajo para el proceso de gestión comunitaria.

En base al diseño mencionado, la Fundación para el Cambio Democrático, la Dirección de Política Criminal y la Intendencia de Gualeguaychú trabajaron en forma conjunta para organizar la convocatoria de los actores sociales al proceso de gestión comunitaria. A partir del diseño realizado, se decidió dividir la convocatoria en dos partes: en primer lugar, la Intendencia de Gualeguaychú estuvo a cargo de convocar a los vecinos de la zona de

aplicación del proyecto, a través de contactos con líderes barriales y; en segundo lugar, la Dirección de Política Criminal estuvo a cargo de convocar a aquéllos actores sociales identificados como recursos sociales (ej.: Cáritas Gualeguaychú).

Se realizó un diagnóstico participativo a través de dos reuniones en las cuales se desarrollaron los siguientes puntos: a) sensibilización con relación a la temática de la prevención del delito; b) difusión e instrucción con respecto a la metodología a utilizar; c) puesta en común y discusión del diseño del proceso con los participantes d) recolección de información como insumo para el proyecto y; e) obtención del compromiso para la participación.

El producto de las reuniones participativas fue: (a) se identificaron y definieron diversos problemas sociales relacionados directa o indirectamente con el problema de la seguridad y la prevención del delito; y (b) se priorizaron los problemas identificados a través de la agrupación de los mismos en ejes temáticos; (c) se decidió comenzar a actuar a partir de los ejes denominados “social” y “comunitario”. De acuerdo a lo definido por los participantes, dichos ejes abarcan la búsqueda de una solución al problema del ocio y tiempo libre en la población juvenil (en gran medida debido a la falta de trabajo), por una parte, y a la necesidad de asumir responsabilidades por parte de padres y vecinos y de buscar formas de contener a la juventud en riesgo. En función de los problemas identificados por los participantes, se generaron distintas opciones y cursos de acción, que están siendo implementados por los distintos actores sociales.

Caso Plan Estratégico

El objetivo prioritario del Plan Estratégico de la Ciudad de Buenos Aires es abandonar la improvisación y la falta de continuidad entre las políticas de los diversos gobiernos, y darle un marco de previsibilidad en el cual los mismos se inserten. Por eso y para quitarle todo sesgo partidista se impone la necesidad de construir consensos entre todos los representantes de la comunidad.

El Plan Estratégico de la Ciudad de Buenos Aires es una iniciativa dispuesta por la Constitución de la Ciudad en su artículo 19. Su objetivo es generar políticas de gobierno y líneas de acción independientes de las coyunturas políticas o de los mandatos del momento que puedan servir de instrumentos orientadores para los gobiernos.

La Ley 310 de la Ciudad, de acuerdo con la Constitución de la Ciudad, prevé la formación de un Consejo de Planeamiento Estratégico (CPE) compuesto por 25 miembros de las más diversas organizaciones e instituciones de la ciudad. Su función permanente es la de ser un órgano consultivo del Poder Ejecutivo de la Ciudad, con iniciativa legislativa.

La Fundación para el Cambio Democrático (FCD) fue convocada por la Coordinación del Plan Estratégico para diseñar y facilitar las reuniones previas a la constitución de la Asamblea Constitutiva. Esto es, diseñar el proceso, establecer los temas de la discusión, regular los tiempos, trazar los perfiles de los actores a ser convocados, etc.

Durante la etapa de análisis FCD y CPE se concentraron en la definición de los objetivos del proceso, la identificación de los condicionantes externos, las conexiones con el sistema formal de toma de decisiones y la identificación de los actores, así como su convocatoria y formas de participación.

Luego se desarrollaron los documentos de base para las discusiones y se diseñó un documento metodológico detallando agenda, frecuencia y forma de las reuniones y resultados esperados.

La convocatoria fue respondida por aproximadamente 120 organizaciones y se desarrollaron 3 reuniones, cada una de ellas divididas en 4 talleres temáticos. Al final de cada reunión se elaboraron documentos con los resultados que se intercambiaron entre todos los participantes.

El resultado final, fue la conformación del Consejo de Planificación Estratégica, integrado por representantes de organizaciones de la sociedad civil y la determinación de los principales problemas en cada área de acción, para iniciar el trabajo de incidencia en políticas públicas.

Caso Iniciativa Trinacional

Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales de Argentina, Brasil y Paraguay acordaron, luego de varias reuniones, la creación de un Corredor Verde Trinacional que enlace las áreas protegidas que ya existen y otras nuevas, a crear, formando un corredor biológico. Este permitirá la circulación y el intercambio indispensable de poblaciones silvestres e impedirá que los sectores de selva que quedan se conviertan en islas.

En Agosto de 1999, se realizó el tercer taller trinacional en la localidad de Eldorado, Provincia de Misiones, Argentina. Los objetivos de este nuevo taller eran analizar los avances logrados desde Curitiba '97, precisar los factores que impedían o favorecían el cumplimiento de las acciones propuestas y desarrollar nuevas acciones. La Fundación para el Cambio Democrático fue invitada a participar como observadora.

Una de las preocupaciones principales de los integrantes de la iniciativa consistía en la necesidad de lograr un monitoreo eficiente del cumplimiento del plan de acción que pudiera resultar del taller. La experiencia de los talleres anteriores demostraba que muchas de las acciones que se planeaban no se cumplían y sólo se revisaban dos años después en el siguiente taller.

Con el fin de definir un camino de solución para este problema, se conformó un grupo de trabajo dedicado enteramente a organizar una estructura que pudiera monitorear el cumplimiento del plan entre Talleres. Lo integraban representantes de ONG's, donantes, de parques nacionales, y otros sectores brasileros, paraguayos, norteamericanos y argentinos. La Fundación para el Cambio Democrático contribuyó con la facilitación del diálogo entre sus integrantes. Tras 12 arduas horas de trabajo, el grupo presentó al plenario un diseño de una estructura de red que se integra con una Comisión Nacional de cada país y una Comisión Trinacional.

Una vez aprobada la estructura por el plenario, los participantes del taller se agruparon por nacionalidades y eligieron los integrantes de cada Comisión Nacional y a los representantes nacionales en la Comisión Trinacional. A pedido del grupo argentino, la Fundación para el Cambio Democrático facilitó la elección de los representantes nacionales.

La primera reunión de la Comisión Trinacional de la Iniciativa se celebró en diciembre de 1999 y la Fundación para el Cambio Democrático fue invitada en carácter de observadora.

En junio de 2000, la Fundación para el Cambio Democrático fue contratada para facilitar la siguiente reunión de la Comisión Trinacional, donde:

se definieron los roles y responsabilidades de cada Comisión y de la Secretaría,

se definió un nuevo nombre para la Iniciativa

se alcanzó consenso sobre una formulación de la misión, que tanto debate había generado desde la creación de la Iniciativa. La nueva misión y el nuevo nombre fueron presentados en las comisiones nacionales para su aprobación.

Caso Consulta Banco Mundial

En el año 2000, el Banco Mundial realizó una Revisión de la Implementación y Estrategia de su Política Forestal definida en 1991. El Banco reconoció la necesidad de ejercer su rol en conjunto con otros actores involucrados en la cuestión forestal. En consecuencia, el proceso de revisión fue llevando adelante en forma participativa.

El proceso fue diseñado para obtener información y recomendaciones de diferentes actores con el fin de desarrollar una estrategia basada en principios de transparencia y vinculada a otras partes interesadas.

Como parte de este proceso, el Banco organizó seis Consultas Regionales en todo el mundo. Los objetivos de estas Consultas Regionales fueron:

Identificar las mejores prácticas y aprender lecciones a partir de la experiencia del Banco Mundial y de otros actores del sector forestal.

Alcanzar un acuerdo sobre los temas más cruciales y las áreas de prioridad que el Banco Mundial debe tratar en el sector forestal y en sectores que tienen impacto sobre bosques.

Desarrollar propuestas de estrategias acerca de cómo el Banco Mundial, trabajando en sociedad con otros, puede tratar estos temas cruciales y estas áreas de prioridad.

Una identificación de potenciales grupos de socios en cada región.

La Consulta Regional para Latinoamérica y el Caribe fue realizada en la Ciudad de Quito, Ecuador, y organizada por la UICN-Sur (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza). El Banco Mundial y la UICN-Sur requirieron a la Fundación para el Cambio Democrático la facilitación de la Consulta, que tuvo lugar del 3 al 5 de Mayo de 2000.

El Informe de la Consulta fue elaborado por la Fundación para el Cambio Democrático puede consultarse en la siguiente dirección:

<http://wbln0018.worldbank.org/ESSD/FORESTPOL-E.NSF/MAINVIEW>,

en la sección correspondiente a las “Regional Consultations”

Caso Santiago del Estero:

En la provincia de Santiago del Estero, se suscitó un conflicto entre los campesinos de la localidad de La Simona y la empresa “Los Mimbres” en torno al alcance del derecho de propiedad de ambos sobre una gran extensión de tierra. La historia del conflicto registraba situaciones de violencia e indicaba la posibilidad de un estallido armado.

A pedido del Superior Tribunal de Santiago del Estero, la Fundación Cambio Democrático actuó como mediadora en las negociaciones entre las partes involucradas en el conflicto.

Como parte de su trabajo, la FCD realizó un análisis de los actores involucrados a través de entrevistas y reuniones grupales en la zona del conflicto, así como con representantes de la empresa. Los campesinos se encuentran en su mayoría agrupados en el Movimiento de Campesinos de Santiago del Estero (MOCASE), y cuentan con el apoyo del Movimiento de Campesinos Sin Tierra del Brasil.

Como resultado de las primeras reuniones de negociación, se acordó una suspensión de las agresiones entre ambas partes y acudir al criterio de peritos de confianza de ambas partes. En el plazo convenido, los peritos de cada parte intercambiaron sus respectivos informes. En base a los informes presentados, la Fundación para el Cambio Democrático elaboró una propuesta metodológica para el desarrollo de las negociaciones

Si bien dicha propuesta fue aceptada por las partes, la insuficiencia de fondos y la dificultad experimentada para ampliar la convocatoria a otros actores sociales impidieron el progreso de las negociaciones. Se resolvió suspender el proceso de mediación, acordándose poner fin a las hostilidades y la empresa aceptó no continuar con trabajos de desmonte en la zona en disputa, sin que esto implique una renuncia a su reclamo por la propiedad de las tierras.

Caso Nobleza Piccardo:

La empresa tabacalera Nobleza Piccardo SAICYF, solicitó a la Fundación Cambio Democrático asistencia técnica para llevar adelante un proceso de Diálogo con la Comunidad como parte de una política de Responsabilidad Social Empresaria, denominado Balance Social.

El Balance Social es un proceso por el cual una empresa puede comprender las expectativas de sus stakeholders y cuáles son los temas que más les preocupan relacionados con el impacto de la industria en la comunidad, y medir su desempeño social y ambiental. Dicho desempeño es verificado independientemente e informado al público. De este modo la empresa intenta promover políticas transparentes y responsables tanto por su práctica ética como por sus resultados financieros.

AA1000 es la norma estándar internacional que regula la implementación del Balance Social con el objetivo de medir el enfoque de la compañía en lo que se refiere a su comprensión y respuesta a los stakeholders, además de su nivel de transparencia y su voluntad de adaptarse para enfrentar las preocupaciones de los mismos. De esta forma la organización informa sobre los aspectos económicos, medioambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios. El proceso de Balance Social consta de 3 etapas: diálogo con la sociedad, toma de decisiones a partir de las propuestas producidas en la primera etapa y la puesta en consideración de las mismas.

La etapa del diálogo, se basó en dos temas principales: “Responsabilidad social de la empresa en la forma de conducir sus negocios” y “Prevención de fumar en los menores”

Las tareas de la Fundación fueron la identificación de stakeholders, el diseño de las reuniones de diálogo y la facilitación de las mismas. Tuvo a su cargo, asimismo, garantizar la información completa sobre los temas, y la pluralidad de los participantes (funcionarios de gobierno nacional, provincial y municipal de diversas áreas que pudieran estar involucradas en el tema, empresarios, diversas ONGs –salud, medioambiente, desarrollo social, derechos humanos, consumidores, prevención de adicciones, etc-, estudiantes secundarios, profesores, representantes de diversas religiones).

Las reuniones de diálogo se llevaron a cabo durante los días 7, 14, 21 y 28 de Noviembre/2001 y 5 de Diciembre/2001, con una duración de 6 horas cada encuentro.

La metodología aplicada fue la de discusión abierta facilitada en talleres y plenarios donde se obtuvieron preocupaciones, expectativas y propuestas sobre cada uno de los temas. Los productos fueron sistematizados en informes que se distribuyeron entre los participantes.

Caso Araucarias

1. Sistematización

Organización: Fundación Cambio Democrático y Asociación Misionera de Mediación	Tema: Medioambiente
Título del caso: “Planificación Colaborativa para la Resolución de un Conflicto Ambiental en Misiones”- El conflicto se suscitó entre la Red de organizaciones ecologistas, autoridades provinciales y vecinos afectados, ante la inminente aplicación de un Decreto por el cual serían apeadas 249 araucarias nativas declaradas Monumento Histórico Provincial bajo el argumento de que hacían peligrar la vida y los bienes de los pobladores que habitan el área.	
Período/fecha de implementación: (5 meses)	
1) Meta/s y objetivo/s específico/s de la iniciativa El objetivo de la iniciativa fue mostrar cómo la metodología de la Planificación Colaborativa podía ser usada para incidir en la implementación de políticas públicas mediante una estrategia no adversarial, sino basado en el consenso y el trabajo colaborativo de los afectados. En el caso, las organizaciones ambientalistas intentaban incidir en la suspensión de la aplicación de un Decreto a través de métodos tradicionales de reclamos judiciales, demostraciones y declaraciones en los medios. Mediante la participación del Proceso de Planificación Colaborativa pudieron obtener la suspensión del mencionado Decreto a través de la implementación de un nuevo Decreto 2198/99, basado en el acuerdo de todos los afectados por la medida. El proceso incluyó la participación y el compromiso de las autoridades responsables de la decisión	
2) Coaliciones. La iniciativa fue impulsada por dos organizaciones: La organización local, Asociación Misionera de Mediación (AMM) solicitó el apoyo de Fundación Cambio Democrático (FCD) para la asistencia técnica en promover, diseñar y conducir el Proceso de Planificación Colaborativa. Las agendas de ambas organizaciones son similares en cuanto su misión reside en instalar metodologías de resolución de conflictos para la gestión pacífica de los conflictos y cambios. En el Proceso participaron todos aquellos actores afectados y/o con algún interés particular en el conflicto. Dicha participación incluyó representantes del sector privado: comerciantes del sector maderero y turístico de la zona, Universidad del Litoral, Ministro de Ecología de la Provincia, Director de Tierras del Ministerio de Asuntos Agrarios. Representantes de la Fundación Vida Silvestre Argentina, Representantes de la Red de Asociaciones Ecologistas, Intendente local en funciones, Intendente electo local, Secretario de Hacienda local, Representantes de los vecinos afectados por el conflicto, Presidente de la Cámara de Comercio, Intendente de Parques Provinciales, Cooperativas escolares, Directoras de Escuelas, Presidente del cuerpo de Bomberos Voluntarios, Secretario de Obras Públicas local, Profesores de la Escuela de Guardaparques, Religiosos y Periodistas Cómo se definió una agenda común: Tanto el debate como la definición del agenda de todo el proceso se diseñaron conjuntamente entre las dos organizaciones. Inicialmente la AMM invitó a FCD a dar una conferencia que pusiera el Proceso en conocimiento de la comunidad. Posteriormente, convencieron a las autoridades provinciales responsables de la toma de decisión, de la conveniencia de abordar el conflicto con la metodología de la Planificación Colaborativa. Los profesionales de ambas instituciones (FCD y AMM) formaron un equipo de facilitadores y tomaron el rol de Mediadores en el Proceso. El equipo de FCD capacitó inicialmente a los profesionales de AMM en las habilidades y técnicas necesarias y en las etapas de un Proceso Colaborativo para el tratamiento de cuestiones públicas. Luego trabajaron conjuntamente en la elaboración de la estrategia de intervención. Los facilitadores de FCD diseñaron y condujeron las entrevistas privadas y las reuniones públicas. Los facilitadores de AMM tomaron a su cargo algunas entrevistas con ciudadanos y autoridades locales, tareas de logística, prensa, difusión. El rol de convocante	

estuvo a cargo del Ministerio de Ecología dada su responsabilidad en la toma de la decisión final.

Una vez diseñado participativamente el proceso, éste transitó por sus etapas de Recopilación, Análisis y Evaluación de la Información, Identificación de Actores, Diseño de la Estrategia y de la Convocatoria, Conducción del Proceso, Identificación y Evaluación de Opciones, Construcción de Consensos e Implementación de los Acuerdos.

En este caso las ventajas de la coalición fueron contundentes, dado que la sede central de FCD está en Buenos Aires y el conflicto se suscitó en la Provincia de Misiones. Los procesos colaborativos se basan en la transparencia del procedimiento y en la confianza en la imparcialidad de los facilitadores. Por ende, requieren de un trabajo minucioso para contactar a todos los sectores personalmente y asegurar que comprendan y acuerden las reglas de juego. Los profesionales de la organización local eran indispensables para el tratamiento del tema dada su cercanía física con los participantes. Sin embargo, la experiencia y capacitación de los profesionales de FCD eran necesarios para asegurar la conducción efectiva de las discusiones y la aplicación de técnicas para la construcción de consensos.

Cabe destacar que la filosofía y las características del trabajo que desarrolla FCD conllevan la idea de trabajar articuladamente con otras instituciones todos sus proyectos.

3) Prepararnos para incidir.

3.1 Agenda

La misión de FCD consiste en instalar una cultura pacífica y participativa de resolución de conflictos públicos, por lo cual la iniciativa estuvo enmarcada en el desarrollo de la misma. La descripción de la misión contiene en sí misma la idea de trabajar en la “agenda pública”. Lo mismo sucede con sus objetivos: difundir, instalar y apoyar procesos de cambio social basados en metodologías y prácticas democráticas participativas, equitativas y transparentes.

La iniciativa también permitió poner en práctica los valores de participación plena, soluciones inclusivas y responsabilidad compartida y ayudar a la definición del programa de “Colaboración en el manejo de recursos para el desarrollo sustentable” que hoy está en la agenda de la organización.

El marco conceptual de la iniciativa fue trabajado en reuniones participativas internas entre diversas áreas de la organización, discutido y consensuado con AAM y luego difundido a todos los actores participantes a través de la explicitación y consenso de un conjunto de reglas.

3.2 Logística

En FCD trabajaron en la implementación del proceso las áreas de desarrollo de proyectos, administración, capacitación y facilitación. El equipo de capacitación y facilitación trabajó en su implementación. Posteriormente el área de difusión y de investigación. 4 personas tuvieron responsabilidad directa en la implementación.

No participaron voluntarios dado que era un trabajo muy técnico y en ese momento FCD no contaba con voluntarios especialistas.

Los profesionales de AMM participaron en calidad de voluntarios, ya que todo su staff de asociados está entrenado en técnicas de mediación y trabaja ad-honorem en aquellos casos donde consideran que la experiencia redundará en fortalecer la capacidad de la institución. En el caso, la motivación de su trabajo voluntario estaba dado por recibir capacitación de profesionales de FCD y conducir conjuntamente un Proceso de Planificación Colaborativa pionero en la Provincia.

Los recursos materiales fueron solventados con el apoyo de instituciones donantes extranjeras que apoyaban el trabajo de FCD en el área. Los gastos en concepto de viáticos fueron solventados por el Ministerio de Ecología. Las reuniones públicas del proceso tuvieron lugar en una escuela de frontera que ofreció su espacio para el caso.

Las tarea que identificamos como prioritaria para llevar adelante la iniciativa, consistió en asegurar que los actores públicos tuvieran la voluntad política de comprometerse con un proceso de este tipo y con su resultado.

4) Estrategias

Convocatoria: Se diseñó una convocatoria que incluyera todos los sectores afectados por el problema y se identificó un sistema de representación para aquellos que no estaban organizados. Las convocatorias fueron inicialmente parciales, por sectores, a los efectos de identificar, elegir y legitimar a los representantes que luego asistieron a las reuniones públicas.

Investigación: Se recopiló información acerca de los antecedentes del caso, así como de sus aspectos técnicos y jurídicos. Se entrevistó a los actores antes de diseñar una estrategia de intervención. Una vez concluido el proceso se diseñó un programa de investigación sobre el mismo.

Comunicación: Se efectuaron presentaciones en los medios locales de difusión a los efectos de educar a la población en el proceso a llevarse a cabo. Se escribieron artículos para publicaciones locales e internacionales.

Educación: El desarrollo del proceso en sí mismo es educativo para los participantes en cuanto conocen información relevante que obraba en manos de la administración pública y a la que no habían podido tener acceso, y adquieren habilidades comunicacionales para resolver sus conflictos de manera pacífica. La estrategia de educación sobre el proceso incluye talleres y conferencias en las que el caso es puesto a discusión y análisis

5) Herramientas de participación:

Las herramientas de participación de este proceso incluyeron las técnicas de facilitación de reuniones abiertas y la de técnicas estructuradas de construcción de consensos.

Hubiera sido necesario muy útil contar con estrategias de incidencia como el monitoreo ciudadano o comunitario para la fase de implementación de los compromisos acordados.

La limitación del uso de la herramienta estuvo en la falta de conocimiento de la misma por los participantes y la falta de recursos para su efectiva implementación en la fase completa de “Implementación y monitoreo de los acuerdos”.

También hubiera sido útil contar a nivel local con programas gratuitos de acceso a la justicia que contemplaran el asesoramiento a los participantes sobre estrategias judiciales para la defensa de derechos de incidencia colectiva.

6) Resultados

Los resultados del Proceso de Planificación Colaborativa fueron varios.

- FCD condujo y facilitó junto con AMM un Proceso Colaborativo que resultó en el desarrollo de una política pública para la preservación de araucarias nativas declaradas Monumento Histórico Provincial a través de la incorporación del Decreto 2198/99 como legislación vigente.
- Los participantes del Proceso llegaron a un consenso denominado Acuerdo de Mediación sobre la base del cual el Gobernador de la Provincia dictó el Decreto mencionado, derogando de ese modo el Decreto anterior cuya implementación había generado el conflicto.
- El Acuerdo y el mencionado Decreto 2198/99 dictado en consecuencia, establecen la necesidad de promover la Planificación Urbana de la localidad, situación que será un antecedente clave a la hora de abordar el conflicto relacionado con el ordenamiento territorial de la Provincia.

Como impactos adicionales entendemos que

- El Proceso contribuyó a crear conciencia tanto en el valor de la preservación del medioambiente como de la necesidad que tienen los miembros de la comunidad de velar por su seguridad física y la de sus viviendas
- El Proceso generó una experiencia participativa democrática y transparente sin precedentes en el país, donde los participantes tomaron conciencia de su poder

como ciudadanos al participar en la regulación de una norma para su localidad. No obstante también comprendieron que la contracara el protagonismo es su responsabilidad en la generación, transformación y resolución de conflictos de modo efectivo.

7) Principales lecciones aprendidas como resultado de la implementación de la iniciativa

Si bien los acuerdos comenzaron a implementarse una vez dictado el Decreto, durante la nueva gestión política que asumió luego de las elecciones, varios de las acciones se suspendieron. Hasta el momento no se ha definido una iniciativa seria para promover la Planificación Urbana del Pueblo.

La lección mas contundente fue que cuando los acuerdos involucran el largo plazo y por ende, nuevos actores públicos responsables de su implementación, los acuerdos que en ocasiones resultan prometedores, se enfrentan con numerosas barreras y dificultades que pueden obstaculizar el cumplimiento cabal de los mismos, produciendo una brecha entre las expectativas originales y lo efectivamente alcanzado.

Asimismo, los recursos que deben destinarse a estos procesos deberían involucrar los necesarios para diseñar un modelo de monitoreo de los acuerdos que pudieran llevar a cabo no solo los facilitadores sino también los propios ciudadanos afectados por el incumplimiento.

La evaluación interna de los miembros de FCD llevó a diseñar una investigación para evaluar el proceso que considere de los siguientes pasos: 1) comprender integralmente las consecuencias de la intervención, a partir del análisis del cumplimiento de algunos aspectos del acuerdo, y del no cumplimiento de otros; 2) detectar los factores críticos que –desde los antecedentes del caso hasta los efectos del acuerdo- cumplen un rol clave en la eficacia de la estrategia colaborativa, 3) elaborar recomendaciones concretas de acción para la comunidad misionera- especialmente para los sectores más marginados- que les permitan avanzar en la resolución efectiva del conflicto descrito; y 4) proponer herramientas concretas destinadas a los practicantes para mejorar el diseño y conducción de estrategias de colaboración en este tipo de conflictos.

Caso Araucarias

2. Lista de Participantes

1	Miguel López	Facultad de Ciencias Forestales
2	Guillermo Placci	Fundación Vida Silvestre Argentina
3	Thay Morgersten	
4	Gladis Cuczuk	
5	Welcz	Guardaparque
6	Wolfart	
7	Perticarari	
8	Perla Fernández	Turismo
9	Marcelino Gutierrez	Turismo
10	Arq. Juan Carlos Bentivegna	Planificación Urbana
11	Carlos Bentivegna	Reparación Histórica
12	Carlos Onchyniuk	
13	Ernesto Dornelles	Intendencia
14	Juan Ramón Cañete	Barrio Irrazábal
15	Pablo de Rosa	Barrio Irrazábal
16	Clara Mendez	Barrio San Luis
17	Nélida Forspaniak	Barrio Santa Rosa
18	María Esther Lemes	Barrio Santa Rosa
19	Lidia Bronzino	Barrio Santa Rosa
20	Erico Schmit	Colonia Picada Molina
21	Ilse Tarón	Colegio San Francisco
22	Orlando Cantero	Colegio San Francisco
23	Jorge Oscar Vallejos	Paraje Palmera Boca
24	Gabriel de Andrade	Paraje Palmera Boca
25	Rogelio Cancio	Km 1327
26	Cecilia Machado	KM 1327
27	Daniel Krause	Barrio Cristo Resucitado
28	Luis Vera	Barrio Biruplac
29	Baltasar Brizuela	Barrio Biruplac
30	Manuel Sosa	Barrio Nuevo
31	Nikita Viera Núñez	Barrio Nuevo
32	Julio Benítez	Barrio Nuevo
33	Rubén Alvea	Barrio Nuevo
34	Delia Giménez	Barrio Nuevo (Grupo de Madres)
35	Ramona Mesetti	Barrio Nuevo (Grupo de Madres)
36	Héctor Fontana	Colonia Gramado
37	Berta Tarón	Colonia Gramado

Actores identificados:

Ministro de Ecología de la Provincia
 Representantes de Vida Silvestre Argentina
 Intendente local
 Secretario de Hacienda local
 Presidente de la Cámara de Comercio
 Intendente de Parques provinciales
 Arquitecto del pueblo
 Secretario de Obras Públicas local
 Religiosos
 Vecinos afectados y no afectados

Dir de Tierras del Min. de Asuntos Agrarios
 Representantes de la Red de Asoc. Ecologistas
 Intendente electo local
 Vecinos que habitan debajo de las araucarias.
 Dueña del hotel del pueblo
 Directoras de Escuelas
 Presidente del cuerpo de Bomberos Voluntarios
 Profesores de la Escuela de Guardaparques
 Periodistas
 Cámara de comerciantes

Caso Araucarias

3. Carta de Convocatoria



Posadas, 16 de septiembre de 1999.

Sr. Decano
Facultad de Ciencias Forestales
Ing. Miguel López

De nuestra consideración:

Tenemos el agrado de dirigirnos a Ud. a los efectos de comunicarle que el Ministerio de Ecología de la Provincia de Misiones ha solicitado a la Fundación para el Cambio Democrático (FCD) y a la Asociación Misionera de Mediación (AMM) intervenir como mediadores en el conflicto referido a las araucarias, en el Municipio de San Pedro.

En el marco de un convenio de cooperación y asistencia técnica, la FCD y la AMM trabajan conjuntamente para llevar adelante procesos colaborativos para administrar y resolver conflictos en el marco de políticas públicas. Con este motivo, se ha designado un equipo de mediadores y facilitadores que conducirá en Misiones este proceso de Mediación Ambiental.

La Mediación es un proceso para resolver disputas basado en la negociación colaborativa entre los sectores involucrados, conducido por terceros imparciales, expertos en manejo de conflictos, que facilitan la negociación para poder alcanzar una solución que resulte satisfactoria para todos los participantes. Una de las características principales de este proceso consiste en lograr que todos los participantes puedan tener acceso a la misma cantidad y calidad de información sobre los aspectos técnicos del proceso, es por eso que es importante contar con la colaboración de la Facultad de Ciencias Forestales.

En consecuencia, invitamos a Ud. o a quien designe, a la reunión informativa que tendrá lugar en la Escuela N° 601 el día 22 de septiembre a las 9:00 hs. hemos solicitado la presencia de las autoridades y docentes de todas las escuelas del pueblo de San Pedro. Durante dicha reunión, el equipo de mediadores informará acerca del objetivo y las características del Proceso de Mediación.

Por último, con el fin de aclarar las características de nuestra contratación y contribuir de esta manera a la transparencia del proceso adjuntamos:

- a) copia de la propuesta presentada por la AMM y FCD al Ministerio de Ecología y que involucra el procedimiento de planificación colaborativa de cuatro etapas:
 - Evaluación y análisis de la situación.
 - Identificación de participantes claves, afectados y sectores interesados.
 - Diseño de procedimiento y convocatoria.
 - Implementación y desarrollo de la Mediación. Un equipo de seis facilitadores y mediadores han sido asignados por ambas Instituciones para llevar adelante el procedimiento en la localidad de San Pedro, durante un plazo estimado de 3 meses.
- b) Un memo con las principales reglas de procedimiento.
- c) Copia de la Res. N° 627 del Ministerio de Ecología que decidiera nuestra contratación, aclarando que los gastos de pasajes, alojamiento y viático nos serán reintegrados por estricta rendición de cuentas y la liquidación de honorarios a la finalización del procedimiento. Con los honorarios contribuimos a que nuestras Instituciones puedan cumplir los fines para las que fueron creadas (la difusión e implementación de métodos de resolución pacífica de conflictos).

Quedamos a total disposición suya para aclarar cualquier inquietud o ampliar información.

Esperando contar con su presencia, lo saludamos cordialmente.

Silvina Nosiglia (AMM)

Graciela Tapia (FCD)

Caso Araucarias

4. Reglas de Procedimiento

Alcance y propósito del procedimiento de mediación

El presente procedimiento de Mediación tiene el propósito de asistir a todos los sectores y actores involucrados en el problema suscitado en la localidad de San Pedro referido al corte de ejemplares de Araucarias, a los efectos de trabajar colaborativamente en la búsqueda de un acuerdo que posibilite una solución para el problema.

Estructura del Procedimiento de Mediación

La participación en la Mediación es voluntaria, por lo que los mediadores contactarán previamente a todos los participantes o a sus representantes, a los efectos de confirmar su disposición para trabajar en el proceso y dar a conocer las reglas básicas bajo las cuales es necesario que el mismo se desarrolle.

Los mediadores diseñarán las reuniones privadas y/o conjuntas que el procedimiento requiera, con acuerdo de las partes. Los mediadores están facultados a reunirse con uno, varios o todos los actores del proceso en el marco del diseño que evalúen conveniente. Los participantes podrán solicitar a los mediadores reuniones privadas cuando lo crean necesario.

Reglas de comportamiento

Dado que el éxito del proceso depende de la cooperación entre los participantes, éstos acuerdan actuar de buena fe en todos los aspectos del proceso, esforzándose a explorar las cuestiones y buscar soluciones en una atmósfera de colaboración.

El grupo focalizará en los intereses y preocupaciones más que en demandas y posiciones. Para ello los participantes se comprometen a observar las reglas subsiguientes:

Abstenerse de efectuar ataques personales

Respetar la integridad personal y las creencias de los participantes.

Respetar los acuerdos a los que se comprometan. No utilizar demoras como tácticas para evitar un resultado no deseado.

Tomar los desacuerdos entre ellas como problemas a resolver y no como batallas a ganar.

Es importante que cualquier miembro del grupo manifieste si percibe una violación de estas reglas.

Representantes

Dado que el éxito del proceso depende también de las relaciones personales y la confianza que se construya entre ellas, en principio no se aceptará que los representantes de los actores se reemplacen a menos que se justifique la causa.

Si los representantes no tuvieran autoridad suficiente para comprometer a sus representados, y necesitaren consultar con los mismos, deberán hacerlo saber a las demás partes al inicio de la reunión correspondiente.

Antes de tomar una decisión en cualquier materia, se proveerá a los representantes el tiempo suficiente para verificar el consentimiento de sus representados o para requerir

consejo de sus asesores o expertos. En caso de ser consensado por todos los participantes, expertos técnicos podrán participar de la Mediación en esa calidad.

Si los mediadores evaluaran que la participación de alguna persona en particular está dificultando la operatividad del proceso, se solicitará a quienes la designaron, la sustitución por otro representante.

Información

Los actores podrán proveer información pertinente para justificar sus posiciones. La información no será utilizada para sacar ventaja sino para ayudar a todos a comprender el problema que se está trabajando.

Ningún documento, comunicación u otros instrumentos presentados por los participantes, podrá ser utilizado como evidencia en un proceso judicial o administrativo o dado a conocer a los medios.

La complejidad de la cuestión puede requerir mucha información técnica. Se acordarán reglas que establezcan la obligación de las partes de proveer la información necesaria para evaluar posibles acuerdos.

Confidencialidad

Cualquier información presentada, o cualquier oferta realizada durante el procedimiento se entenderá realizada solo para el propósito del proceso de mediación y no será vinculante para otros propósitos como procesos judiciales o administrativos u otras actividades.

Las reuniones privadas son confidenciales y los mediadores podrán transmitir únicamente lo que se les autorice.

En reuniones públicas, los participantes se comprometen a guardar la confidencialidad de la información que sea presentada como tal salvo expresa autorización de los participantes y/o lo que se acuerde transmitir a los medios.

Información a proveer a los medios de comunicación

En diputas de carácter público es muy importante que la comunidad está enterada de cómo se llevan adelante las negociaciones. El rol de los medios de comunicación es, por lo tanto, un factor clave. Por ende corresponde que éstos estén informados de todo lo referido al procedimiento de mediación, sus características, reglas, reuniones y resultados de las mismas.

No obstante, dada la posibilidad de que algún participante tenga temor a que sus declaraciones puedan ser mal interpretadas en sus intenciones si son publicadas parcialmente y/o fuera del contexto, los participantes acuerdan consensuar después de cada reunión el informe que se dará a conocer a los medios.

Los mediadores podrán tener entrevistas con los medios para explicar en qué consiste el procedimiento de mediación.

Toma de decisiones

A los efectos de lograr consenso respecto de una decisión o recomendación, se deja expresa constancia de la definición del mismo:

Consenso significa “el acuerdo general de todos los participantes sobre un paquete de decisiones y recomendaciones”.

Si un participante estuviera en desacuerdo sobre una determinada cuestión, deberá explicar cómo sus intereses se ven negativamente afectados o cómo el acuerdo propuesto no logra satisfacer sus intereses. El participante que disienta con el acuerdo deberá proponer opciones y los demás participantes deberán considerar cómo conciliar los intereses.

Cuando el acuerdo inicial es alcanzado, algunos participantes pueden necesitar llevar el acuerdo a sus representados o a una autoridad de mayor jerarquía para su ratificación.

Una vez que el consenso se logra respecto del paquete general de decisiones, se entiende que es obligatorio para todos.

Todos los participantes que han logrado consenso respecto de una recomendación acuerdan ejercer sus derechos, mandatos y responsabilidades para hacer que la recomendación tenga efecto.

Si no se logra acuerdo las partes quedan libres de ejercer sus derechos y obligaciones.

Si los participantes alcanzan un acuerdo que resuelve la mayoría de las cuestiones pero no todas, pueden redactar de común acuerdo un documento que describa las áreas de desacuerdo, cualquier falta de información que impida el acuerdo y, si es posible, un proceso para alcanzar acuerdo respecto de esas cuestiones.

CASO - PLAN ESTRATÉGICO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Informe de reuniones

Taller: Dimensión Física – 27 de agosto de 2002

Informe de los facilitadores

Descripción del Taller:

La jornada de trabajo se desarrolló a lo largo de todo el día. Durante la mañana se contó con la presencia de Eduardo Faierman, Jefe de Gabinete de Asesores de la Subsecretaría Espacio Público y Desarrollo Urbano, y por la tarde con la participación del Secretario de Medio Ambiente y Planeamiento Urbano. Eduardo Epsteyn.

Participantes del taller:

1	Manuel Vayo	ADELCO
2	Rodolfo Graciotti	Agrupación de Arq. De Empresa y Org del Estado
3	Oscar Juan Lascaray	AIDIS
4	Graciela Brandaris	AMAI
5	Emilio Rodríguez	Amigos de la Ciudad
6	Osvaldo Guerrica Echevarria	Asoc Amigos del Lago de Palermo
7	Aldo Barbieri	Asoc Iberoamericana de Mujeres Empresarias
8	Carlos Dolhare	Asociación Ingenieros Estructurales
9	Jorge Rodríguez	Asociación Ingenieros Estructurales
10	Maria C. Frigerio	CAME
11	Lucas Ben	CEAMSE
12	José Ramón Miranda	Centro Argentino de Ingenieros
13	Eduardo Alexandre	Centro Regional de Cooperación para el Desarrollo
14	Pablo Pschepiurca	Consejo Profesional de Arquitectura y Urbanismo
15	Armando Gagliano	Consejo Profesional de Ingeniería Civil
16	Ing. Carlos Cernadas	Consejo Profesional de Ingeniería Industrial
17	Ángel Oscar Felgueres	Coordinadora Industria Alimenticia
18	Alejandro Viana	Demosvida
19	Manlio Wydler	Fundación Argentina de Espacios Verdes
20	Beatriz Barcat	Fundación Ciudad
21	Carlos Aníbal Badell	Fundación Inst. Arg. De Ferrocarriles
22	Severino Gago	Partido Democracia Cristiana
23	Nora Bricchetto	Partido Justicialista
24	Mónica Zgaib	Partido Justicialista
25	Néstor Jorge Zakim	Partido Socialista Democrático
26	Alejandra Ríos	Universidad del Salvador

Consideraciones previas referidas al primer encuentro:

El trabajo del grupo durante el primer encuentro (19 Julio) estuvo focalizado en identificar y listar problemas en el marco temático de la dimensión física, categorizarlos y priorizarlos para distinguir al menos dos áreas críticas relevantes a fin de continuar trabajando (Ver documento www.buenosaires2010.org.ar)

En consecuencia surgió como área crítica prioritaria **la falta de una visión compartida del perfil de la ciudad a futuro.**

Se identificó, además, una segunda área crítica prioritaria referida a la **necesidad de definir políticas para el uso del suelo de la ciudad.**

Consideraciones referidas al trabajo durante el segundo encuentro

Las consignas propuestas para trabajar durante el segundo fueron las siguientes:

Definir una VISION COMPARTIDA en torno a la Ciudad.

Definir AREAS CRÍTICAS -a partir de la reagrupación de problemas- y algunas acciones para abordarlas.

Resultados del taller:

VISION DE LA CIUDAD

Los participantes acordaron al iniciar la reunión, sobre la importancia prioritaria de definir el perfil de la ciudad desde el punto de vista físico. ¿Cuál es la ciudad deseable? - ¿Cuál es la ciudad posible? - ¿Y, cuál es la ciudad que conviene?. Este tema había sido planteado en la reunión anterior como uno de los más importantes.

No obstante, antes de trabajar en definir una visión compartida de la ciudad, los participantes coincidieron en identificar un problema en la dimensión institucional que se detalla más abajo bajo el título Áreas Críticas (*)

El grupo logró consensuar algunos puntos referidos a la Ciudad que desean tener. Esta visión contempla UNA CIUDAD:

- Integrada a la región metropolitana (AMBA) a los efectos de que las acciones beneficien al conjunto.
- Que sea un hábitat calificado, amigable, con alta calidad de vida para los habitantes permanentes y transitorios.
- Residencial, pero que contemple el desarrollo de actividades productivas no contaminantes y de servicios. (Los participante aún no han terminado de consensuar si incorporarán o no, la palabra "Prioritariamente" al inicio de esta oración).
- Con espacios físicos adecuados para ser facilitadores de las actividades de intercambio.
- Que sea una interfase entre lo que pasa dentro del país y en el exterior. (Los participantes recomiendan al futuro Consejo evaluar este rol de Interfase, dado que les preocupa que la Ciudad de Buenos Aires centralice este rol, en función al impacto en el desarrollo de otras regiones del país)
- Sustentable.
- Que tenga un rol y una función definidos en función de una estrategia.

a) AREAS CRITICAS

1.- (*) Los participantes consideraron como área crítica un problema institucional, definiéndolo como:

1.1. La falta de articulación entre las jurisdicciones y autoridades al momento de elaborar un plan estratégico, considerando que la Ciudad de Buenos Aires es parte de la región metropolitana. Como asimismo la falta de coordinación entre otros planes existentes, como CPU, PUA, PE.

Esta cuestión es evaluada por los participantes como el marco que condiciona cualquier consideración o propuesta en el ámbito de la dimensión física.

Algunas de las acciones sugeridas para el abordaje de este problema fueron:

- a) Creación de un ente metropolitano regulador, con funciones de articulación y gestión.
- b) Creación de estructuras institucionales con permanencia en el tiempo para hacer posible la continuidad de los planes, siempre que las mismas no se constituyan como entes político partidarios, sino técnicos

2.- Como área crítica específica referida a la dimensión física se consensuó:

2.1. La necesidad de definir políticas para el uso del suelo de la ciudad.

Esta categoría engloba varios de los problemas originalmente identificados por los participantes como ser, entre otros

Falta de coincidencias para definir el ordenamiento territorial y administrativo:

Necesidad de espacios verdes debido a afluencia de habitantes de zonas aledañas

Falta de relación entre el Plan Estratégico con código de planeamiento urbano: contraposición con objetivos deseables

Durante la próxima reunión se profundizará en las cuestiones mencionadas

2.2. La necesidad de planear la ciudad considerando las variables ambientales como prioritarias.

Algunas de las acciones sugeridas para abordar este tema: a) Abordar conjuntamente con organismos de otras jurisdicciones, el impacto directo que tienen las cuencas sobre la ciudad. b) Manejo de los residuos urbanos.

Durante la próxima reunión el 10/9, se profundizará en las cuestiones mencionadas

Se intentará trabajar con una metodología que posibilite la articulación posterior de los productos que se obtengan de los demás talleres temáticos a los efectos de elaborar el documento final.

Bibliografía.

Adler y Birkhoff. *Building Trust*. The National Policy Consensus Center. 2002.

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

Dukes, Frank. *Integration in Environmental Conflict*. Conflict Resolution Quarterly. Volume 19. Fall 2001.

Ginham, Gail. *The environment in the Balance: Mediators are making a difference*. ACR Resolution Quarterly Magazine. Volume 1. Summer 2002.

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

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

Montalvo, Rafael. *Designing a Collaborative Process*. Partners for Democratic Change, 1999.

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

Building Consensus for Sustainable Future. Round Tables on the Environment and Economy in Canada. SPIDR, 1993.

Collaboration, a Guide for Environmental Advocates. Publicación de la Universidad de Virginia. 2001.