



FUNDACIÓN  
**CAMBIO DEMOCRÁTICO**

[www.cambiodemocratico.org](http://www.cambiodemocratico.org)  
[comunicacion@cambiodemocratico.org](mailto:comunicacion@cambiodemocratico.org)  
Sánchez de Bustamante 191, 2º J, C.A.B.A.  
(011) 5218-9924 / 5218-9925

# LOS PROCESOS COLABORATIVOS

## Plataformas para el Diálogo

---

Ana Cabria Mellace – Victoria Matamoro

- 2016 -

## 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 y duradera, es necesario promover el desarrollo de prácticas democráticas transparentes y participativas que ayuden a transformar los procesos de toma de decisiones. Para ello, promueve metodologías de Facilitación y de construcción de Procesos Colaborativos basados en los valores de participación plena, la comprensión mutua, las conclusiones inclusivas y la responsabilidad compartida.

La premisa que subyace a estos métodos 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, individuales y sectoriales que tradicionalmente dominan esfuerzos para renovar y cambiar.<sup>1</sup>

### ¿A QUÉ LLAMAMOS PARTICIPACIÓN?

---

La participación es un proceso complejo de interrelaciones humanas que incluye opinión, análisis, reflexión, confrontación, deliberación, diálogo, concertación y toma de decisiones en común para el logro de fines establecidos por todos. Participar implica acción y todo grupo u organización que se proponga promoverla deberá resguardar, cuidar y conservar, en forma permanente, su identidad.

Participar significa además, diversidad de actores e integración. Entendidos estos como; el primero, personas y sectores con miradas e intereses diferentes para prevenir, contener o transformar situaciones o hechos dados o, incidir de manera colaborativa en políticas públicas. Y, la integración como el proceso a través del cual cada ciudadano logra ser protagonista de su proyecto individual de vida y, en alguna medida, del colectivo de la comunidad en la que se desempeña. A través de esos protagonismos contribuye a la construcción de la cultura, esencialmente a la educación, la salud, el trabajo, la recreación, la construcción social y a los bienes materiales.

La integración es un proceso mutuo, dado que se da entre dos o más personas, con aceptación de ambas partes en forma bi o multidireccional. No hay personas o grupos que integran a otros. La integración se construye entre todos. La integración es la consecuencia del ejercicio del derecho a una vida digna, a estar informado, a la capacitación, a la opinión, a la participación en los

---

<sup>1</sup> Manual "Construcción de consenso: los procesos colaborativos"- FCD (2003)

procesos comunitarios, al desarrollo de las capacidades y a la inclusión en situación de igualdad de posibilidades.

## VALORES QUE SOSTIENEN LA PARTICIPACIÓN<sup>2</sup>

---

### **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 innovadoras que incorporen otros puntos de vista.

**Consenso**<sup>3</sup> 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.

### **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.

---

<sup>2</sup> Manual "Construcción de consenso: los procesos colaborativos" - FCD (2003)

<sup>3</sup> Ob. Cit. Kaner, Sam y otros "The Facilitators Guide to Participatory Decision Making". New Society Publishers. 1996. Derechos Reservados (c) Fundación Cambio Democrático – DNDA exp 226993

La FCD promueve, facilita y sostiene procesos participativos de la ciudadanía con el fin de hacer más pertinentes, sostenibles, duraderas y avaladas las decisiones que inciden sobre las políticas públicas.

## ¿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.
- Es una herramienta que contribuye a hacer más transparentes la gestión de las políticas públicas.

## ¿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 las intereses diversos muestran que no hay posibilidad de avanzar en decisiones comunes si no se construye algún consenso en base a 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

## LOS PROCESOS COLABORATIVOS ESPACIOS PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y LA TOMA DE DECISIONES CONSENSUADAS

---

Los procesos colaborativos no siempre suponen un conflicto. Son procesos que involucran a varias personas u organizaciones que, sin estar en conflicto, necesitan acordar un plan de acción para lograr un objetivo común, o también pueden constituirse alrededor de personas u organizaciones que están en conflicto y necesitan llegar a una solución (Fundación Cambio Democrático, 2006).

Estos procesos fundan su metodología en la articulación, la cooperación y la complementariedad, la que otorga a las partes, herramientas para participar e

incidir en las decisiones que les afectan. Además contribuyen con el desarrollo y fortalecimiento de capacidades al momento de la toma de decisiones y el trabajo conjunto.

## PREMISAS QUE FUNDAMENTAN A LOS PROCESOS COLABORATIVOS

---

Los planteamientos metodológicos que sostiene la FCD se basan en las siguientes premisas:

- La responsabilidad personal de cada uno de los miembros y la interdependencia positiva que se genere entre ellos, favorece la división de tareas, recursos y roles complementarios.
- El desarrollo de habilidades para propiciar procesos de diálogo, de negociación, de construcción de consenso y de cooperación fortalecen la interdependencia positiva entre los miembros.
- Un liderazgo compartido entre todos los miembros da lugar a la participación en la definición de las actividades por realizar, los modos en los que se van a llevar a cabo y los roles que cada uno asumirá.

## LAS PLATAFORMAS DE DIÁLOGO MULTISECTORIAL – ESPACIOS COLABORATIVOS

---

### Qué es una plataforma

Una Plataforma de Diálogo Multisectorial es un espacio que está conformado por un grupo de actores y/o sectores con miradas e intereses diversos en torno a una situación o conflicto (con representación institucional o no), que se reúnen de manera sostenida para alcanzar una meta pre-establecida por ellos. Actúan con el supuesto de que el trabajo conjunto, sobre la base del diálogo y la colaboración, produce resultados muchos más efectivos y sostenibles que aquellos que se logran mediante la confrontación o la acción individual.

### ¿Por qué una Plataforma de diálogo?

Es una instancia temporo – espacial para el encuentro entre una diversidad de intereses y necesidades que permite:

- **Generar un espacio<sup>4</sup> de encuentro y diálogo entre actores sobre un tema en común.** El espacio es un valor en sí mismo; ya que muchas veces, estos no existen, o cuando existen son sesgados hacia una mirada o sector específico; o en ocasiones, no cuenta con la legitimidad necesaria para motivar la participación de actores clave. De alguna forma el espacio

---

<sup>4</sup> Cabe destacar que estos espacios permiten avanzar en una agenda compartida sin quitar identidad a cada organización/institucional individual y a sus estrategias particulares.

también permite “juntar a los que de otra forma no se juntan” al generar un puente de interlocución entre ellos.

- **Intercambiar información y perspectivas en torno a una temática o conflicto y avanzar hacia una comprensión compartida con relación al mismo.** Al brindar, compartir, y discutir información relevante se busca aumentar el entendimiento de cada actor en torno a los intereses y necesidades de los demás, de-construir percepciones y supuestos, y avanzar en la construcción de un diagnóstico compartido<sup>5</sup> sobre la temática<sup>6</sup>.
- **Acordar una agenda compartida de temas a abordar junto a una metodología específica.**
- **Acordar estrategias de incidencia compartidas y un plan de acción a corto, mediano y largo plazo.** Esto puede incluir por ejemplo, generar propuestas o recomendaciones de política, promover la elaboración de mecanismos que permitan contar con información creíble, legítima y confiable para nutrir los procesos de toma de decisiones; generar aportes para el desarrollo de nuevos marcos normativos, diseñar estrategias de sensibilización/comunicación, desarrollar acciones en terreno, entre otros.

### **¿Quiénes conforman una Plataforma de diálogo?**

En función de la meta establecida será pertinente preguntarse qué actores podrán proveer a la plataforma de representatividad de visiones respecto a cierta temática, y en este sentido legitimidad y credibilidad. En términos generales, se recomienda propiciar una representatividad diversa e incluyente de los múltiples intereses y miradas sobre la realidad presentes en el tema que se quiere abordar. Así, en relación con el contexto, será necesario evaluar la conformación de un grupo desde dimensiones<sup>7</sup> variadas como el sector al que pertenece, la disciplina que aborda, la escala territorial que representa, el posicionamiento respecto al tema o conflicto, entre otros.

Como criterio general, y a pesar de las miradas divergentes que pueda tener cada actor, es preciso que sean actores con capacidad de respetar las

---

<sup>5</sup> El diagnóstico compartido no implica necesariamente “consenso”; sino que muchas veces, al menos se alcanza a identificar y clarificar en qué existe consenso y en qué aún no, y los fundamentos que lo sostienen en cada caso.

<sup>6</sup> Cabe destacar, que a nivel temático una Plataforma puede abordar distintas dimensiones. Puede nacer para abordar una problemática local, y luego proyectarse a nivel regional o nacional. O a la inversa, puede comenzar impulsando un abordaje más macro (nacional o regional) y luego, focalizar en problemáticas locales concretas.

<sup>7</sup> Vale subrayar que a mayor diversidad de miradas, se desarrolla una mayor integración de saberes que fortalece el abordaje interdisciplinario de la problemática.

diferencias y que tengan una clara vocación de diálogo que permita ir avanzando en acotar las brechas de entendimiento entre cada uno de ellos.

### **¿Cómo funciona una Plataforma?**

No existe una metodología estándar de funcionamiento de una plataforma; sino que existen ciertas premisas metodológicas que funcionan de guía para conformar las plataformas ya que cada una habrá de adaptarse a cada contexto y situación particular. Entre los aspectos generales a tener en cuenta se encuentran: el acuerdo sobre una meta compartida, la clarificación de los objetivos, la identificación de los actores (y sus criterios de selección) que deben formar parte del espacio y el acuerdo sobre las reglas de funcionamiento del mismo.

Con respecto a la metodología específica de trabajo y al proceso de construcción de consenso, éste puede adquirir diversos formatos de acuerdo a las necesidades y objetivos que se plantee cada grupo; e incluso una combinación de varios formatos. Por ejemplo: espacios de diálogo sectoriales, espacios de diálogo multisectoriales, espacios de diálogo masivos (tipo foros), instancias de planificación estratégica participativa, trabajo en comisiones, etc.

## **CONCLUSIONES**

---

Alcanzar un acuerdo es el primer indicio de que el proceso es exitoso, pero no es el fin del mismo, 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, más sistemáticos y sostenidos en el tiempo, 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 y duradero.