



MANUAL DE DIÁLOGO Y ACCIÓN COLABORATIVA

Jost H. Wagner



MANUAL DE DIÁLOGO Y ACCIÓN COLABORATIVA



MANUAL DE DIÁLOGO Y ACCIÓN COLABORATIVA

© FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG (FES-ILDIS) ECUADOR

Av. República 500 y Martín Carrión, Edif. Pucará


4to piso, Of. 404, Quito-Ecuador

Tel.:(593-2) 256 2103

Casilla: 17-03-367

www.fes-ecuador.org

www.40-fes-ildis.org

 Friedrich Ebert Stiftung Ecuador FES - ILDIS

 @FesILDIS

Para solicitar publicaciones:

info@fes.ec

Responsable:

Anja Minnaert, Directora FES-ILDIS Ecuador

Coordinación:

Gustavo Endara, Coordinador de Proyectos FES-ILDIS Ecuador

Edición:

María Fernanda Noboa

Concepto gráfico: graphus® 2902760

Ilustración: María Belén Guerrero

Impresión: Gráficas Araujo

Tiraje: 1000 ejemplares

ISBN: 978-9978-94-145-4

Primera edición, diciembre 2014

Impreso en Quito - Ecuador

El uso comercial de todos los materiales editados y publicados por la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) está prohibido sin previa autorización escrita de la FES.

Las opiniones expresadas en esta publicación no representan necesariamente las de la Friedrich-Ebert-Stiftung.

CONTENIDO

	PRESENTACIÓN	5
	INTRODUCCIÓN	7
1	CAPÍTULO 1 ACERCA DEL DIÁLOGO	13
2	CAPÍTULO 2 BASES PARA LOS PROCESOS DE DIÁLOGO	27
3	CAPÍTULO 3 TECNOLOGÍA DE ESPACIO ABIERTO	41
4	CAPÍTULO 4 CAFÉ MUNDIAL	63
5	CAPÍTULO 5 INVESTIGACIÓN APRECIATIVA	81
6	CAPÍTULO 6 BÚSQUEDA FUTURA	103
7	CAPÍTULO 7 DISCUSIÓN EN PECERA Y CÍRCULO SAMOANO	121
8	CAPÍTULO 8 LA CARAVANA	131
9	CAPÍTULO 9 PROGRAMA DE CONVERSACIÓN	139
10	CAPÍTULO 10 LÍNEA DE TIEMPO	145
11	CAPÍTULO 11 FACILITACIÓN DINÁMICA	155
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	166



Presentación

Presentación

La Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) es una organización alemana, representada en más de 100 países del mundo, comprometida con los valores de la democracia y la justicia social. Para la FES la facilitación de procesos de diálogo incluyentes y la generación de acciones colaborativas, constituyen elementos fundamentales de nuestro trabajo para avanzar en la construcción de sociedades más justas y equitativas.

Aspiramos a juntar a una diversidad de actores en procesos deliberativos en torno a los diversos desafíos que aquejan al Estado y la sociedad. Al implementar estos procesos, la FES pone especial énfasis en incluir la mayor cantidad de puntos de vista que permitan escuchar a las voces involucradas. Estamos convencidos de que únicamente de esta forma se llegará a acuerdos inclusivos y sustentables.

Dada su complejidad, el diseño de estos procesos requiere tanto de una gama de creatividad, así como del uso de metodologías adecuadas y una combinación de distintos enfoques. De esta manera, se puede lograr que las discusiones sean constructivas y arrojen resultados acordes a las expectativas de las partes implicadas. Así, se espera que a través del diálogo se pongan en marcha cambios basados en la tolerancia, el respeto, la inclusión y el consenso.

No obstante, sabemos lo difícil que es lograr que el diálogo fluya de esta manera. El desconocimiento de metodologías para facilitar el diálogo, o el miedo y la falta de comprensión sobre cómo y en qué circunstancias usarlas, pueden contribuir a que se agrave la problemática y las partes involucradas salgan más bien frustradas del proceso.

Por ello, para aportar en la construcción de diálogos constructivos y generar acciones colaborativas se necesita que los actores conozcan y apliquen enfoques que resalten la competencia del diálogo como herramienta clave para superar barreras y encontrar soluciones consensuadas para distintos aspectos que preocupan a la sociedad.

En este contexto, la FES se complace en presentar el **“Manual de Diálogo y Acción Colaborativa”** desarrollado por Jost H. Wagner, quien es un facilitador, capacitador y especialista en diseño de procesos de diálogo con amplia experiencia internacional. En el manual, Wagner combina las teorías que sostienen los procesos de diálogo con ejemplos y casos prácticos sobre cómo y cuándo pueden ser aplicadas.

A pesar de que el libro fue inicialmente escrito para el contexto asiático, el autor tuvo la gentil iniciativa de adaptarlo para audiencias de América Latina. Para ello, se tomó en cuenta tanto la diversidad y pluriculturalidad características de la región, así como ejemplos concretos de otras regiones para promover procesos de diálogo exitosos dentro del contexto latinoamericano.

Deseo expresar un sincero agradecimiento a Jost H. Wagner no solo por su compromiso con el desarrollo de esta importante herramienta, sino también por el aprendizaje en los distintos procesos de facilitación que hemos llevado a cabo conjuntamente.

Esperamos que el manual sea de utilidad para distintos actores interesados en aportar a establecer ese diálogo tan necesario para avanzar en la construcción de sociedades más justas y equitativas.

Anja Minnaert

Representante de la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) en Ecuador
Directora del Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS)



Introducción

Todo debe simplificarse en la medida de lo posible, pero no hacerse más simple

Albert Einstein

Bienvenido al Manual de Diálogo y Acción Colaborativa de la FES (Friedrich-Ebert-Stiftung), una guía práctica para individuos y organizaciones interesados en organizarse, facilitar el diálogo y la acción colaborativa. Está basado en un sinnúmero de creencias, supuestos y observaciones que he desarrollado durante muchos años de prácticas y trabajos de facilitación con todo tipo de organizaciones en variados problemas sociales y organizacionales. El principal enfoque es presentar algunos de los métodos para facilitar el diálogo y la acción colaborativa, que han ido emergiendo durante los últimos 10 a 25 años.

Desafortunadamente, dichos métodos son poco aplicados o enseñados en la mayoría de universidades, por no decirlo en todas; y si se lo hace, es únicamente a través de algunas lecturas comprometidas en trascender las maneras tradicionales de la enseñanza universitaria. Por tanto, no es de sorprenderse que en español no exista suficiente material referido a estos métodos en América Latina (con unas pocas excepciones como por ejemplo el Café Mundial). De ahí que este libro, intenta llenar un vacío –real o percibido– en las publicaciones del idioma español.

La primera versión de este libro se escribió en Tailandia –país muy distante de América Latina. Recuerdo que leí un discurso del ex Primer Ministro de Tailandia, Anand Panyarachun: *“Nosotros (los tailandeses) tendemos a llenar nuestras reuniones con lecturas ceremoniosas de textos formales, en lugar de utilizar la oportunidad para dejar que se den intercambios espontáneos de perspectivas hacia lo esencial del asunto”*¹. Bueno –supongo– que esto aplica para la mayoría de sociedades, así como también a muchos países latinoamericanos.

Por ello, pensé que sería de mucha ayuda una publicación que explicara métodos participativos útiles para el mejoramiento de la comunicación, tanto de líderes, organizadores de juntas y conferencias, así como de los promotores de diálogo y gerentes.

Por tanto, he escogido algunos de mis métodos y enfoques favoritos, que promueven el intercambio de conocimientos, empoderan al grupo en el desarrollo de soluciones y estrategias más efectivas hacia el compromiso con los resultados. Dichos métodos, asimismo, ayudan a nivelar el campo de acción entre los distintos niveles de autoridad, varios intereses y recursos, y que permiten que los distintos participantes interactúen desde una equitativa y genuina base de cooperación. He comprobado y aplicado todos



¹ Discurso principal por H.E. Anand Panyarachun, Ex-Primer Ministro de Tailandia en el papel de Japón en la próxima década en Tokio el 31 de enero del 2008.



estos métodos en muchas ocasiones, para talleres en Asia, Europa, África y América Latina, pero en especial en escenarios multiculturales y configuración de múltiples partes interesadas con participantes de muchos países, por no decir de todas las regiones del mundo.

Por consiguiente, este libro es para personas que estén activa o potencialmente involucradas en ejecutar trabajos de diálogo -organizándolo, facilitándolo y promoviéndolo dentro de sus instituciones y sociedades. Por ende, está escrito especialmente para líderes, organizadores de conferencias y especialistas en desarrollo, que se han dado cuenta del valor del enfoque de la facilitación.

A pesar de ser alemán, intenté escribir el libro, básicamente desde la perspectiva de los países denominados “en vías de desarrollo”. El 95% del trabajo está relacionado con problemas políticos, sociales y medioambientales; de hecho, rara vez, trabajo con una empresa, aunque represento en mis talleres –muy a menudo– al sector de negocios. Por tanto, la mayoría de ejemplos señalados en este manual son fruto de la experiencia de mi trabajo en los últimos diez años, en calidad de facilitador, instructor y consultor de procesos externos con organizaciones tales como: la Friedrich-Ebert-Stiftung y otras similares, la Agencia Alemana de Cooperación Técnica - GIZ, muchas agencias de las Naciones Unidas como, por ejemplo, ONU Mujeres, UNDP, UNODC y otras, a la par que muchas agencias gubernamentales.

Este Manual combina conceptos teóricos con ideas generales y consejos de la práctica. De igual modo, el libro intenta ayudar al lector interesado a responder la pregunta “¿Cómo pongo en práctica estas excelentes herramientas para el Diálogo y la Acción Colaborativa de una manera profesional y efectiva en mi organización o en mi entorno laboral?” Está escrito de la mejor manera posible, en un estilo de conversación amigable.

El libro no es astronáutica. Se puede encontrar mucha información en el Internet y he consolidado por más de quince años, una enorme biblioteca basado en libros, sobre todos los aspectos de la facilitación, capacitación, mediación de conflictos, entre otros. Mucho de este conocimiento se refleja en mi libro. No pretende ser un trabajo académico, sino más bien compartir conocimientos. No he añadido pies de página para evitar complicarlo; sin embargo, usted encontrará la lista de la literatura utilizada, al final de libro. Asimismo, al final de cada capítulo, encontrará también recomendaciones de lectura y al final del libro la referencia bibliográfica.

Me gustaría mencionar de manera específica el libro *Diálogo democrático. Un manual para practicantes*, escrito por Bettye Pruitt y Philip Thomas, quienes me han inspirado parcialmente para escribir un breve libro de varios métodos para el diálogo y la acción colaborativa. En su asombrosa publicación han descrito en unas cuantas frases varias herramientas para dichos procesos, como por ejemplo: Café Mundial, Espacio Abierto, Investigación Apreciativa, entre otras. Pero sentí que faltaban algunas descripciones prácticas y conocimientos sobre “cómo ponerlo en práctica”. Además, la publicación *Mapping Dialogue (Trazado del diálogo): Un proyecto de investigación que perfile el diálogo. Tools and processes for social change* (Herramientas y procesos para el cambio social) por Marianne Bojer, Marianne Knuth y Colleen Magner, Johannesburgo, Pioneers of Change Associates 2006, fue también una inspiración para mí, ya que el argumento de la publicación, confirmó que, en otras regiones del mundo, muchas personas caminan con la misma idea en rutas similares para el diálogo y la acción colaborativa.

¿CÓMO ESTÁ ORGANIZADO ESTE LIBRO?

El libro está dividido en 11 capítulos. Las secciones y los capítulos siguen una secuencia lógica, desde la reflexión respecto del diálogo y la facilitación hasta llegar al conjunto de herramientas de métodos de facilitación para grupos grandes y otras técnicas útiles para facilitar el diálogo y la acción colaborativa.

1 PARTE

Acerca del diálogo

Esta parte explora el concepto del diálogo desde varias perspectivas y aclara que el diálogo es significativo para mantener un sostenible y pacífico desarrollo y cambio social, en América Latina y más allá de ella.

2 PARTE

Facilitación

Esta parte cubre algunos aspectos como por ejemplo: los roles, las responsabilidades y características de facilitación más esenciales. Además, describo brevemente cómo crear un entorno conducente al diálogo.

3 PARTE

El conjunto de herramientas de los practicantes del diálogo

Esta es la esencia del libro. He seleccionado algunos métodos significativos y los he descrito en detalle. Creo sinceramente que estos métodos pueden ser de gran valor para enfrentar los problemas que atraviesan nuestras sociedades. Encontrará tanto métodos populares como por ejemplo: Tecnología de Espacio Abierto, Café Mundial e Investigación Appreciativa, así como, métodos menos conocidos: Búsqueda Futura y de Discusión en Pecera. He añadido, también, unas cuantas herramientas como por ejemplo: Programa de debates y Caravanas, fáciles de organizar.



ÍCONOS UTILIZADOS EN ESTE LIBRO

Algunos íconos para aclarar los aspectos del libro:



CONSEJOS:

Algunos de ellos son extraídos de mi experiencia personal de muchos años de facilitación alrededor del mundo. Además, he incorporado algunos consejos y trucos de colegas facilitadores.



CUIDADO:

Este símbolo advierte acerca de cosas que hay que evitar, a fin de lograr un proceso satisfactorio.



INFORMACIÓN:

El ícono resalta cierta información útil.



HISTORIA:

Existen historias y ejemplos específicos del campo de la facilitación del diálogo.

ACERCA DEL AUTOR

Jost H. Wagner

Nació en 1969, estudió sociología y economía en las universidades de Trier (Alemania) y Zaragoza (España). Entre septiembre del 2001 y marzo del 2005, trabajó en calidad de líder de programa y consejero técnico para la GTZ (Agencia Alemana para la Cooperación Técnica, por sus siglas en inglés) en India y Afganistán. Desde abril del 2005 y marzo del 2006, representó una iniciativa de cooperación alemana en las regiones de Tailandia, afectadas por el tsunami. Desde abril del 2006, ha estado trabajando como consultor, facilitador y capacitador para varias organizaciones de desarrollo internacional y fundaciones políticas alemanas sobre todo Asia y Sur de Asia, pero también en África y Europa. A inicios del 2008, fundó The Change Initiative (Iniciativa de Cambio) una compañía de facilitación que se ha convertido en una de las organizaciones líderes para el diseño y facilitación de reuniones participativas en el sector de la cooperación para el desarrollo. Ha trabajado con más de 30 agencias de desarrollo en más de 18 países. Actualmente, su mayor interés se centra en cómo organizar y facilitar el diálogo y la acción colaborativa de varias partes involucradas en conflictos y problemas complejos. Es, además, representante de país para la IAF (Asociación Internacional de Facilitadores, por sus siglas en inglés) y el coordinador del foro facilitador en Tailandia -una red de personas que están interesadas en el arte y el dominio de la facilitación.

RECONOCIMIENTOS DEL AUTOR

Me gustaría agradecer sinceramente a los numerosos colegas, clientes y participantes, como individuos y grupos, cuyas observaciones, comentarios, críticas constructivas e historias personales, al igual que sus experiencias han ayudado a dar vida a este libro.

Esta versión del libro ha visto la luz del día gracias a la Directora de FES Ecuador, politóloga Anja Minnaert con quien tuve el placer de trabajar en varias ocasiones, durante su cargo anterior de Representante de la FES en Pakistán. Diseñamos en conjunto un sinnúmero de talleres que utilizan distintos enfoques, incluyendo aquel que titulamos: *Imagine Pakistán* (Imaginen a Pakistán).

Sin duda, trabajar con Anja Minnaert y con los muchos colegas de FES como por ejemplo Henning Effner, Paul Pasch, Axel Schmidt, Mirko Herberg, Erwin Schweisshelm, Joerg Bergstermann y Sarah Tangen me ayudó a aplicar los métodos en el campo y obtener una valiosa experiencia. Muchos de estos colegas, incluso hicieron traducir el libro en otros idiomas como: vietnamita, urdu o birmano.

Agradezco tanto a mis colegas actuales y anteriores, en la Iniciativa de Cambio, cuyas correcciones y sesudos comentarios fueron muy útiles en el primer anteproyecto del libro en inglés. Agradecimientos especiales a mi asistente y co-facilitadora la Srta. Nathamon (Apple) Muangmit.



Percibo este libro como un trabajo que está en curso; por consiguiente, me interesan de sobre manera, comentarios sobre él y su utilidad. Si usted es practicante de diálogos, líder o facilitador y tiene observaciones o herramientas adicionales y recursos, apreciaría mucho escucharlas de su parte.

Sírvase contactarme al correo electrónico: jw@change-initiative.com

Capítulo 1

ACERCA
DEL DIÁLOGO





“Nunca vi una instancia en donde una o más personas en disputa convencían al otro discutiendo”

Thomas Jefferson

ACERCA DEL DIÁLOGO²

¿POR QUÉ NECESITAMOS DIÁLOGO?

La conversación humana es probablemente la condición más antigua e importante para el cambio, independientemente de si hablamos de un cambio organizacional, social e incluso personal. Tan sólo si nos sentamos juntos y mantenemos una conversación que nos concierna, estaremos comprometidos de manera activa, podremos compartir nuestros sentimientos y pensamientos, retroalimentarnos el uno al otro, estar abiertos a ideas nuevas y ser creativos. Y sólo entonces estaremos dispuestos a un cambio por nosotros mismos. Dichas conversaciones toman tiempo, el cambio toma tiempo, pero necesitamos también tal tiempo, para escucharnos y soñar con las soluciones de los problemas que afectan a nuestras sociedades, actualmente y en el futuro.

Pero: ¿cuál es la situación de hoy en día? La mayoría de talleres y conferencias aún se desarrollan en salones cerrados, oscuros y fríos. Las personas se esconden detrás de grandes mesas llenas de papeles y cuadernos. Es muy difícil que tal atmósfera pueda conducirnos a conversaciones significativas. A menudo, tan sólo algunas personas tienen la oportunidad de hablar, mientras las otras se suponen deben escuchar. En muchas de las reuniones, se puede sentir la jerarquía entre los varios grupos de participantes. Y lo que siempre me ha sorprendido de sobremanera es la creencia generalizada, de que emitimos nuestros juicios, realizamos cambios conductuales y tomamos decisiones en base a información factual (sobre los hechos), que recibimos con frecuencia, por parte de expertos en modalidad de discursos y presentaciones en PowerPoint, seguidas de las rondas denominadas preguntas y respuestas.

² Quiero brindar un reconocimiento a dos excelentes trabajos que utilicé en el 2008 especialmente para el capítulo inicial de este libro. *Diálogo Democrático. Un Manual para Practicantes* (versión en inglés), publicado por la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos y el Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral, así como también la publicación gratuita *Democratic Dialogue*, publicada por GIZ/Pioneers of Change, <http://www.nonformality.org/blog/wp-content/uploads/2006/12/mappingdialogue.pdf>.



Desde mi perspectiva, considero que la gran mayoría de las personas tienen un deseo inherente de resolver sus propios problemas. No obstante, cuando las respuestas y soluciones vienen y/o son impuestas desde afuera, generan a menudo resistencia y consecuentemente no tienen éxito. Incluso si dichas soluciones son buenas, generalmente no son sentidas como propias por la gente que no ha participado o sido consultada en la toma de decisiones. Las personas tienen un deseo inherente de libertad y autodeterminación, y en circunstancias apropiadas, ellas son por lo general más ingeniosas de lo que se espera, a la hora de encontrar sus propias respuestas. De hecho, confían y se apropian de soluciones en las que han tomado parte. El éxito de crear cambios en nuestras organizaciones, comunidades y la sociedad –como un todo– depende a menudo, más del propio sentido de pertenencia y motivación de aquellos involucrados que de la brillantez de las ideas.

Por este motivo, debemos cambiar nuestra manera de hacer preguntas, de hablar y escuchar al otro. Muchos de nosotros, al parecer, hemos olvidado cómo participar y estar presentes en dichas conversaciones. En estos atareados tiempos modernos con cambios tecnológicos y complejidad organizacional, estamos olvidando cómo comunicarnos entre nosotros. Afortunadamente, han emergido a nivel mundial, una serie de métodos para facilitar el diálogo, en particular durante los últimos 10 a 15 años. Así, en los capítulos posteriores de este libro se presenta una colección de 12 métodos o enfoques sobre cómo organizar mejor el diálogo y la acción colaborativa.

Muchas personas podrían pensar que no necesitamos habilidades para conducir un diálogo. Pero, en los últimos años, me he dado cuenta de que más y más personas ya entienden de que si nuestras reuniones son diseñadas y facilitadas de buena manera, con seguridad veremos resultados sorprendentes: se rompen las barreras de comunicación; se reducen los estereotipos; se desarrollan visiones conjuntas y nuevas ideas; se desarrolla un sentido de pertenencia de la acción y muchas cosas más.

No creo que el diálogo sea la panacea para todos los problemas; pero sí estoy convencido de que **sin** un diálogo bien organizado, no resolveremos los problemas que enfrenta nuestra sociedad hoy en día. No obstante, existen muchos ejemplos que muestran que el diálogo ha fallado por una variedad de razones. Por ejemplo, el odio y la desconfianza pueden ser muy fuertes si las personas hablan acerca de cuestiones tales como los actuales problemas domésticos que enfrenta por ejemplo, mi país anfitrión Tailandia. Al momento de escribir este libro el conflicto en este país, ha escalado y será muy difícil encontrar una salida a esta situación. A fin de encontrar soluciones pacíficas, es imprescindible una planificación cuidadosa para organizar el diálogo con las partes interesadas, en cada situación de conflicto. A menudo, los distintos intereses de las partes del diálogo, constituyen un obstáculo enorme para el diálogo, toda vez que las personas tienen dificultades para trascender sus propias perspectivas.

El diálogo necesita de ciertas habilidades especiales que desafortunadamente, a menudo, no se enseñan o promueven en las escuelas y universidades. Por ejemplo, difícilmente he podido encontrar historias acerca de diálogos, desarrollados en nuestras universidades y organismos regulatorios. En muchas sociedades –si no es que en todas– las estructuras jerárquicas tradicionales aún se mantienen. Las personas con poder y autoridad, por lo general, dicen qué hacer a quienes están bajo su mando, sin considerar realmente involucrarlas en un diálogo. Y en el mundo corporativo, inclusive, se supone que los

empleados deben seguir órdenes del jefe, en lugar de permitirles su participación en una conversación, a un mismo nivel.

• El diálogo no es fácil de organizar

No creo que debamos convertirnos en expertos para construir un diálogo, pero debemos entender el concepto lo suficientemente bien para poder distinguir entre un diálogo auténtico y otras maneras de comunicación. Además, nosotros en calidad de ciudadanos, en nuestras muchas funciones profesionales y privadas deberíamos sentirnos cómodos al aceptar el diálogo. Entonces, analicemos el concepto del diálogo con un poco más de profundidad.

¿QUÉ ES EL DIÁLOGO?

De casualidad encontré unos cuantos artículos interesantes respecto del diálogo. Muchos autores comienzan hablando sobre las raíces de la palabra. La palabra viene del término griego *diálogos*, que se traduce en: “a través del significado de la palabra”. Es decir, estamos hablando de una comunicación utilizando palabras para transmitir un significado. Otras personas definirían al diálogo como una conversación entre personas. El diccionario American Webster define el propósito del diálogo como “la búsqueda de mutuo entendimiento y armonía”; aun cuando Daniel Yankelovich en su excelente libro *The Magic of Dialogue* muestra un punto significativo, al mencionar que como consecuencia del diálogo se puede entender el porqué del desacuerdo con alguien más, pero que no necesariamente implica lograr más armonía.

Mi definición favorita es una síntesis de varias descripciones de diálogo en el extraordinario libro *Democratic Dialogue - A Handbook for Practitioners* publicado por IDEA (Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral) y otros, y escrito por Bettye Pruitt y Philip Thomas:

“El diálogo es un proceso de interacción auténtica por medio del cual los seres humanos se escuchan el uno al otro, de manera tal que puedan apreciar sus perspectivas. Cada participante intenta entender al otro, aun cuando, no tengan el mismo entendimiento de un tema. Cada participante trata de averiguar, explorar y descubrir en lugar de discutir en intentar convencer a la otra parte”.

A mi manera de entender, el diálogo es una manera de superar nuestras interacciones y defensas superficiales bajo las cuales nos ocultamos. Intentamos escuchar de manera activa, con autenticidad y empatía. En este sentido, el diálogo es un exitoso proceso en la construcción de relaciones.



Curiosamente, es mucho más fácil entender el significado del diálogo al compararlo con otros términos. A menudo, estos términos se utilizan como sinónimos, ¡pero de manera errada! Muchos autores hacen una diferencia entre las 3-D: Debate, Discusión y Diálogo. En mi opinión, esta es una muy útil diferenciación que bien podrían ayudarnos a identificar de mejor manera lo que vemos en nuestro trabajo y vida privada. Aun así, muchas personas utilizan estos términos de manera indistinta, aunque estas palabras se definen muy claramente en inglés. Por tanto, deseo ayudar a aclarar cualquier malentendido potencial acerca de estos tres términos.

DEBATE VERSUS DIÁLOGO

¡El diálogo no puede ser un debate! Los debates se dan entre partes opuestas. El objetivo principal de un debate es ganar. En inglés, no se puede decir perdí el diálogo o gané el diálogo. Suena completamente equivocado, ¿no es así? El propósito de un debate es ganar un argumento. A menudo, se percibe una atmósfera de hostilidad en la conversación. Las personas no intentan escucharse entre sí, para tratar de entender la posición del otro, sino más vale, defender sus propios puntos de vista que son contrarios a los de los otros. A menudo, en un debate los participantes intentan probar que el otro lado está equivocado. Tengo la impresión de que cuando la televisión y la radio presentan asuntos relevantes, intentan asegurarse de que los participantes muestren perspectivas dramáticamente distintas. ¿Por qué? Quizás porque el conflicto promueve una mayor audiencia. Con frecuencia, los participantes en dichas contiendas muestran poco interés en promover una perspectiva integral o equilibrada. Por el contrario, cada uno intenta desequilibrar la opinión al presentar un extremo radical e intransigencia para negociar. La palabra debate se deriva del antiguo francés "debate", que significa pelear o contender. El debate implica conflicto. Los medios de comunicación no lo crearon. Simplemente elevaron a un nuevo nivel ¿Qué buscan los combatientes? No aprendizaje mutuo. ¡Buscan la victoria!

Puede que el diálogo no genere tanta intensidad como un debate, pero crea un poco más de claridad. Nuevamente, nuestra palabra "diálogo" se deriva del antiguo griego *diálogos*, el cual a su vez se deriva de las raíces *dia*, que significan a través, y *logos*, palabra o razón. El diálogo busca la verdad por y a través de las palabras.

Las partes en un diálogo no buscan derrotar al otro, sino iluminar al otro. No es un conflicto, sino una indagación compartida. En contraste al *juego de suma cero del orador*, en el cual cada victoria debe estar acompañada de una derrota, el diálogo permite que ambas partes salgan enriquecidas de su discusión. Ambas pueden beneficiarse de la búsqueda compartida de una revelación (aprendizaje). Los debates permiten únicamente, en mayor o menor medida, una posición o respuesta correcta. Por ende, un debate limita las perspectivas y además no se sabe de modo claro quién es el ganador.

Una observación personal: recuerdo como sacudí mi cabeza con incredulidad cuando en abril del 2009 se canceló la cumbre ASEAN en Pattaya, tras la irrupción de unos protestantes en el sitio de la conferencia. El Parlamento tailandés tuvo una sesión especial unas semanas más tarde. Un comentarista de un diario había escrito que no se



produjo diálogo. De hecho, quedé sorprendido por su comentario. ¿Realmente se puede esperar presenciar algún diálogo en una sesión oficial parlamentaria? En este tipo de escenarios lo que se genera son debates. Hablando en términos generales, el ganador es la persona con los mejores o más convincentes argumentos e ideas. En nuestro entorno mediático, se suele utilizar encuestas de opinión en los debates públicos para declarar quién es el ganador.

En este punto hay algo importante que considerar; acordemos en que las diferencias entre el diálogo y el debate no deben implicar una polarización de diálogo como “bueno” y debate como “malo”. Existen ocasiones en que el debate se usa como una útil estrategia de instrucción o herramienta.



DIFERENCIAS ENTRE EL DIÁLOGO Y EL DEBATE

David Bohm, físico cuántico y filósofo, recalca algunas diferencias entre el diálogo y el debate:

- El diálogo es colaborativo: dos o más partes trabajan juntas para lograr un entendimiento en común. El debate es opuesto: dos lados se oponen e intentan probar que el otro está equivocado.
- En el diálogo, el objetivo es encontrar un fundamento en común. En el debate, el objetivo es ganar.
- En el diálogo, uno escucha a la otra parte para poder entender, encontrar una razón y llegar a un acuerdo. En el debate, uno escucha a la otra parte para determinar inconsistencias y contradecir sus argumentos.
- El diálogo aclara y posiblemente cambia el punto de vista de un participante. El debate afianza el punto de vista propio de cada participante.
- El diálogo revela supuestos para una reevaluación. El debate defiende los supuestos como una verdad.
- El diálogo genera una introspección de la posición propia de cada uno. El debate genera una crítica hacia la otra persona.
- El diálogo abre la posibilidad de llegar a la mejor solución posible de entre las soluciones originales. El debate defiende las posiciones propias como la mejor solución y excluye las soluciones de otros.
- El diálogo genera una actitud de mente abierta: una apertura al estar equivocado y al cambio. El debate genera una actitud mental cerrada, una determinación de estar en lo cierto.
- En el diálogo, uno presenta su mejor manera de pensar, a sabiendas que las reflexiones de la otra persona ayudarán a mejorarla y no destruirla. En el debate, uno presenta su mejor manera de pensar y la defiende de los desafíos para mostrar que está correcta.
- El diálogo lleva a suspender temporalmente las creencias y supuestos de cada uno. El debate lleva a arraigarse incondicionalmente en las creencias de cada uno.
- En el diálogo uno busca acuerdos básicos. En el debate uno busca diferencias.
- El diálogo involucra un interés real de la otra persona y no enajenar u ofender. El debate involucra contradecir la posición del otro enfocándose en sentimientos o en relaciones y a menudo desprecian y desaprueban a la otra persona.
- El diálogo asume que muchas personas tienen parte de la respuesta y que juntas pueden transformarlas en una solución viable. El debate asume que hay una respuesta correcta y que alguien la tiene.

Adaptado de:

http://www.oxfordresearchgroup.org.uk/get_involved/dialoguevdebate.php

¿QUÉ HAY CON RESPECTO A LA DISCUSIÓN?

Ahora, luego de haber reflexionado acerca del diálogo y el debate, ¿dónde encaja la palabra discusión? Un experto ha explicado la “discusión” como similar al agua, es decir como un estado intermedio entre hielo y vapor; para él, la discusión es un estado intermedio entre el debate y el diálogo.

De hecho, una “discusión”, consiste en que cada uno presenta de alguna manera su “opinión”. Sin embargo, que la palabra discusión tiene como la raíz de la palabra *cus*, que significa desglosar. En otras palabras: el tema se desglosa en sus partes constituyentes para poder entenderlo. Discusión significa literalmente “desglosar las cosas”, y tiene que ver con que cada parte presenta un punto de vista distinto, que está siendo analizado y comparado. Atendiendo a la autoridad y el poder, se da más peso a unas “opiniones” y “puntos de vista” que a otros. Tal vez por medio de la “negociación”, se pueda llegar a concesiones mutuas y a resolver las diferencias temporalmente.





ASPECTOS DE LAS CONVERSACIONES

Las diferencias entre el diálogo, la discusión y el debate no implican considerar al diálogo como “bueno” y la discusión y el debate como “malos”.

De hecho, existe otra manera en la que podemos situar las diferencias entre el diálogo, la discusión y el debate; esto es considerar las formas psicológicas de las conversaciones. La forma de Debate es una línea. Es como una prueba de fuerza, estando dos equipos alineados y uno opuesto al otro, halando de la cuerda. Un lado gana y el otro pierde. Se excluyen otros resultados o puntos de vista posibles.

El aspecto del diálogo es un círculo. Nos sentamos de manera tal que todos puedan verse y escucharse. Existen tantos aspectos de la conversación como personas en el círculo. Nos escuchamos el uno al otro, de modo que las perspectivas y puntos de vista distintos puedan agregarse en conjunto para formar una red más amplia de significados, un entendimiento más incluyente.

El aspecto de una discusión es como un revoltijo. Todas las personas están en el mismo salón, pero viendo en distintas direcciones, con distintos intereses y distintas agendas. El grupo carece de la cohesión de un grupo de diálogo, y no intenta aprovechar el mejor aporte de cada participante para estructurar un nuevo entendimiento incluyente. Pueda que los participantes de una discusión sean tan rígidos en sus opiniones como los participantes de un debate, aunque se muestren menos frontales.

A menudo, las discusiones no llegan al fondo de las cosas. Estas no tratan supuestos serios, demasiado personales y subyacentes. Comentamos o evitamos ciertas líneas de indagación. ¿Por qué? Porque algunas opiniones y creencias que mantenemos son tan innegociables, tan intocables, tan incuestionablemente determinadas como “verdad”, que simplemente no están abiertas a ninguna revisión. Mantenemos fuertemente estas opiniones; son parte de nuestra persona. Consideramos muy difícil exponerlas para que otros las evalúen.

Pero, aludamos nuevamente al físico y promotor del diálogo, David Bohm. Él tocó un buen punto entre el diálogo y la discusión, al casi describir la discusión como un juego de ping-pong, en donde las personas baten ideas de ida y vuelta, y el objetivo del juego es ganar u obtener puntos para uno. Es posible que adopte las ideas de la otra persona para apalancar las propias, –puede que esté de acuerdo con algunos y en desacuerdo con otros– pero el punto básico es ganar el juego, frecuentemente este es el *quid* del asunto. No obstante, en un diálogo nadie intenta ganar. Todos ganan si alguien gana; se evidencia otra clase de espíritu en ello.

De hecho, a menudo ocultamos el significado real y subyacente de lo que en realidad estamos diciendo. Nuestros significados están basados en supuestos claves, los cuales no revelamos y consecuentemente muchas veces abandonamos una discusión con sentimientos de frustración, si no de ira, debido a que no logró exponerse la historia completa, incluida la propia.

¿Hemos omitido algunos términos importantes? Sí, estoy seguro de que sí, pero toquemos brevemente unos cuantos.

¿QUÉ HAY CON RESPECTO A LA NEGOCIACIÓN?

Tal vez la palabra negociación es vista estrechamente relacionada con el diálogo, especialmente si se alude al conflicto y la tensión entre grupos políticos en varios países. Algunas personas convocan negociaciones con grupos insurgentes y otros quizás a dialogar. Aún cuando, la mayoría de practicantes de la paz consideran las negociaciones como un proceso oficial. Probablemente es una discusión orientada al logro de un acuerdo. Por ejemplo, puede que las negociaciones de paz la brinden por medio de un acuerdo, pero los profesionales (practicantes) quizás sostengan que la verdadera paz que necesitamos se logra sin las guerras –sí, adivinaron– un diálogo.

• ¿Es una conferencia un diálogo?

No, no lo es. Una conferencia es más bien una reunión formal de consulta o discusión. Recuerdo haber estado en una conferencia para panelistas expertos durante dos días. No fue un evento malo en lo absoluto. Hubo buenas charlas durante el almuerzo y los descansos. De otro modo, sólo era una presentación tras otra, en PowerPoint y una sesión de preguntas y respuestas que sólo permitía, a algunas personas del público hacer preguntas y no comentarios. No obstante, lo que me chocó más fue aquel reportero que escribió en un sitio web gubernamental, respecto de que tal conferencia había generado un prolífico diálogo, ¡No era un diálogo en lo absoluto! Y, estoy seguro de que todos hemos tenido esas experiencias, alguna vez.

A propósito, una consulta tampoco es un diálogo. Muchas agencias de desarrollo, cuando planifican proyectos grandes, convocan a las partes interesadas. Se define una consulta, corrientemente, como un proceso en el cual una parte con poder de acción, pide consejos o comentarios de otra persona o grupo en cuanto a una decisión. El decisor, por lo general, se reserva el poder de seguir o no el consejo.

Ahora, hablemos de los ingredientes esenciales de un buen diálogo.

PROCESOS DE DIÁLOGO

¿Cuáles son las características de un proceso de diálogo? Estas han sido maravillosamente descritas en el libro *Democratic Dialogue*. Por tanto, permítanme resumir las cuatro características esenciales en base a lo escrito allí.

• Integración

La integración es quizás el principio fundamental de la práctica del diálogo. Expresa el supuesto subyacente de que, en la medida en que cada persona sea parte de una situación problemática y pueda involucrarse o ser representada en un proceso de diálogo, los participantes tendrán, de manera colectiva, las piezas claves de la experticia



que necesitan para tratar sus propios problemas, que implica lo opuesto a depender, totalmente de otros, para obtener soluciones.

Un supuesto relacionado es que, para que el cambio sea sostenible, las personas en el proceso del problema, deben lograr un sentido de pertenencia, asumir el proceso para tratarlo y proponer soluciones para sus resultados. Para desarrollar este sentido de pertenencia, deben participar en el proceso de cambio.

El principio de inclusión puede expresarse en variedad de formas. Por ejemplo, algunos profesionales especifican al diálogo entre varias partes interesadas, como una forma que integra todos los grupos distintos, cuyos intereses están vinculados al logro de un resultado satisfactorio.

Para otros, la inclusión significa crear un microcosmos del sistema que sostiene un problema en particular o un patrón de las relaciones humanas. Si por ejemplo queremos dialogar acerca de la mejora o cambio a un sistema escolar, quienes deberían estar en la sala son: la directiva de la escuela, los maestros del plantel, los padres, los estudiantes, ciertos políticos y probablemente algunas otras partes interesadas. En otras palabras: todo el sistema debe estar representado. Este es un principio que tratamos especialmente en el capítulo subsiguiente de este libro, titulado Búsqueda Futura.

Cuando inicié un proceso de mesa redonda sobre cuestiones relacionadas a las drogas, en el 2003 en New Delhi, invertí un considerable tiempo con colegas de confianza en el campo de las drogas, para traer a las partes involucradas, más importantes, a la mesa. Realizamos lluvia de ideas durante horas, a fin de incluir a todos los grupos y organizaciones y luego identificamos a todas las personas claves para “tener todo el proceso en la sala”.

Los practicantes especifican que lograr la integración va más allá de simplemente crear un grupo diverso de participantes en el diálogo. Otros relacionan este principio en términos de las perspectivas o voces que deben ser parte de la conversación, para sugerir, de esta manera, que un proceso de diálogo puede ser incluyente, sin involucrar de manera literal a todos.

• Sentido de pertenencia conjunto

Un requisito fundamental para que las personas se comprometan totalmente en el diálogo y trabajen en el cambio, es en palabras de un practicante, el que las personas sientan que realmente hay algo en juego”. Para crear este sentido de pertenencia, el proceso de diálogo debe proveer de una oportunidad a la cual los practicantes de Café Mundial denominan “conversaciones acerca de lo que realmente importa”. En otras palabras, si usted habla acerca de cosas que no apasionan a las personas ni son de su interés, entonces las conversaciones derivadas no generarán un sentido de pertenencia ni un compromiso de cambio.

- **Aprendizaje**

Este principio trata de la calidad de interacción en un proceso de diálogo. Distingue un diálogo legítimo de un diálogo “falso” en donde la comunicación es de una sola vía, y de un debate o una negociación, en donde los participantes se enfocan únicamente en obtener ventaja tanto como sea posible para su propio beneficio.

Muchas personas se refieren también a la calidad de aprendizaje como “apertura” en el sentido de que los participantes se abren a escuchar y reflexionar acerca de lo que otros tienen que decir, acerca de lo que ellos mismos dicen, y acerca de los nuevos conocimientos y perspectivas que podrían obtener como resultado. En *Dialogue and the Art of Thinking Together*, William Isaacs describe conductas o habilidades claves que crean este tipo de interacción: “escuchar” –sin resistencia o imposición; respetar –consciencia por la integridad del punto de vista de otro y la imposibilidad de entenderlo totalmente; y suspender –suspensión de supuestos, juicios y exactitud.

- **Humanidad**

La humanidad describe cómo se comportan las personas con el otro cuando se comprometen por completo en un diálogo. Requiere de empatía -la capacidad de ponerse en los zapatos del otro. Cuando las personas comienzan a esforzarse en entender al otro, se da el primer paso hacia un verdadero diálogo. En el diálogo los participantes deben mostrar empatía al tratar de entender realmente la posición del otro, en lugar de reaccionar a ella. La humanidad es también el valor de reconocer las diferencias y, aún más, de reconocer los intereses en común y la capacidad de cambio.





ACCIÓN COLABORATIVA

He escrito bastante respecto del diálogo, pero el lector atento debe haberse dado cuenta ya de que no me he referido mucho a la segunda palabra del título de este libro -la acción colaborativa. Bueno, en algunas ocasiones en este capítulo, he topado el tema en varias maneras, por ejemplo cuando mencioné los conceptos de la integración y del sentido de pertenencia conjunto.

El significado de la acción colaborativa no es nada menos que las personas trabajen juntas para lograr un cambio social u organizacional sostenible. A fin de alcanzar acciones colaborativas, necesitamos acuerdos sostenibles entre las personas involucradas.

Por ende, debemos empezar a aprender más cómo facilitar grupos para lograr estos acuerdos sostenibles. En el siguiente capítulo abordaremos el tema de la función de los facilitadores y cómo crear un entorno seguro para el diálogo y la acción colaborativa.

Capítulo 2

BASES PARA LOS PROCESOS DE DIÁLOGO





BASES PARA LOS PROCESOS DE DIÁLOGO

FACILITAR LAS REUNIONES PARTICIPATIVAS Y EL DIÁLOGO

Este no es un libro de facilitación, sino de cómo organizar el diálogo y la acción colaborativa, para un cambio social y organizacional. Con todo, es de suma importancia entender qué es facilitación, qué es lo que hace un facilitador y cómo organizar un entorno propicio para el diálogo. Esta parte del libro lo introducirá en algunos de los aspectos de la facilitación, antes de que aprendamos varios de sus métodos.

• ¿Qué es la facilitación?

Bien, todos sabemos que hoy en día que es imposible estar activo en una organización sin asistir a ninguna reunión. Reuniones de proyectos, seminarios de planificación, informes de personal, reuniones de coordinación y conferencias a gran escala, la lista parece interminable. Lo peor de muchos de estos encuentros es que son organizados de forma tan mediocre, que la mayoría de las veces lo único que logran es hacer perder valioso tiempo a las personas. En años recientes, se ha evidenciado un creciente entendimiento de que las reuniones eficientes se logran cuando se presta una especial atención al proceso, en otras palabras al diseño de ellas.

Por mucho tiempo, la facilitación de reuniones ha sido más bien una habilidad muy vaga y pobremente entendida, dominada por unas pocas personas. Esta situación está cambiando lentamente. En Occidente, la facilitación de reuniones como un proceso formal empezó a inicio de los setenta y se generaliza a fines de los ochenta. Actualmente, estamos invirtiendo mucho tiempo en seminarios, y se nos exige alcanzar importantes objetivos, al punto tal que, la necesidad de una facilitación profesional se ha visto incrementada enormemente.

Los beneficios de la facilitación son ahora cada vez más comprendidos. Se piensa mejor, existe mayor confianza, hay más compromiso y en general se toman mejores decisiones. De hecho, si la facilitación es hecha de una forma profesional, se puede esperar un cambio social y organizativo mucho más efectivo y sostenible. No existe otra forma de usar la sabiduría colectiva de las personas, sino básicamente como el producto de una integración exitosa de puntos de vista divergentes. De hecho, es necesaria una facilitación exitosa para aprovechar las ventajas del amplio rango de experiencias y habilidades existentes en el grupo. Esto implica fomentar la participación activa, hablar sin reservas. Significa acercarse a las diferencias, no temerlas. Implica esforzarse para entender al otro, especialmente frente a las presiones y contradicciones que usualmente impiden a las personas hablar y participar activamente. Por consiguiente, la facilitación está firmemente enraizada en los valores de la participación.



Pero, desafortunadamente en muchas culturas es difícil para las personas pensar grupalmente. Es común, que las decisiones tomadas en grupo sean mediocres; ni reflexivas ni inclusivas. La razón de ello es que por lo general en nuestra organización y sociedad, hemos creado una cultura que impide expresarnos libremente, mostrar espontaneidad, presentar ideas que no puedan ser expresadas de forma elocuente. Muchas veces son desalentados los esfuerzos hechos para comprender las complejidades. Como escribió Sam Kaner, el autor del libro *Guía del Facilitador para Decisiones Participativas* “di lo que piensas, pero no hagas muchas preguntas; sé apasionado, pero no reveles tus sentimientos; sé productivo, pero apresúrate y hazlo bien la primera vez”. Estos son los mensajes contradictorios que se fomentan.

No obstante, actualmente, para alcanzar el cambio social y organizacional, y aprovechar lo mejor de las personas, los líderes deben saber cómo generar persuasión, lograr participación activa e incentivar a la persona al empoderamiento. También deben estar capacitados para mejorar la calidad de los procesos; de formar y mantener equipos; y de liderar proyectos exitosos. En vez de ser administradores, los líderes cada vez más se están convirtiendo en entrenadores, mentores, promotores y maestros. Cada uno de estos roles implica la habilidad de la facilitación. Yo siempre digo que la facilitación es la habilidad olvidada del liderazgo. Los líderes deberían entender que facilitar procesos participativos en la toma de decisiones no cuestiona las estructuras organizativas existentes o las responsabilidades de liderazgo; por el contrario, simplemente mejoran la habilidad de gestión efectiva del sistema y la toma de decisiones.

• ¿Qué es un facilitador?

Un facilitador es una persona que logra que tanto grupos como organizaciones trabajen de forma más eficiente, que colaboren entre sí y que alcancen una sinergia. El facilitador debe permanecer siempre neutral ante el contenido. Esto significa que el facilitador no tomará postura ni dará a conocer su opinión personal durante la reunión. Él o ella es el experto en los métodos aplicados en la reunión y aboga por un proceso abierto, justo e incluyente que cumpla con los objetivos del grupo. Un facilitador puede ser también un guía de aprendizaje o de diálogo que ayude a un grupo a reflexionar profundamente sobre sus hipótesis, creencias, valores y también respecto de su proceso sistémico y contexto.

Cuando una persona asume el reto de la facilitación, asume un rol claramente definido. Muchas de las tareas de facilitación abarcan los siguientes procesos claves y responsabilidades:

- Esclarecen el propósito, los resultados y las consecuencias deseadas, el contexto, entre otros para determinar un mejor enfoque.
- Diseñan las reuniones o seminarios para alcanzar los objetivos propuestos por los organizadores, seleccionando para ello métodos apropiados, estructuras y secuencias.
- Establecen un entorno seguro, propicio al diálogo y de acción colaborativa durante el seminario.

- Guían al grupo a través de los procesos para alcanzar las metas trazadas por el grupo. De ser necesario intervienen directamente en la dinámica de grupo, reforzando las reglas básicas, alentando una activa intervención de todos los participantes, entre otras.
- Ayudan garantizando que el aprendizaje y la evaluación de la reunión sean parte de una acción de seguimiento.

Cuando empecé a trabajar en el sector de desarrollo, algunos profesionales compararon a un facilitador con una partera, quien ayuda a traer al mundo un bebé sano. En otras palabras, una partera asiste al proceso de creación, pero no quien produce el resultado final. Por ende, los facilitadores no son consultores aptos para asesorar a la gente sobre qué hacer o qué pensar. Existen expertos para el proceso, pero no expertos para el contenido.

Una de las más importantes teorías que apuntalan la facilitación trata las diferencias entre proceso y contenido. Esta teoría establece que en cualquier interacción humana, existen dos dimensiones: el contenido y el proceso. El contenido de cualquier junta o reunión es lo que se discute. Es la tarea disponible, los temas que se tratan y los problemas que están tratando de ser resueltos. El contenido se expresa en la agenda. El contenido es el segmento verbal de la reunión. Es lo más obvio y normalmente lo que más capta la atención de los participantes. El otro elemento clave de toda interacción es el proceso. El proceso es el *cómo* se manejan las cosas. Se refiere siempre a los métodos, a los procedimientos, al formato y a las herramientas utilizadas. El proceso también incluye el estilo de la interacción, las dinámicas del grupo y la atmósfera establecida. El proceso es silencioso y más difícil de asimilar. Este aspecto menos visto y más ignorado en la mayoría de reuniones, toda vez que la gente se concentra más en discutir el contenido.

CONTENIDO - QUÉ	PROCESO - CÓMO
El contenido de la discusión	Los métodos y los procedimientos
Tarea	El mantenimiento de las relaciones
Los problemas discutidos o resueltos	Las herramientas utilizadas
Las decisiones tomadas	Las reglas o las normas establecidas
Los puntos de la agenda	Las dinámicas de grupo
Las metas	La atmósfera de la reunión



CONSEJO

Bueno ya lo entendieron. Un facilitador no es un experto en el contenido. Pero, por supuesto, ayuda muchísimo tener un buen conocimiento del contexto. Yo trabajo mucho con organizaciones tales como las Naciones Unidas. Allí se utiliza mucha jerga. Así que traten de familiarizarse con el lenguaje y el entorno.

Si ahora usted está interesado en convertirse en un facilitador, sería bueno trabajar en los siguientes requisitos para poder ser uno de los buenos:

- Los facilitadores fijan los estándares para la discusión. Deben permanecer concentrados y alertas, interesados en la discusión y en el aprendizaje que se construye. Ellos crean los estándares de la comunicación observando a todos los participantes alrededor de la sala, escuchando atentamente e incentivando a todos ellos a contribuir al grupo. Los facilitadores necesitan interactuar frecuentemente con el grupo para evaluar su nivel de energía y vigor.
- Los facilitadores hacen del entorno del seminario o del taller una prioridad. Todo, desde el arreglo de las sillas, los dulces en los asientos, notas en las paredes, ubicaciones de los baños y demás asuntos logísticos. El facilitador es responsable de evaluar el entorno físico del entrenamiento, y dicho entorno se relaciona con la atmósfera del taller.
- Los facilitadores siempre tienen en cuenta el tiempo. Es muy común programar excesivas actividades y no incorporar suficiente tiempo para el receso de los participantes. Evite programar actividades demasiado intensas antes o después de la comida. Siempre tenga en cuenta que las actividades durarán más de lo que uno piensa.
- Los facilitadores son siempre los responsables de articular el propósito de la discusión y su significado para el grupo. Es importante establecer claramente el objetivo y el propósito de cada actividad y sección del entrenamiento. Asimismo, asegúrense de que el grupo conozca el tiempo previsto para cada actividad.
- Los facilitadores utilizan varias técnicas/herramientas para mantener la dinámica de la discusión, cuando se producen momentos de tensión o la discusión se detiene. El facilitador debe estar preparado con herramientas para que el aprendizaje continúe.
- Los facilitadores son responsables de poner atención al comportamiento de grupo. Debes estar atento a señales verbales y no verbales que se emanen. Puedes alentar a las personas a explicar su comportamiento durante los períodos de control.

- Un facilitador debe estar relajado y tener un buen sentido del humor para ayudar a que las discusiones sean tanto placenteras como educativas. Las discusiones de grupo pueden muchas veces tomar un giro serio y tornarse intensas, en tal punto el facilitador puede bromear o re direccionar la atención del grupo hacia algún otro punto para romper la tensión. La risa y un ambiente relajado pueden ser los mejores métodos para una buena discusión.



CONSEJO

Algunos de mis colegas comparan la facilitación con la navegación. En la navegación usted traza un curso y durante el recorrido al destino previsto, muchas veces usted tiene que cambiar el curso, a medida que el entorno cambia. A duras penas podrá navegar en línea recta o con la misma velocidad de continuo, pero tarde o temprano arribará a su destino. Usando esta metáfora nosotros trazamos el curso (planificamos el proceso) y somos flexibles en el tipo de herramientas y enfoques que empleamos.

VALORES Y ACTITUDES

Un facilitador efectivo debe poseer ciertos valores y actitudes; asimismo, el grupo debe compartir tales valores para ser más productivo. Demuestre usted mismo los valores y actitudes – que aparecen a continuación– y ayudará a fomentarlos en el grupo con el que esté trabajando:

- **Respeto y empatía**

Todas las ideas son importantes. Ninguna idea o individuo es más importante que otro.

- **Cooperación**

Los miembros de su grupo deben trabajar juntos para alcanzar sus metas. Como facilitador, no puede obligar a los individuos a trabajar juntos, pero puede crear el ambiente propicio para que esto suceda.

- **Honestidad**

El grupo y usted necesitan ser honestos y abiertos en sus sentimientos, valores y prioridades.



• Responsabilidad

El grupo debe responsabilizarse por las soluciones y sus implicaciones. El facilitador asume la responsabilidad por sus acciones, que en definitiva afectan el contenido, la participación y el proceso de la sesión.

• Flexibilidad

Mientras maneje la discusión, sea sensible a las necesidades de los individuos y a ajustar el proceso y la agenda según las necesidades. Por ejemplo, si siente que el grupo se está agotando, dé un receso anticipado para tomar café. O, por ejemplo, haga que el grupo realice un “paseo gratuito” para despertar a todos y repasar algo previamente visto en el cronograma del taller o seminario. Otra opción puede ser dividir a los participantes en pequeños grupos de discusión para incrementar la participación.

LAS DINÁMICAS DE LOS PROCESOS GRUPALES

Un buen proceso de diálogo muchas veces parece una historia con un principio, un intermedio y un fin. ¿Cómo pueden las personas llegar a un entendimiento compartido en algunos temas y a la vez ponerse de acuerdo en cómo quieren reunirse y embarcarse en un viaje? ¿Y cómo tomarán decisiones y conclusiones (acción colectiva)?

Existen varios modelos que nos pueden ayudar a pensar en la más apropiada estructura subyacente del proceso de diálogo. Una versión simple es el modelo de convergencia y divergencia de Sam Kaner, un estadounidense que escribió el libro “Facilitators Guide to Participatory Decision Making” (Guía de Facilitadores para Tomar Decisiones Participativas) con la ayuda de algunos colegas. La fase divergente de un proceso es un tiempo propicio para abrirse a diversas posibilidades. Se trata de generar alternativas, recoger diferentes puntos de vista, admitiendo las diferencias y posponiendo los prejuicios. Por lo general, tenemos miedo a abrirnos realmente, a permitir que afloren las verdaderas diferencias, porque nos sentimos incómodos y hasta temerosos al desorden provocado por una gran cantidad de nuevas y divergentes ideas y perspectivas. Con todo, mientras haya mayor divergencia y mayor libertad de expresar nuevas ideas, al comienzo de un proceso, será mayor la posibilidad de un resultado sorprendente e innovador.

A pesar de todo, la divergencia es lo único que ocurre, nos arriesgamos a enfrentar una frustración y una falta de resultados positivos. La convergencia es, por consiguiente, de suma importancia para el diseño y la planificación dentro del proceso. La convergencia trata entonces de llegar a y hacer explícitas las conclusiones, las perspectivas y los pasos del proceso, y determinar qué nuevas preguntas compartidas existen, si es que las hubiera. Los dos movimientos de convergencia y divergencia bien pueden ocurrir muchas veces durante un proceso o si acaso aparecer como un solo patrón.

Los procesos de diálogo transformativo que permiten realmente la divergencia, muy a menudo incluyen una “zona de queja”. La zona de queja es ese molesto lugar, donde todo es un poco desordenado, confuso y desestructurado. A veces, éste puede ser un

período de conflicto. A veces está caracterizado por la confusión y por la sensación de estar abrumado por las complejidades. Puede inclusive presentarse una desesperación grupal. Con todo, esta zona de queja es el espacio en donde la innovación y el descubrimiento tienen una verdadera oportunidad de ocurrencia.

El grupo experimentará grandes cambios, cuando logra mantenerse en el desorden por un momento y entrar en un proceso de convergencia. De otro lado, si la divergencia es menor, y la convergencia es prematura, disminuye el potencial para que ocurran grandes cambios. Si echa un vistazo al método de Búsqueda Futura en este libro, encontrará que los participantes están mirando primero al pasado (divergencia y convergencia), luego al presente (divergencia), y finalmente al futuro (convergencia). Otros métodos como el Café Mundial están menos enfocados en el flujo y pueden ser incorporados fácilmente como herramientas en una variedad de procesos.

FACILITADORES INTERNOS Y EXTERNOS

Es importante distinguir entre facilitadores internos y externos. Para facilitar de manera eficiente, usted debe ser objetivo. Aunque esto no necesariamente signifique que tenga que venir de fuera de la organización o del equipo. Simplemente significa que para los propósitos del proceso de este grupo, usted tomará una posición neutral. Debe alejarse del contenido y de sus propios puntos de vista y enfocarse únicamente en el proceso grupal. Recuerde que el "proceso grupal" es el enfoque que usará para manejar las discusiones, sacar lo mejor de todos los participantes, y guiar el evento hacia un final satisfactorio. Su responsabilidad clave como facilitador es crear este proceso grupal y un entorno en el que pueda florecer, y así ayudar al grupo a lograr decisiones, soluciones o conclusiones satisfactorias.

La facilitación puede demandar mucho esfuerzo mental, siendo un poco difícil pensar en el contenido y contribuirlo, mientras se está facilitando. Por ende, si usted es un accionista (parte interesada) y tiene especial interés en el resultado del evento, debería buscar un facilitador. La neutralidad es esencial. Además, si cuenta con destrezas, experiencia, información o autoridad, que es fundamental para resultados exitosos, entonces puede considerar la posibilidad de un facilitador externo. Si, de otro lado, siente que esto puede implicar un distanciamiento entre el contenido y usted, y es capaz de enfocarse solamente en el proceso o facilitación de sus colegas, entonces puede actuar en calidad de facilitador interno.

ESPACIO DE DIÁLOGO

Como última parte de este capítulo, permítanme hablar de cómo organizar un espacio seguro y productivo para el diálogo.



Imagine que está en una reunión que se desarrolla en un cuarto sin ventanas, con la temperatura demasiado fría, los recesos para tomar café son muy cortos y a veces hasta la comida se siente pesada y desabrida. Más aún, las sillas son incómodas y usted está sentado en un entorno escolar, con hileras tras hileras de sillas. La gente en el estrado a menudo da discursos con presentaciones mediocres de PowerPoint. Las únicas personas con quienes se puede compartir son sus vecinos a la izquierda y a la derecha. Una vez que han terminado todas las presentaciones, el encargado de la conferencia invita al público a una sesión de preguntas y respuestas. Si es seguro de sí mismo y actúa rápido, puede ser que llegue a uno de los micrófonos instalados en la sala. Bien, desafortunadamente –aunque la descripción anterior es algo extrema–, esta es más o menos la realidad de muchas reuniones en Asia.

Algunos años atrás en una conferencia sobre técnicas de facilitación, aprendí un concepto que distinguía cinco formas de experimentación basadas en nuestros cinco sentidos: visual, auditivo, táctil, olfativo y gustativo. Los instructores recomendaban a los participantes de los talleres usar técnicas multisensoriales para ayudar a los participantes de los talleres a reflexionar más profundamente y de una manera diferente sobre ellos mismos y su entorno.

• Escoger el espacio adecuado

¿Cómo escogemos el sitio correcto? Muchas instalaciones típicas de salas de conferencias no son de hecho propicias al diálogo, pero igual las usamos por costumbre. Nos preocupamos más de la agenda y menos de la elección del lugar y la organización de las salas. Aunque el espacio físico puede tener un muy fuerte impacto, aunque invisible en la dinámica de la reunión.

La elección de la sede de la reunión es entonces de suma importancia. En Tailandia puede resultar difícil acceder al espacio que se desea. El tiempo, el presupuesto y muy a menudo un entendimiento pobre de lo que constituye un buen espacio para reuniones, tienen un impacto muy fuerte en las alternativas potenciales.

Como una regla general, lleve a las personas a un lugar tranquilo, que brinde una sensación de relajación y contribuya a sentimientos de intimidad. Si su presupuesto se lo permite, guíe a los participantes a un retiro alejado del entorno diario. Escoja salas de reuniones que tengan la mayor cantidad posible de luz natural. He tratado siempre de identificar hoteles y lugares alternos que puedan proveer un espacio de estas características. Desafortunadamente, la mayoría de los hoteles cuenta con tan solo unos pocos espacios (si es que tienen uno) que pueden ofrecer un buen entorno, como un jardín ambiental, amplias ventanas y juegos de recreación para los recesos de café. Algunas veces usted querrá trabajar al aire libre o en las temporadas frías usted podría querer hacer uso de las áreas que estén fuera de la sala de conferencias como los pasillos o el lobby.

¿Se reunirán en la naturaleza, en una sala de conferencias con luces fluorescentes, en un café con música de fondo, en la casa de alguien? ¿Habrá música? ¿Están servidos los refrigerios?

Cuando las personas entran a un cuarto que apela a sus sentidos, algo sucede. Es como si se ha invitado a algo más de esa persona. Antes de que la conversación

quiera empiece, antes de que el propósito de la reunión haya sido presentado, algo ha cambiado desde el mismo momento en que alguien entra en ese ambiente cálido.

Los lugares con bastante espacio en las paredes pueden ser útiles para colgar posters u otras visualizaciones didácticas y logros del grupo.

Me gustaría invitar a todos quienes organizan eventos a pensar más en cómo nosotros podemos en cada país o región hacer que los participantes se sientan confortables y relajados y además alertas y despiertos, y crear una atmósfera que sea propicia para el diálogo y la creatividad.

MÚSICA Y CANCIONES

Yo creo que existen muchas maneras de lograr que una sala sea más agradable. La música y los sonidos son, sin lugar a duda, muy útiles.

• Música al inicio

¿Por qué no empezar una reunión con música? Se ha sentido alguna vez con esa incómoda sensación de no conocer a nadie todavía al inicio del taller y se percibe un silencio raro en la sala. Los facilitadores recomiendan poner música que sea suave y no distraiga al público. Puede ser la mejor opción, algo de música instrumental. Dependiendo del grupo con el que usted trabaje, puede escoger música local, o si no se decide todavía puede usar el tipo de música que se oye comúnmente en los numerosos spas de Tailandia. Además, la música étnica es siempre una buena opción.

Usted puede pensar que no es esencial. Bien, estudios recientes han demostrado claramente que la música puede tener un impacto muy positivo en nuestros sentimientos y estado mental. Se han hecho muchos estudios para determinar si la música puede estimular el aprendizaje. Yo tenía unos amigos en la universidad que no podían estudiar sin música. Hay evidencia muy clara de que cierto tipo de música puede estimular el aprendizaje y mejorar las funciones del cerebro. El rol de la música consiste en dar un ambiente placentero, que ayude a estimular la creatividad y a aliviar el estrés. ¡Una vez más, por eso escoja sabiamente su música!





CONSEJO

Usted podría considerar las canciones y la música como energizantes y una manera de romper el hielo. Me he dado cuenta en muchos talleres que el canto es muy importante. He escuchado canciones asombrosas en cada país asiático en el que he dictado seminarios, desde Nepal a Indonesia. En América Latina la música está jugando un papel cada vez más preponderante. Puede distinguir entre canciones entonadas por todos o por sólo una o más personas. Si usted trabaja con un grupo multicultural o multiétnico, podría ser un poco más difícil encontrar una canción en común. Las canciones funcionan mejor en una fase desarrollada (avanzada) del taller, cuando los participantes ya han formado lazos un poco más cercanos. Y por favor no obligue a la gente a cantar. Las canciones pueden ser divertidas y vigorizantes, pero puede que muchas personas no se sientan cómodas cantando.



CONSEJO

Usted puede poner música para usarla como una señal de que en 3 ó 5 minutos el tiempo habrá terminado. Este es un indicador de tiempo mucho más amable y menos perturbador, que tocar una campana, aplaudir, soplar un silbato o caminar de grupo en grupo. Pero, sólo no olviden explicar el concepto al comienzo de la reunión o actividad.

ORGANIZACIÓN DE LA SALA

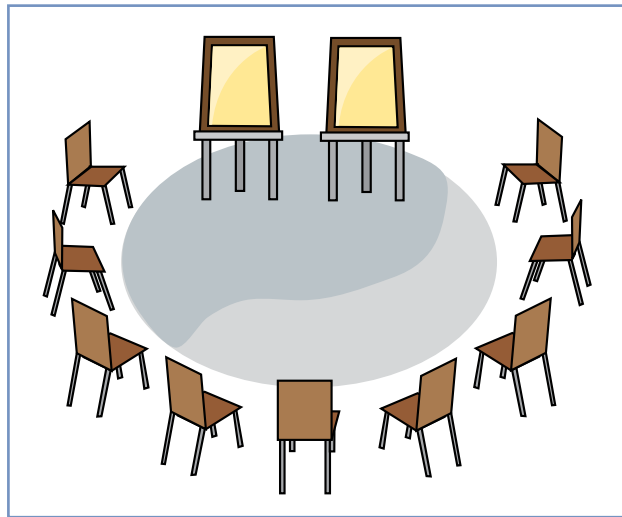
La última parte de este capítulo se refiere al arreglo de la sala de reuniones. ¿Se reunirán las personas en círculo (véase el capítulo sobre Espacios Abiertos), al estilo de una sala de juntas, o alrededor de pequeñas mesas de café (véase también el capítulo sobre el Café Mundial) para permitir una mayor interacción y participación? Algunos de los métodos de interacción más modernos pueden manejarse con cientos de personas; por consiguiente, el tamaño no debería impedir tener una organización que le permita la

verdadera interacción. A continuación se presenta una lista de formas de organizar una sala, pero encontrará más información al respecto en los capítulos específicos.

Pienso que en muchas de las reuniones que he observado, todavía se mantienen los mismos patrones entre grupos plenarios y grupos pequeños, pero existen muchas variaciones en tamaño y en organización. Ellos dependen del propósito de la reunión o sesión (o de los métodos escogidos). Sólo presentaremos aquí los diseños que son más o menos propicios para el diálogo. De manera tal que, el diseño de la sala de reuniones tradicional en forma de sala de juntas (tiempo largo con una persona sentada en la cabecera de la mesa), aula de clases, o estilo teatro no se describen aquí. Son utilizadas en demasiadas ocasiones y no permiten mucha interacción entre los participantes.

• Sillas en un semicírculo sin mesas

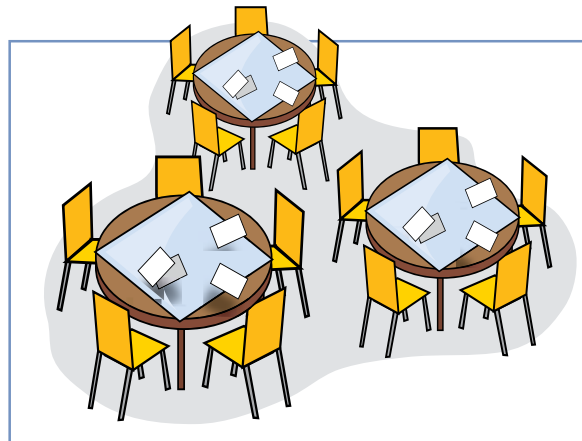
Este es el diseño facilitador básico, más recomendado para un grupo pequeño. Los papelógrafos, tableros, entre otros son ubicados a los lados o al frente de los grupos. Sería útil entregar tableros o carpetas que puedan ser utilizados como una superficie para escribir. Algunos participantes podrían no estar contentos e inconformes con el diseño —sin una mesa y ninguna jerarquía insinuada por el diseño—, pero el facilitador debe pedir a las personas inconformes, que lo intenten.



Este esquema es el mejor para aproximadamente 12 a 16 personas. Este diseño de grupo presenta algunas grandes ventajas, como por ejemplo, limitar las distracciones debido al uso de artículos en la mesa (¡cuadernos!), tener a los participantes enfocados en el papelógrafo y promover la igualdad entre los participantes.

• Estilo Banquete

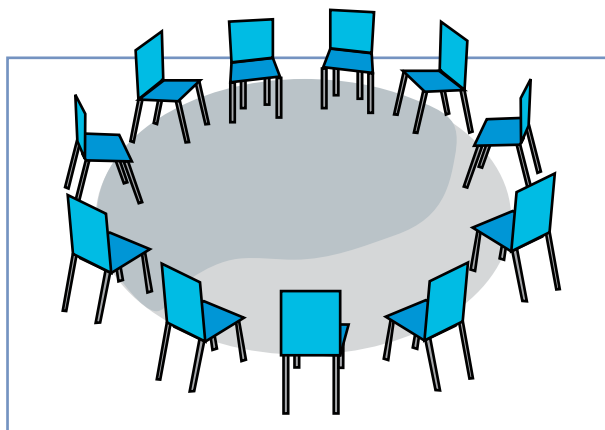
Un arreglo estilo banquete consiste en varias mesas dispersas por todo el salón. Este arreglo es perfecto en sesiones informales o para grupos de trabajo colaborativos. No se debería usar este estilo para grupos muy grandes o seminarios donde los portavoces o presentadores estarán al frente de la sala.





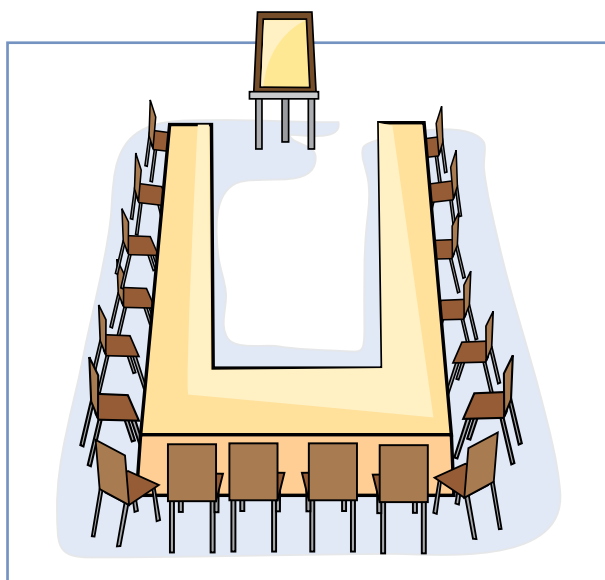
• Círculos

Sentar a los participantes en un círculo sin mesas promueve la mejor interacción posible, de cara a cara. El círculo es ideal para discusiones en las cuales participa todo el grupo y también reduce las jerarquías, al no tener nadie un asiento privilegiado.



• Estilo en U

Un arreglo en forma de U es ideal en el caso de que los participantes necesiten mirar al frente del salón y trabajar en pequeños grupos. Debido a que este estilo promueve a la vez las presentaciones formales y el trabajo colaborativo, éste combina lo mejor de ambos mundos. Los participantes de reuniones o seminarios pueden ver confortablemente las presentaciones al frente del salón, manteniendo al mismo tiempo un contacto con las personas alrededor de ellos.



Observación final: No tenga temor de experimentar con distintos arreglos de sillas, música u otras disposiciones innovadoras, aun cuando seas para una sola sesión. Un cambio rápido en las sillas, por ejemplo, puede cambiar la energía de la sala y hacer que las actividades transcurran de una manera más suave y dinámica.

CONCLUSIÓN

Este capítulo ha revisado algunos aspectos fundamentales de la facilitación y cómo organizar un entorno más seguro y propicio para el diálogo y la acción colaborativa. ¡Los siguientes capítulos son probablemente aún más emocionantes puesto que nos adentraremos en explorar los métodos! ¡Disfruten!

Capítulo 3

TECNOLOGÍA DE ESPACIO ABIERTO





TECNOLOGÍA DE ESPACIO ABIERTO

¿QUÉ ES EL ESPACIO ABIERTO?

Muchos de nosotros probablemente hayamos tenido experiencias similares. Usted asiste a una conferencia, una reunión o un seminario y las conversaciones más importantes suceden durante el almuerzo o los descansos para el café. En esos momentos, usted interactúa, comparte información, hace preguntas y planes con la gente precisa. Y todo sucede de una forma relajada y poco planificada. De algún modo, el Espacio Abierto es un método que se basa en este fenómeno.

La tecnología Espacio Abierto –o como se lo denomina a menudo simplemente Espacio Abierto o OST– es un método para facilitar reuniones, seminarios o asambleas muy grandes. El objetivo del Espacio Abierto es permitir que las personas establezcan sus propias agendas e inviten a personas a discutir sus ideas en áreas que son de mutuo interés. Es particularmente útil para tratar temas y decisiones complejas entre grupos de elevada diversidad y conflictos potenciales. Es útil si los líderes o la administración tienen la intención de compartir su poder.

¿QUIÉN USA EL ESPACIO ABIERTO?

El Espacio Abierto se ha usado ampliamente desde mediados de los 90. Durante los últimos quince años aproximadamente, también se ha hecho muy popular en algunas partes de Asia y América Latina.

El método ha sido utilizado para todo tipo de reuniones, por ejemplo, cómo diseñar nuevas respuestas a problemas de salud pública como VIH/SIDA, reunir comunidades para discutir medidas para mejoras en diversos ámbitos, desarrollar nuevas ideas y productos para empresas, discutir temas que la gente considera vitales, desarrollar planes estratégicos y reunir adversarios detectados. También ha sido usado por los palestinos e israelíes reunidos para hablar de paz o también por los sudafricanos que han trabajado juntos luego del Apartheid.

Además, vale precisar el escenario en donde las personas que participaron en las reuniones de Espacio Abierto, que van desde ministros de gobierno a mujeres o jóvenes analfabetos – en ocasiones incluso en reuniones programadas al mismo tiempo. Y un punto esencial es que nadie es dueño del método y por tanto, ¡no necesitan un proceso de certificación para usarlo!

He usado este método en todo el mundo y en muchos contextos y situaciones diferentes. Se puede utilizar el Espacio Abierto para alentar a conversaciones significativas de



todo tipo de problemas políticos, económicos o sociales desde todas las perspectivas. También he usado el Espacio Abierto en reuniones internas de diversas organizaciones de desarrollo. Espacio Abierto nunca me ha fallado, pero existen algunas condiciones previas requisitos, que hay que considerar para que funcione.

¿CUÁNDO USARLO Y CUÁNDO NO?

Esta pregunta es esencial. A veces se tiene la impresión de que los practicantes de Espacio Abierto lo utilizan como método para todo tipo de problemas. Con todo, como cualquier enfoque, debe ser usado, solo cuando se cumplan ciertas condiciones previas.

Espacio Abierto funciona particularmente bien cuando se evidencian intereses fuertes y preguntas candentes. En tales situaciones, es útil para un avance del grupo en forma clara y veloz. De otra parte, puede fracasar por completo por desinterés o falta de participación. La gente debe sentirse a tono en la reunión y no obligada.

Ahora hagamos referencia a cuándo no usar Espacio Abierto. De hecho, Espacio Abierto no es la solución para todo tipo de problemas. Se recomienda fehacientemente discutir con un facilitador experimentado y algunos participantes acerca de la conveniencia de Espacio Abierto para sus objetivos de reunión. Para ello existen un sinnúmero de indicadores que sugieren la aplicación o no de dicho enfoque.

• Complejidad

Las preguntas o problemas son muy complejos. Se marca una diferencia si se habla, por ejemplo del mejoramiento de una ciudad, comunidad u organización; esto es muy complejo. Si se habla “solamente” de problemas como del mejoramiento de algún servicio en específico, del departamento de contabilidad de una organización o cómo organizar el próximo evento de la comunidad, probablemente la complejidad no justifica la generación de demasiados subtemas e ideas y, por ende, deben utilizarse otros métodos.

• Motivación e interés entre participantes

Si no existe motivación suficiente entre los posibles participantes para trabajar en un problema, sin duda, será difícil generar una discusión enérgica y animada sobre los diversos temas o peor crear una agenda. En organizaciones y grupos que se apasionan acerca de temas a la mano (cotidianos). La energía puede ser abrumadora. En otras palabras: no use Espacio Abierto cuando el problema no sea de interés de los participantes. La falta de interés, asimismo, puede derivarse de una falta de conciencia y comprensión del problema.

• Interés en creatividad y propiedad

Espacio Abierto no es un buen método si usted es el/los organizador(es) y piensa que tiene las soluciones en su cabeza y que ya sabe qué es exactamente lo que quiere

hacer. Si usted está interesado en desarrollar nuevas ideas, pero en no seguirlas y si son contradictorias a las suyas, entonces no debe aplicar Espacio Abierto, toda vez que podría derivar en frustraciones, resistencia o falta de confianza de los participantes.

• Más allá de compartir información

Espacio Abierto no es un buen método, si quiere transferir información específica a todos los participantes. En un evento puro de Espacio Abierto no habrá presentaciones ni discursos.



CONSEJO

Puede combinar Espacio Abierto con otros métodos, por ejemplo con *Café Mundial*. Sin embargo, un proceso Espacio Abierto siempre debe completarse de la A a la Z. También es posible combinar Espacio Abierto con un estilo de conferencia más tradicional, por ejemplo, durante el primer día, se dan discursos y presentaciones, pero el segundo día, podría organizarse un Espacio Abierto para que los participantes tengan la oportunidad de discutir los temas que les apasionan. Con todo, no aplique Espacio Abierto al final del proceso de conferencia, toda vez que este enfoque crea ideas que deben monitorearse con planificación de seguimiento.

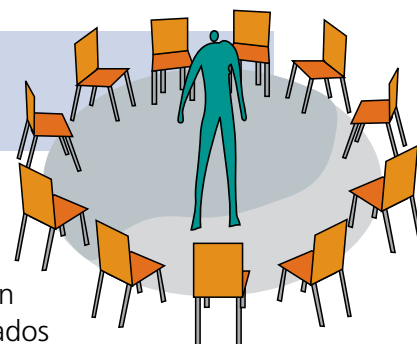
HISTORIA DEL MÉTODO

Harrison Owen, un estadounidense, ha recibido el crédito por ser el creador del método. Owen organizó, en 1983, una conferencia sobre Transformación Organizacional en los Estados Unidos. La retroalimentación que obtuvo de los participantes, demostró claramente que los mejores momentos de la reunión ocurrían durante las pausas de café. Esto hizo que se interrogue por qué a todos les gustaba la parte del evento en que menos podría influir. En base a esta observación se preguntó si era posible usar la energía de una buena pausa de café con los objetivos y resultados de una conferencia.

Owen había trabajado anteriormente en África y comprendió cómo funcionaba la comunicación en el pueblo africano. Desarrolló un método basado en una interacción de sentarse en círculos, un mercado central y un tablero de anuncios de la comunidad, características esenciales del método Espacio Abierto.



¿CÓMO LUCE UN PROCESO TÍPICO DE ESPACIO ABIERTO?



Una sala o hall preparado para Espacio Abierto tiene un círculo de sillas en el medio, letras o números alrededor del cuarto para indicar los lugares de reunión, una pared blanca que se convertirá en agenda y una pared de noticias para registrar y publicar los resultados de las sesiones de diálogo.

Ahora intentaré guiarlo en el proceso con algunos consejos. Una reunión de Espacio Abierto en esencia se desarrolla en el marco del siguiente proceso:

• Paso 1

El grupo forma un círculo. El círculo es probablemente la forma perfecta para el diálogo. No hay arriba y abajo ni adelante ni atrás. No se crean jerarquías mediante la organización de las sillas.



CONSEJO

Asegúrese de que la gente no se siente en una segunda fila alrededor del círculo del grupo principal. Forme tan solo el segundo o tercer círculo si no hay espacio físico disponible.

• Paso 2

El denominado patrocinador da la bienvenida al grupo. El patrocinador frecuentemente es el organizador o la persona que inició la reunión. Él o ella debe limitarse a un breve y motivadora bienvenida y presentar al facilitador.



CONSEJO

Si el patrocinador no conoce Espacio Abierto, asegúrese de entrenarlo antes de la reunión. Él debe ser alentador e inspirador ni dar órdenes a la gente ni ofrecer soluciones.

• Paso 3

El facilitador de Espacio Abierto ofrece una descripción general del proceso y explica su funcionamiento. El facilitador invita a la gente con inquietudes a que formen un círculo, escriban el motivo y pongan su nombre en un gran pedazo de papel o tarjeta de moderación, y la adjunten a la *pared de agenda* preparada. Las personas que ponen los temas en la pared de agenda se denominan los *Convocadores* en inglés.



CUIDADO

¡No reciba preguntas en este momento! Esto podría provocar intrincadas discusiones y, en el peor de los casos, que algunos escépticos cuestionen el proceso. La experiencia ha demostrado que después de una o dos sesiones de Espacio Abierto todos habrán entendido el proceso. Entonces sea gentil y educado, pero no responda preguntas, si no es absolutamente necesario.

• Paso 4

Ahora los *Convocadores*, fijan los problemas en la pared y eligen una hora y lugar para reunirse. Este proceso continúa hasta cuando no haya más personas que quieran publicar problemas.





CONSEJO

Cuando haya más temas, que espacios de tiempo disponibles, el facilitador ayuda a los participantes en el agrupamiento y fusión de ideas. El facilitador preguntará qué ideas son similares y preguntará a los *Convocadores* correspondientes (¡y solo ellos!) si ya están listos para hacer juntos una sesión. Caso contrario –y es correcto– el facilitador, entonces, puede considerar la ampliación de más espacios de tiempo, presentando otra sala o esquina. Siempre estoy preparado para ofrecer más espacio.

- **Paso 5**

El grupo grande, luego, se para y avanza a la pared de agenda, que en ese momento estará cubierta por varias sesiones. Los participantes toman nota de la hora y lugar de las sesiones en que quieran participar, mientras el facilitador puede insinuar al primer lote de *Convocadores* que se ubiquen en sus lugares designados.

- **Paso 6**

Las sesiones de diálogo se acuerdan durante el resto de la reunión. Los sistematizadores o registradores determinados por cada grupo, se centran en captar los puntos importantes y publicar los reportes en la pared de noticias. Todos estos informes se articularán en un documento al final de la reunión.

- **Paso 7**

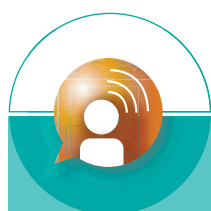
Luego de un cierre del denominado Mercado, el grupo debería pasar a la planificación de acción, el proceso que recaba los problemas discutidos y los adjunta en planes de acción para “sacarlos de la sala y llevarlos al mundo real”.

- **Paso 8**

Finalmente, el grupo termina la reunión con un círculo cerrado donde la gente está invitada a compartir comentarios, apreciaciones y compromisos que surjan del proceso OST. Este paso podría ser omitido si acaso el proceso de reunión continúa con otros pasos. No obstante, a menudo se hace un círculo cerrado y se obtiene, al final de la conferencia, retroalimentación y reflexiones de la audiencia.

ELIGIENDO EL TEMA CORRECTO

Al igual que en Café Mundial, uno de los factores más importantes de éxito para una reunión efectiva de Espacio Abierto es la identificación del tema correcto. Como dijo un colega de Espacio Abierto: “Cuando la gente habla acerca de lo que quieren hablar, cuando quieren hablar de eso, con otros que son apasionados como ellos, pueden mover montañas”. El tema principal de la conferencia debe crear “pasión” entre los participantes. Por ende, es esencial trabajar con la cantidad de participante clave juntos, para encontrar el tema inspirador correcto. El tema debe permitir un amplio marco para la discusión, pero tampoco debe ser tan vago que determine el surgimiento de subtemas que no se relacionen con el tema general.



CONSEJO

En calidad de facilitador, por lo general, mantengo varias conversaciones con el organizador, a fin de comprender y sensibilizarme respecto de lo que puede ser un buen tema. ¿Es inspirador? ¿Tendrá la gente muchos subtemas derivados que puedan mencionar? Creo que es muy útil formular el tema a manera de una pregunta inspiradora. Suele sonar como una petición. ¡Y recuerde que muchas organizaciones o grupos de personas tienen sus propias palabras o lenguaje especial!

• Estos son algunos ejemplos usados en talleres

¿Qué rol pueden tener los medios en la lucha contra los estereotipos y la discriminación?

¿Cómo hacemos que la Política de Salud Estatal sea una política de la gente, por la gente y para la gente?

Sobreponerse a dificultades en tiempos difíciles.

Reunirse –compartir conocimiento– mejorar la calidad / mejorar la organización, nuestra ciudad, entre otras.



¿CUÁNTO DURA UN ESPACIO ABIERTO?

El Espacio Abierto tampoco funciona bien si usted comprime el proceso en muy poco tiempo. Un Espacio Abierto de mediodía, funcionará para una lluvia de ideas rápida. Un Espacio Abierto de un día, permite una discusión profunda y sus pasos siguientes. Dos días permiten una exploración profunda del tema, con algunos planes de acción y un libro lleno de procedimientos. Un Espacio Abierto de 2 días y medio puede incluir una lluvia de ideas, planificación de acción, un libro de procedimientos y apoyo más fuerte y compromiso de los participantes. Como mencioné anteriormente, en lo personal prefiero unir las sesiones de Espacio Abierto al proceso general y, consecuentemente prefiero las sesiones de medio día.

UN EJEMPLO DE UNA AGENDA DE UN DÍA

Una agenda Espacio Abierto de un día

Tenga en cuenta que todos los ítems discutidos en las sesiones de diálogo se relacionarán con el tema general.

8:30	Acordar y establecer la agenda <ul style="list-style-type: none">- Los organizadores dan la bienvenida a los participantes y explican los motivos de la reunión- El facilitador explica el proceso- Los participantes identifican los temas de discusión en las sesiones de diálogo (organización de la agenda)
9:30	Sesión de diálogo A
11:00	Sesión de diálogo B
12:30	Almuerzo
1:00	Sesión de diálogo C
2:30	Sesión de diálogo D (o Planificación de acción)
4:15	Cierre del círculo
4:45	Despedida

Comentario: Deberá haber café y té durante toda la reunión.



CONSEJO

Intente organizar el servicio de café y té durante toda la reunión. En una conferencia, hemos tenido un equipo encargado de preparar té y café local durante toda la reunión. Esto contribuyó significativamente en la generación de una atmósfera orientada al diálogo. No lo olvide – Espacio Abierto es una “pausa permanente de té”.



CUATRO PRINCIPIOS, UNA LEY Y UN RECORDATORIO

Espacio Abierto funciona de manera simple. Las cuatro reglas, una ley y un recordatorio no son típicas en seminarios y talleres. Son una especie de palabras comunes de la sabiduría de vida. Paradójicamente, los límites que ellas determinan, ayudarán, sin duda a enriquecer las discusiones, alentando al mismo tiempo la apertura y creatividad.



- **Los cuatro principios**

“Cualquiera que venga es la persona indicada”

Este principio se dirige a la gente que deja ir la necesidad de que algunas personas se unan a su grupo. Quizás les gustaría la gente establecida en puestos de poder o los expertos en un área. Con este principio, la gente es invitada a reconocer que quienes se preocupan demasiado para elegir libremente unirse a una conversación son los mejores para cumplir un buen trabajo en esa área. En la introducción, el facilitador debe establecer si el *Convocador* continúa solo con un tema, esto está bien. De hecho, un tema bien puede ser tratado por una sola persona. Todas las reflexiones (pensamientos/aportes) pueden aún documentarse en las notas del *Convocador*.

“Cuando quiera que se comience es el momento correcto”

Este principio reconoce que, si bien una sesión puede comenzar a una cierta hora, la creatividad y la inspiración no siempre funcionan según nuestro tiempo deseado. Las cosas realmente comienzan cuando están listas, ni antes ni después.

“Lo que suceda es lo único que pudo haber sucedido”

Esto invita a la gente a liberarse de las expectativas de cómo habrían sido las cosas o donde deben derivar las discusiones. Debemos aprender a soltar las expectativas y, en vez de ello, estar presentes y prestar atención a lo que realmente sucede y lo que surge entre los miembros durante la misma sesión temática.

“Cuando se termina, se termina”

No sabemos cuánto tiempo tomará tratar un tema. En Espacio Abierto, el tema es más importante que el cronograma. Si acaba antes de que termine el tiempo asignado, entonces puede moverse a un distinto grupo de discusión. No debemos quedarnos en otro lugar solo porque el cronograma lo dice. El tiempo también funciona de modo opuesto. Si no hemos terminado cuando termina el espacio en la agenda, podemos auto organizarnos para extenderlo en otro espacio de la agenda, asegurándonos de publicarlo en la pared para que los otros lo sepan. O, en su defecto, debemos consolidar formas de continuar el trabajo de la temática, más allá de la conferencia.

- **Una ley**

“La Ley de Dos Pies o la Ley de Movilidad”

Esta ley hace honor a las diferentes habilidades que tiene la gente. Los facilitadores deben recordar a todos: “Si siente que no está aprendiendo y no aporta, usted es responsable de usar sus dos pies e irse, quizás a otro grupo”. La ley trata de asumir la responsabilidad personal. Debido a que varios temas de tiempo limitado se acuerdan simultáneamente, cada uno dura de 30 a 45 minutos, generalmente. En este punto

es cuando se aplica la Ley de Movilidad: solo usted sabe dónde puede aprender y aportar más. Vaya donde el espíritu lo lleve. Un colega alemán explica que usted honra realmente a un grupo yéndose, si no tiene nada que aportar.

- **Un recordatorio**

“Acerca de abejorros y mariposas”



La idea de que los participantes administren su propio tiempo, espacio y energía, no es fácilmente comprendida o aceptada, a menudo en el contexto asiático. Así que en Espacio Abierto, puede usar dos imágenes para aclarar esta filosofía.

Usted puede explicar que los podrían elegir ser un abejorro que en el entorno natural, vuela de flor en flor. Un participante abejorro se mueve de una sesión concurrente a la otra, polinizando conversaciones en forma transversal, en grupos diferentes.

O los participantes pueden comportarse como una mariposa y simplemente pararse (o sentarse) en las mesas con té, café y otros refrigerios que estén disponibles durante toda la reunión de OST que, después de todo, a menudo se describe como un descanso de café sin interrupciones. Usted nunca sabe qué tipo de conversación importante podría darse en tal momento.

Por supuesto, esto a veces no es fácil de aceptar. En muchas culturas asiáticas y occidentales, hemos aprendido a sentarnos quietos y, al menos pretender escuchar, incluso, si no estamos interesados. Está permitido moverse a donde usted quiera, está



bien, incluso si los participantes quieren abandonar la reunión, está bien. Nadie puede obligar a un participante a permanecer en una reunión, si él no se siente apasionado por el tema o los asuntos discutidos.



CONSEJO

Espacio Abierto probablemente será un método nuevo para muchos participantes y, algunos de ellos no estarán felices con el proceso. Un pequeño truco podría ser útil para mantenerlos más abiertos a probar Espacio Abierto. Un colega facilitador me presentó el concepto de la mosca, y desde entonces siempre lo uso personalmente en cualquier Espacio Abierto que facilito. En mi introducción, luego de hablar de mariposas y abejorros, explico que las moscas son insectos que vuelan y contaminan la comida, pero en nuestro caso los participantes que actúan como moscas contaminan las discusiones con sus comentarios o energía negativos. Les recuerdo a los participantes que no queremos moscas en la reunión, ¿no?



CONSEJO

Personalmente, empujo a los participantes para que se sorprendan. Suelo adjuntar un gran cartel muy visible para todos que diga: "Prepárese para sorprenderse"; de hecho trato de recordar a los participantes que sean curiosos y mantengan una mente abierta.

LA INVITACIÓN

Ahora vamos un paso atrás. Me gustaría hacer algunos comentarios acerca de la invitación a una Conferencia de Espacio Abierto siempre y cuando sea más o menos un evento puro de OST. Los practicantes de Espacio Abierto creen que un buen proceso OST comienza con una invitación inspiradora e interesante para todos los participantes.

En el centro de cada invitación está el tema. Prefiero desarrollar una invitación que haga saber a todos que esta reunión tiene como objetivo ir más allá de la descarga de la información con discursos o presentaciones de PowerPoint. Por lo general, lleva más tiempo hablar con el (los) organizador (es) que lograr un consenso sobre el tema.

En la misma reunión también aclaramos qué tan abierta debe parecer la invitación. Un evento Espacio Abierto puede acomodar a mucha gente y es limitada únicamente por el espacio físico y por los temas potenciales que pueden generarse en el evento de Espacio Abierto. La efectividad de un Espacio Abierto depende del compromiso de la gente. Una invitación de Espacio Abierto es únicamente para quienes se apasionan sobre una temática y los desafía a asumir la responsabilidad compartiendo tal pasión.



CONSEJO

Es posible que usted no quiera limitar su lista de invitaciones por puesto o rol. Invite a personas con un real interés en el tema. La invitación debe incluir una breve explicación del tema; la pregunta que será planteada, un mensaje claro de que la reunión es solamente para individuos apasionados y que tengan una real voluntad de asumir la responsabilidad de compartir el tema. Por supuesto, aún puede establecer un límite en el total de participantes. De hecho, esto de común, aumenta el entusiasmo y el compromiso de asistir.

¿DÓNDE ORGANIZAR UN ESPACIO ABIERTO?

Intente encontrar un bonito lugar espacioso para sus participantes. Prefiero lugares en donde todos los participantes puedan sentarse cómodamente en un círculo en la apertura. El lugar debe contar con una buena acústica. Tenga cuidado cuando vaya a los corredores, el eco puede ser horrible. Como regla general, por cada diez participantes, necesitará una esquina o sala espaciosa. Sin embargo, las reuniones de Espacio Abierto se han desarrollado en todo el mundo en los lugares más increíbles; por ejemplo, afuera bajo cielo abierto, ¡por así decirlo en un Espacio Abierto real!



PRESENTANDO UN ESPACIO ABIERTO

El facilitador de Espacio Abierto se para en medio del círculo y da la bienvenida a los participantes con las palabras: “Bienvenido a Espacio Abierto” y luego camina tranquilamente alrededor del círculo interno. El facilitador tiene que cubrir estas áreas en su apertura.

- Él/ella comunica claramente el objetivo y tema del taller.
- Él/ella describe el proceso y ayuda a fijar la agenda.

En mi experiencia, toma alrededor de 20 a 30 minutos máximo, presentar a los participantes el procedimiento de Espacio Abierto, y establecer la (primera) agenda. Algunos facilitadores tienden a hablar demasiado. Creo que la gente no asiste para escuchar discursos largos, ni tampoco el lapso promedio de atención de cada ser humano, es demasiado largo. Yo ofrezco aquí una posible introducción, pero recuerde que cada facilitador de Espacio Abierto debe hallar su propio estilo para presentar la sesión. Muchas veces he presentado Espacio Abierto con ayuda de un co-facilitador/traductor que no ha sido capacitado en el método.

Con frecuencia dicha persona podría añadir un sabor personal. En Nepal, mi co-facilitadora tenía gran energía y humor, y la audiencia la amaba por su estilo. ¡Asumí que la mayoría de los participantes tenían curiosidad de saber por qué el hombre blanco hablaba en inglés después de todo!



CUIDADO

No acepte preguntas de la audiencia. Puede percibirse como una descortesía, pero las preguntas específicamente demoran el proceso o incluso pueden abrir extensos debates sobre el potencial funcionamiento del proceso o de su funcionamiento en experiencias pasadas. Tanto la falta de decisión de la gente como la posible confusión, se resolverán simplemente observando a otras personas a su alrededor que entiendan, y también mediante participación propia.

PRESENTANDO EL EVENTO

Mi nombre es **PETER SAMPLE** y estoy honrado de estar aquí esta mañana. Mientras miro alrededor, veo una cantidad increíble de habilidades, capacidades, conocimiento y compromiso en esta sala. En las próximas horas (coloque las horas aproximadas aquí) desarrollaremos, nuestras mejores reflexiones en torno a los temas y oportunidades asociados con nuestro tema. Y nuestro tema de hoy es (coloque el título del tema aquí).

Mientras comenzamos, quiero que observe la pared blanca. Es nuestra *Pared de Agenda*. En algunos momentos, les pediré que identifiquen temas u oportunidades que perciba de nuestro tema, asígnele un título corto y escríbalo en el papel que le proporcioné. Asegúrese de estar realmente apasionado por este tema, en vez de simplemente pensarlo y que genere una buena idea para que alguien más lo haga.

Tan pronto como esté listo, vaya al centro, tome una tarjeta, escriba su tema y nombre, y péguela en la *Pared de la Agenda*. No espere a que le pregunten. Vaya cuando esté listo. Siga hasta que todos quienes tengan un tema de interés para trabajarlo lo hayan publicado en la pared.

Se esperará que usted asuma la responsabilidad personal para la discusión. Esto significa decir dónde y cuándo se reunirá el grupo, convocar al grupo y asegurarse de que se tome nota de los resultados de la discusión. Es posible que ofrezcan más de un tema, pero si no ve su tema en la pared, hay solo una persona culpable: usted mismo.

Una vez que estén todos los temas sobre la mesa, los participantes serán invitados a ver la *Pared de la Agenda* y decidir cuáles temas podrán ser de su interés. A partir de este momento, están a cargo los denominados *Convocadores* (quienes han publicado el tema).

Incluso si el Espacio Abierto está realmente abierto, hay algunos principios y una ley que debemos tener siempre presente. Usted puede ver los carteles de los cuatro principios y una ley colgados de la pared.

“Quienquiera que venga es la persona indicada”

Quienquiera que venga a su grupo es la persona indicada. No necesita tener grandes jefes en su grupo o a cientos de personas, antes de pensar que el grupo está completo y puede comenzar. Cada *Convocador* debería estar feliz con la gente que se une al grupo. Estas personas vienen a su grupo porque están interesadas o incluso les apasiona el tema como a usted. ¿Y si solamente viene una persona? ¿O qué pasaría si inicialmente nadie viene? No se preocupe. ¿Cuándo fue la última vez que tuvo tiempo tranquilo para pensar y escribir algo de su real interés? Por lo general, verá que la gente se une más tarde.



“Lo que suceda es lo único que podría haber sucedido”

Este principio se refiere a soltar sus expectativas. Esté abierto a nuevas cosas, ideas o eventos. Esté preparado para aprender uno del otro.

“En el momento en que comience es el momento correcto”

Recuerde que la creatividad no sucede con horario, entonces no se preocupe si no tiene una discusión inspiradora desde el primer minuto o si es que algunas personas llegan tarde.

“Cuando se termina, se termina”

¿Su grupo se completó en 10 minutos? ¡Bien! Siga adelante. Únase a otro grupo.

Solamente hay una ley – “La ley de la movilidad”

Si está en un grupo y siente que no está aprendiendo ni aportando a la discusión, entonces tiene la responsabilidad de avanzar. Su trabajo personal es tomar postura y lograr que se cumplan sus propias necesidades. Puede comportarse como dos animales (o insectos). Abejorros, que significa polinizar ideas en forma transversal e ir de sesión en sesión. O pueden ser mariposas. Lucen delicadas aunque engañosas en su impacto. No asisten a todas las sesiones, pero se quedan en la mesa de café y hablan con alguna otra mariposa o se sientan y reflexionan tranquilamente. Esta conversación podría tener un gran impacto en los resultados de nuestro taller en la tarde, entonces si está irritado con la gente que nunca va a las sesiones, sepa esto puede servirle para un propósito útil; si usted es uno de ellos, no debe sentirse culpable: en Espacio Abierto lo valoramos. Hay un animal que no fue presentado. Son las moscas. Este insecto vuela en el Espacio Abierto y contamina los grupos con ideas negativas. No quiero ver ninguna mosca hoy aquí.

La última, pero no la menos importante, quiero respaldar la última oración: **“Prepárese para sorprenderse”**, nunca estará reunido este grupo otra vez. Mantenga en mente estos Cuatro Principios en cuenta, junto con una Ley, ahora es momento de ponerse a trabajar.

A lo largo de dicha línea, existe una pregunta para comenzar. ¿Cuáles son los puntos y oportunidades alrededor de nuestro tema, por los que siente una real pasión y por los que asumirá una genuina responsabilidad?

... (Una vez que se establezca la agenda).

Ahora lo invito a pararse y dar un vistazo de los temas presentados en nuestra Pared de Agenda. Cuando encuentre uno que le interese y a partir del cual pueda aprender o aportar, tome nota de la esquina donde se desarrollará la sesión.

Desde aquí en adelante usted se maneja por su cuenta. Yo solicito a los *Convocadores* que vayan al área de reunión temática. Cuando suena el gong por primera vez, todos los grupos deben terminar. Cuando el gong suena por segunda vez, pediré a los nuevos *Convocadores* que vayan a sus estaciones correspondientes.

CAPTURAR LA INFORMACIÓN

Cuando publica un tema –y puede publicar más de uno– es considerado un *Convocador*. En calidad de *Convocador*, usted es responsable de las *Notas del Convocador*, que garanticen que quienes no se sentaron en su sesión, pero que están interesados en el tema, puedan leer las notas y discutir más tarde con otros participantes del tema. Las *Notas del Convocador* se escriben a mano y se fotocopian o se teclean en computadora y se imprimen. Con la ayuda de la computadora, puede diseñar fácilmente un llamativo informe con una carátula, la lista de participantes, la carta de invitación y, por supuesto, con todas las *Notas del Convocador*. Durante el último día por la mañana o temprano en las conferencias más cortas, todos los participantes reciben el informe. Aun cuando la reunión sea de un solo día, intentemos enviar o hacerle llegar el informe compilado, lo más pronto posible.

EJEMPLO DEL INFORME DEL CONVOCADOR

Informe de la sesión

Tema:

Convocador:

Nombres de los participantes:

Puntos principales de discusión, ideas, recomendaciones:

CONVERGER IDEAS Y CREAR PLANES DE ACCIÓN

Al planificar su reunión de Espacio Abierto, usted necesita pensar cómo asegurarse de que las ideas que han emergido de la reunión se aplicarán al mundo real, y cómo se resolverán, en forma efectiva, los temas identificados por los participantes, una vez que todos se hayan ido a casa. Sea consciente de que es un gran desafío.

La Planificación de Acción es derivar los temas cercanos al corazón discutidos en Espacio Abierto en acciones reales. Existen diferentes formas de trabajar en la planificación de acción. Un método popular es pedir a los participantes que publiquen nuevos temas, luego de cerrar el círculo que está orientado puramente a la acción; en otras palabras, de alguna forma los participantes tienen la intención de hacerse responsables de poner tales temas en movimiento. Finalmente, una última ronda de conversaciones puede desarrollarse en aproximadamente 15 minutos para discutir los dónde y cómo de las reuniones de seguimiento. Estas conversaciones rápidas agenda a quienes más serán invitados para continuar con sus planes y definir qué es lo que necesitan que pase antes de ello.



Personalmente, mi método favorito para identificar planes de acción se basa en la votación. Alguien ha llamado al proceso “plutocracia”. Este es el proceso: entrego una cantidad de puntos adhesivos. Luego invito a cada persona a poner sus adhesivos en cualquier tema en el que personalmente pongan “energía ” para avanzar. Los temas con más adhesivos “ganan”. Generalmente, cuento los adhesivos y escribo la cantidad al lado del tema, de manera muy clara. Luego, facilito otra ronda de Espacio Abierto con los temas ganadores, de manera tal que los grupos de personas puedan crear planes de acción para ellos. La Ley de los dos pies se aplica nuevamente. Al final, cada grupo informa sus “primeros pasos siguientes” en vez de todo el plan, considerando que el plan puede cambiar en la medida en que la gente aplique los primeros pasos y aprenda.



CIERRE DEL CÍRCULO Y RETROALIMENTACIÓN

No espere presentaciones grupales. Luego de muchos eventos de Espacio Abierto, la gente se ha acercado a preguntarme cómo presentar la discusión en plenario, pero no es necesario. Algunos facilitadores recomiendan usar un “bastón de la palabra”, un ítem que se abordará en el círculo final. Las reglas son simples: El que tenga el bastón para hablar puede hacerlo y todos los demás deben escuchar en forma activa. Cada persona debe compartir brevemente cómo se sintió con el evento OST o que hará en el futuro. Un participante también puede elegir pasar el bastón manteniéndose en silencio.



CONSEJO

A menudo, el micrófono se convierte en el bastón de la palabra, en las grandes reuniones de grupo debido a la difícil acústica pero en pequeños grupos, puede usar un bastón de la palabra. Elija algo que sea adecuado culturalmente o que dé un sabor especial a la reunión. Por cierto, la idea es una adaptación de la ceremonia del bastón de la palabra de los nativos americanos.

LISTA DE CONTROL

Aquí encontrará una pequeña lista de control para organizar un Espacio Abierto.

LISTA DE CONTROL PARA ESPACIO ABIERTO	
Tarea	¿Cumplida?
Planificar antes del evento	
Desarrollar un tema que genere interés y pasión.	
Determinar a quién invitar (Traer el sistema a una sala y buscar la diversidad).	
Identificar el día para realizar el evento de Espacio Abierto (o conferencia).	
Encontrar un lugar adecuado (espacio/sala espaciosa de descanso, y donde pueda adherir carteles a la pared).	
Enviar la invitación (haga que suene interesante si es posible).	
Logística	
Trabajar con un equipo y lugar en establecer la sala, entre otros.	
Considerar dar un artículo sobre OST a los participantes.	
Arreglar las sillas en un círculo.	





Tarea	¿Cumplida?
Intentar organizar café y té durante toda la reunión.	
Organizar las computadoras para teclear las minutas e imprimir las posibilidades.	
Organizar el micrófono inalámbrico.	
Crear una pared de agenda con papel marrón, tarjetas de moderación o papelitos grandes de notas 3M, spray adhesivo o cinta adhesiva y marcadores de colores oscuros (negro o azul).	
Notas del convocante en tamaño pequeño o en tablero de papel.	
Señales para encontrar lugares de descanso.	
Cubrir las notas de procedimiento y organizar los procedimientos de copiado.	
Preparar/entrenar al patrocinador para hacer la apertura y su rol.	
Llevar o preparar señales (Ley de Movilidad, Cuatro Principios, prepararse para sorprenderse, tema).	
Hacer un círculo con las sillas.	
Luego del evento	
Mantener charlas /reflexiones con los organizadores o participantes, o ambos.	
Copiar y distribuir procedimientos.	
¿Actividades de evaluación?	

LECTURAS Y ENLACES ADICIONALES

Hay un sitio web increíble disponible en el inglés en www.openspaceworld.org el cual reúne recursos gratuitos de los practicantes de Espacio Abierto de todo el mundo. Sin embargo, la mayoría de la información en línea puede encontrarse en inglés, francés o alemán, pero paulatinamente, aparece más y más en otros idiomas ¡incluyendo el español!

El libro recomendado para leer es *Tecnología de Espacio Abierto – Una guía para el usuario*, tercera edición de Harrison Owen, el creador de la Tecnología de Espacio Abierto.

Capítulo 4

CAFÉ MUNDIAL





CAFÉ MUNDIAL

¿QUÉ ES UN CAFÉ MUNDIAL?

¿Dónde tenemos por lo general las mejores y más valiosas conversaciones? Es muy probable que las tengamos en cafeterías, salones de té o restaurantes, en donde nos reunimos con amigos, colegas y nuevas amistades o incluso extraños. Existe a menudo un bonito entorno en donde se toca música de fondo, mientras nos sentamos juntos con un pequeño grupo de personas y logramos conversaciones amenas. No es de sorprenderse, entonces, que algunas personas hayan creado dicho entorno conducente para conversaciones importantes.

Podría decirse que el método Café Mundial es el método más fácil para organizar conversaciones o diálogos importantes entre un gran número de participantes. Las conversaciones de Café Mundial son una manera intencional de crear una red viva de conversación estructurada en torno a cuestiones que son importantes para los participantes. Una conversación en Café Mundial es un proceso creativo para dirigir un diálogo colaborativo, compartir conocimientos y crear posibilidades de acción en grupos de todos los tamaños. Si se pidiera describir a Café Mundial en unas cuantas oraciones, probablemente se diría algo como esto:





El método Café Mundial intenta organizar conversaciones importantes y profundas derivadas de un entorno al estilo cafetería, en el cual los participantes discuten un tema o cuestión en grupos pequeños en torno a mesas de café. Cada treinta minutos aproximadamente, los participantes se mueven a una nueva mesa excepto una persona que actúa como anfitrión de mesa y permanece ahí para resumir las conversaciones anteriores y a los nuevos invitados a la mesa. De esta manera, las conversaciones en proceso son alimentadas de manera cruzada con las ideas generadas previamente. Al final del proceso, las ideas principales se resumen en una sesión plenaria y se discuten posibilidades de seguimiento.

Café Mundial tiene algunas ventajas:

- Reduce la barrera de abordar a alguien a quien usted más o menos, no conoce;
- No tiene que esperar una oportunidad apropiada para tratar con alguien;
- No existe la presión de producir resultados, gracias a la atmósfera más bien informal de la reunión;
- Es más fácil para muchas personas expresar sus pensamientos e ideas en un entorno más pequeño, que en un plenario en donde muchas personas jamás se ofrecerían de voluntarios para hablar. Además, si las personas deben conversar en un idioma extranjero se sienten, a menudo, más cómodas en un grupo pequeño.
- Las personas fuertes y que hablan bastante no pueden dominar tan fácilmente las conversaciones. Las personas calladas pueden contribuir más.

¿QUIÉN UTILIZA CAFÉ MUNDIAL?

Café Mundial ha estado en funcionamiento un buen tiempo y se ha utilizado extensivamente en muchos países y culturas. Esto no ha sido una sorpresa ya que la mayoría de culturas tienen cierto tipo de prácticas de reunirse en un entorno similar a Café Mundial para tener conversaciones importantes.



CUIDADO

Cada vez se vuelve más claro que no se debe producir un manual exhaustivo de Café Mundial ya que el método no se puede definir como un simple proceso de 3 pasos. ¡Café Mundial exige que uno experimente y aporte con sus propias ideas!

¿CUÁNDO UTILIZAR Y CUÁNDO NO CAFÉ MUNDIAL?

Café Mundial es muy útil en situaciones en las que se desea compartir conocimientos, generar creatividad, explorar posibilidades y hacer tormenta de ideas de varias soluciones. Además, ayuda a crear interacciones significativas entre los participantes. El número mínimo debe ser de por lo menos 12 participantes, pero personalmente prefiero un mínimo de 20 participantes.



CUIDADO

Tenga presente que el método no es útil si desea transmitir información en una sola vía, si su grupo es muy pequeño, si desea desarrollar planes de acción correctiva o el liderazgo ya ha determinado cuál debe ser la respuesta o la solución.

HISTORIA DEL MÉTODO

En 1995, un pequeño grupo de líderes empresariales y académicos se reunían en la casa de Juanita Brown y David Isaac en California. Habiéndose interrumpido su plan para un diálogo matutino ampliado, por el mal clima, los participantes formaron de manera espontánea conversaciones de mesa pequeñas e íntimas acerca de las cuestiones que los había hecho reunirse, registrando sus conocimientos generales en “manteles” de papel improvisados.

Los participantes interrumpían de manera periódica estas conversaciones para cambiar de mesas, de manera tal que las ideas y conocimientos que tuvieran una real fuerza pudieran circular, profundizar y conectar. Capturar las conversaciones de la mesa les permitió advertir los patrones emergentes y su pensamiento, que luego enriquecían las rondas subsiguientes de conversación. En el transcurso de la mañana, el proceso innovador que habían improvisado dio origen a una experiencia de inteligencia colectiva que transformó la profundidad, alcance y calidad innovadora de su cooperación. Habían descubierto Café Mundial.

Durante las últimas dos décadas el método de Café Mundial se ha aplicado a decenas de miles de grupos en distintos escenarios y en casi cada rincón del mundo. He utilizado (y a menudo presentado) el método Café Mundial en más de 15 países de Asia, África y en el 2011 por primera vez en América Latina.



LOS PRINCIPIOS DE CAFÉ MUNDIAL

Se puede utilizar el Café Mundial como una estructura general para un taller de 1 ó 2 días o como una herramienta para organizar sesiones de diálogo auténtico. El método también se puede aplicar en talleres que siguen otros enfoques. Esto significa que puede tener de inmediato el formato tradicional de conferencia con personas y luego tener un intercambio de lo que los participantes han aprendido en el formato de Café Mundial. Además, se puede aplicar Café Mundial en combinación con otros métodos, como por ejemplo en la fase de “Entrega” de una Cumbre de Investigación Appreciativa.

Estos son los siete principios para preparar y facilitar un Café Mundial.

1 Aclarar el contexto

Así como con otros métodos relevantes, es una tarea esencial preparar el evento con las partes interesadas, especialmente con el organizador. Si usted es el facilitador, es vital escuchar las aspiraciones, deseos y temores del cliente, y determinar si esta metodología es apropiada para el objetivo específico que tiene la reunión. Por lo general, un Café Mundial se enfoca en una cuestión que importa a la organización o un problema que debe resolverse urgentemente. Por supuesto, no olvide discutir las cuestiones que darán forma a las conversaciones de Café Mundial y quién debe ser invitado como participante en el mismo.

2 Crear un espacio acogedor

En la mayoría de los eventos de Café Mundial los participantes se sientan en mesas de cuatro a seis personas pero, a menudo debido al espacio, organizamos las discusiones de Café Mundial hasta con 8 personas. Las mesas están distribuidas en un gran salón para permitir el movimiento entre las mesas. Intente crear la atmósfera real de una cafetería, colocando un bonito mantel y flores sobre las mesas. Debe haber disponibilidad de café, té y agua durante el curso del evento. Todo el salón está decorado de manera cálida y entre las discusiones se puede tocar música suave o energizante dependiendo del estado de ánimo que se quiera generar.

3 Explore los temas que sean importantes

En las mesas, los participantes inician el diálogo en torno a un tema presentado por el facilitador. En reuniones grandes, proyectamos el tema en la pared con un proyector de LCD. Los temas deben ser convincentes, energizantes y apropiados para generar un diálogo significativo. Hablaremos de esto posteriormente en este capítulo.

4 Alentar la contribución de todos

El espacio acogedor y los pequeños grupos que se reúnen en torno a las mesas ayudan a que todos se sientan más cómodos al contribuir. Sin embargo, el facilitador podría presentar al inicio algunas reglas de diálogo generales, las cuales se detallan en la sección sobre pautas.

5 Realizar una polinización cruzada y conectar distintas perspectivas

Una ronda en Café Mundial dura por lo general entre 20 a 30 minutos. Posteriormente, se recomienda a los participantes cambiar de mesa mientras que en esta queda un anfitrión para dar la bienvenida a los invitados que llegan y para resumir lo que se ha explorado hasta el momento en la mesa. Este patrón se repite de dos a tres veces. En las rondas subsiguientes, puede aplicar ya sea el mismo tema, para indagar aún más, o se pueden presentar nuevos temas. Las presentaciones cortas al plenario al final de todo el Café Mundial ayudan a capturar los resultados.

6 Escuche en conjunto y advierta los patrones

Se recomienda que los participantes escuchen a otros participantes en las mesas, compartan temas en común y desarrollen más ideas. El mantel de papel (en la mayoría de casos puede utilizar papelógrafo) se utiliza para tomar notas, dibujos, etc. Estos documentos se pueden mostrar posteriormente en una presentación tipo exhibición.

7 Capture y comparta los descubrimientos compilados

Esto se puede hacer de varias maneras; desde escribir sobre manteles de papel, hasta trazar un diagrama de ideas de manera colectiva sobre una pared. Sea la forma que elija, incluyendo sentarse en un círculo más grande en lo posterior, convoque a la inteligencia colectiva para que emerja y hacerlo visible así como también ejecutable y significativo.

¡TODO ESTÁ EN TRATAR EL TEMA CORRECTO!

Los expertos de Café Mundial repiten y repiten este importante factor de éxito: ¡Explore los temas que sean importantes! Sí, el (los) temas tratados en un Café Mundial son críticos para el éxito del evento. La formulación de preguntas poderosas es un arte y la habilidad fundamental de un buen facilitador. Su Café puede explorar un solo tema o se pueden desarrollar varios temas para dar soporte a una progresión lógica de descubrimientos por medio de varias rondas de diálogo.

La premisa clave aquí es que tanto las preguntas que hagamos y cómo las hagamos nos enfoquen de una manera en particular, afectando sustancialmente el resultado de nuestra indagación. Por ejemplo, si preguntamos “¿qué está mal y a quién echarle la culpa?” establecemos cierta dinámica de identificación de problemas y la consigna de acusación (Aprenderá más acerca de la importancia de las preguntas en el capítulo de Investigación Apreciativa).

Aunque puedan haber instancias en donde se desee dicho enfoque, los anfitriones experimentados de Café Mundial han determinado que es mucho más efectivo preguntar temas a las personas que inviten a la exploración de posibilidades en lugar de enfocarse en problemas.



Emerge el conocimiento y florece la creatividad en respuesta a las preguntas precisas. Genere preguntas que sean relevantes a los participantes y a sus inquietudes. Las personas se involucran profundamente cuando sienten que están contribuyendo con sus ideas a temas que son importantes para ellos. Las preguntas poderosas nos conducirán a nuevas ideas y acciones.

PIDA IDEAS A PREGUNTAS POSIBLES, PERO NO DUDE EN DESARROLLAR LAS SUYAS PROPIAS

TEMAS DE CAFÉ MUNDIAL

A continuación tenemos algunas ideas para los temas de Word Café que han sido útiles para estimular conocimientos nuevos y pensamiento creativo, en una amplia variedad de situaciones en todo el mundo.

Preguntas para la primera ronda

- ¿Cuáles son las tendencias y las condiciones estructurales que afectan a nuestro país, comunidad, organización?
- ¿Qué es lo importante para usted de esta situación y por qué?





- ¿Qué oportunidades ve en esta situación?
- ¿Qué sabemos hasta ahora o aún debemos aprender acerca de esta situación?
- ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades en esta situación?
- ¿Qué diría de esta situación una persona con un conjunto de creencias muy distintas de las de nosotros?

Preguntas para conectar ideas y encontrar conocimientos más profundos

- ¿Qué ha escuchado que haya tenido un verdadero significado para usted? ¿Qué lo sorprendió? ¿Qué lo enredó o lo desafió? ¿Qué pregunta quisiera hacer ahora?
- ¿Qué piensa que falta hasta ahora en el cuadro? ¿Qué es lo que no estamos viendo? ¿En dónde necesitamos más claridad?
- ¿Hasta ahora cuál ha sido su mayor aprendizaje o aporte de conocimientos?

Preguntas que miran al futuro

- Imagínense que son un grupo de consultores ¿Qué recomendarían para cambiar la situación?
- ¿Qué tomaría crear un cambio de este tema?
- ¿Qué podría pasar para que se sientan/nos sintamos totalmente comprometidos y energizados en esta situación?
- ¿Qué posibilidades hay aquí y para quién es importante?
- ¿En qué debemos fijar nuestra atención inmediata en el futuro?
- ¿Cómo podemos darnos apoyo mutuamente para dar los siguientes pasos? ¿Qué contribución única podemos hacer cada uno?
- ¿Con qué desafíos podríamos toparnos y cómo los tratamos?

¿CÓMO RECREAR LA ATMÓSFERA DE UN CAFÉ?

El tamaño del café está restringido más que nada por el espacio físico. En general, no tiene importancia si tiene 30 personas o algunos cientos de personas. La idea es crear una atmósfera que ayude a los participantes a sentirse cómodos y relajados. Cuando los participantes lleguen, tiene que saber de inmediato que no es una típica reunión.

- Siempre que sea posible, escoja un espacio con iluminación natural, asientos cómodos, una temperatura agradable y una buena vista externa para crear una atmósfera más



acogedora. Desafortunadamente, y con frecuencia estos sitios son limitados y puede verse obligado a trabajar con lo que tenga.

- Haga que el espacio se vea como un café verdadero, con mesas redondas pequeñas que puedan alojar de cuatro a ocho personas. De cinco a seis es el número ideal, en vista de que menos personas no proveerían de una diversidad de perspectivas suficiente, pero más de seis limitan el nivel de interacciones personales.
- Utilice manteles bonitos en cada mesa. A veces yo los llevo conmigo. Pregunte a los administradores del lugar de reunión si tienen algunas plantas que puedan prestar para el Word Café.
- Coloque por lo menos dos grandes hojas de papel sobre cada mantel junto con un vaso lleno de marcadores de colores para ayudar a las personas a guardar las ideas que surjan. El papel y los marcadores incentivan la escritura, dibujos y la conexión de ideas. Consejo: Tenga cuidado de que sus marcadores no escriban sobre los manteles ¡De lo contrario el sitio de reunión podría cobrarle por ellos!
- Considere exhibir algo de arte o agregar posters a las paredes, los cuales pueden ser tan simples como papelógrafos, que incluyan una o dos citas inspiradoras relacionadas a los temas de los cuales se habla.
- Incorpore música instrumental suave, de fondo. La música tocada en volumen muy alto puede interrumpir la conversación. Sea criterioso en cuanto a la música. Por lo general uso un jazz lento o salsa.
- Para honrar la tradición de comunidad y hospitalidad, ofrezca bebidas y/o refrigerios, de ser apropiado. En el oscuro sur de Tailandia, nos gustaba utilizar los preparadores tradicionales de té y ofrecer bebidas en el transcurso de las reuniones.





HISTORIA

En los Cafés Mundiales de Myanmar (Burma) y Pakistán removimos todo el mobiliario regular y colocamos alfombras y almohadas. Todos se sentaron en el piso de acuerdo a las antiguas tradiciones. Esta fue una adaptación local muy llamativa de una atmósfera informal y amigable al diálogo. Pero tenga cuidado, ¡si tiene sesiones muy extensas puede que la gente sufra dolores de espalda!

SOY EL FACILITADOR - ¿QUÉ DEBERÍA HACER?

Utilice los servicios de un facilitador experimentado hasta que haya sido entrenado de manera apropiada y se sienta confiado(a) de hacerlo por su cuenta. En cualquier caso, si es seleccionado para ser el facilitador del Café, a continuación algunos consejos.

Primero que nada, dé la bienvenida a los participantes en la medida en que lleguen e invítelos a sentarse a las mesas. Debido a que las personas tienden a sentarse primero con sus amigos, quizás quiera mezclar a todos los participantes antes de iniciar oficialmente el Café Mundial. Por lo general, será suficiente pedirlo con sutileza.

Presente el Word Café a los participantes explicando el tema general de esta reunión particular de Word Café. En grupos muy grandes me gusta visualizar los puntos claves utilizando diapositivas de PowerPoint. En grupos pequeños quizás quiera utilizar un papelógrafo.

Explique las pautas del Café y asegúrese de que se muestren en el transcurso de la reunión. ¡Esta parte es muy importante ya que querrá crear un espacio seguro para el diálogo! Por lo general, muestro las pautas del Café en la mesa impresas como algo similar a un menú.

Explique cómo selecciona a los anfitriones de las mesas. En la mayoría de casos el grupo selecciona a un voluntario por sí mismo.

Recuerde a las personas tomar notas de las ideas, hallazgos y temas importantes.

Presente cada pregunta una por una, para cada ronda de 20 a 40 minutos aproximadamente. Debe mostrarlas en un proyector, papelógrafos u otro medio, lo que sea apropiado para el grupo y el número de personas con las que trate. No escriba las preguntas en el programa.



Luego de cada pregunta invite a las personas a cambiarse de mesa y recomiende al anfitrión de mesa dar la bienvenida a los nuevos, solicite a dar comentarios y luego trate las siguientes preguntas. Recomiende a los participantes utilizar los marcadores y el papel sobre la mesa.

SOY EL ANFITRIÓN DE MESA, ¿QUÉ HAGO?

Asegúrese de que todas las ideas, pensamientos y hallazgos claves estén plasmados en el papelógrafo.

Invite a las personas a dibujar y bosquejar en el papelógrafo sobre la mesa.

Permanezca en la mesa cuando otros se vayan y dé la bienvenida a los otros a medida que llegan.

Comparta brevemente los conocimientos claves de las conversaciones anteriores con quienes recién llegan, de manera que las personas puedan desarrollar utilizando ideas de sus mesas respectivas.

PAUTAS DEL CAFÉ

Cada Café Mundial debe seguir algunas reglas o pautas. De hecho, la persona que habla debe expresar sus pensamientos tan claro como sea posible, mientras que el resto de personas en la mesa debe escuchar atentamente. Todos deben apreciar la perspectiva del hablante como una perspectiva válida incluso si es muy divergente de sus propias. El facilitador debe recomendar a todos los participantes escuchar con la intención de entender, de aprender, de compartir y de ser influenciados. Durante la presentación se dan las pautas del Café que aparecen a continuación, por parte del facilitador y si es posible, se las debe plasmar en la sala sobre el papelógrafo o por medio de otras maneras creativas.

- Enfóquese en lo importante.
- Contribuya con sus pensamientos.
- Exprese lo que hay en su mente y corazón
- Escuche para entender.
- Enlace y conecte las ideas.
- Escuche en conjunto para obtener conocimientos y cuestiones más profundas.
- Juegue, dibuje, bosqueje -se recomienda escribir en las hojas sobre el "mantel".
- ¡Diviértase!



CONSEJO

En algunos Café Mundial podría ser útil tener una vara de la palabra, un objeto que las personas puedan pasarse en las mesas. La regla es que la persona que posea la vara tiene el derecho de hablar, mientras que se recomienda a los otros escuchar de manera activa. Si experimenta conversaciones controversiales o emocionales, podría ser mejor hacer un énfasis en las reglas del Café mediante el uso de esta herramienta, ya que esto tranquiliza a las personas y obliga tanto a hablantes y oyentes, a tener más cuidado con lo que se dice.

En realidad un objeto de la palabra puede ser cualquier ítem, pero debería utilizar uno que tenga sentido para la comunidad. Experimenté con todo tipo de objetos, como por ejemplo, zanahorias, chilis grandes, pepinos, o mazorcas de maíz ya que estos son vegetales comunes que se encuentran en el país y brindan un aspecto humorístico a las conversaciones de otro modo intensas con respecto a la promoción de la paz. En Pakistán utilizaba “varitas mágicas” que se encontraban fácilmente en tiendas y en la ciudad golpeada por el ciclón Nargis Delta. En Myanmar



solía utilizar paraguas pequeños hechos localmente. ¿Cuál podría ser un ítem simpático para hablar durante su taller? ¡Sea creativo!



¿¡Ahora está escéptico!? Tenga presente que dicho objeto de la palabra realmente cambia el ritmo y el cuidado en la comunicación de las personas y esto debe experimentarse en la práctica.

MANERAS DE VISUALIZAR EL CONOCIMIENTO Y EL ENFOQUE

Los practicantes de Café Mundial han ingeniado algunas buenas ideas para obtener el “conocimiento colectivo”. A continuación tenemos algunas maneras que quizás quiera considerar.

Contrate a un ‘diseñador gráfico’ - Algunos eventos del Café (y también otras reuniones de grupos grandes) han incluido una o más personas para dibujar de manera profesional las ideas del grupo, ya sea en papelógrafos o en una pared, especialmente preparada utilizando texto y gráficos para ilustrar el resultado de la conversación. Por supuesto, dicha tarea necesita no sólo de un talento artístico, sino también de la capacidad del artista para procesar de manera exacta y rápida los resultados de las conversaciones.

- **Haga un recorrido**

Luego de que se hayan colgado los posters para las conversaciones de cada mesa, debe proveer de tiempo suficiente para que los participantes recorran el salón y tomen nota de los posters creados. El tiempo de descanso y justo antes del almuerzo son buenas oportunidades para hacer esto.

- **Publique los conocimientos**

Otra idea es pasar tarjetas de moderación o notas adhesivas grandes y pedir a las personas escribir un conocimiento clave en ellas. Luego el facilitador invita a las personas a colocar sus notas adhesivas en algún lado como una pared o cartelera que usted haya fijado.

• Haga una película corta

Capture la energía de un Café Mundial para las personas que no hayan podido participar, a través de cortos de vídeo; cree una película corta para compartirla. No se preocupe por los costos. Hoy en día, la mayoría de cámaras digitales vienen con una función de película fácil y su computadora portátil debe tener un programa para hacer películas.



CUIDADO

Una recomendación con respecto a los reportes de mesas individuales: No es necesario que tenga un reporte estándar de cada una de las mesas, sino que quizás quiera escuchar de las personas en el grupo integralmente lo que para ellos fue remarcable: lo que queda marcado poderosamente en sus conciencias de las conversaciones que hayamos tenido; y qué patrones observaron durante las rondas. Esta es una parte importante de cómo emerge el significado colectivo –ya que cada persona comparte lo que significa algo para ellos– los patrones comienzan a emerger y se vuelven visibles para todos. Haga preguntas como por ejemplo, “¿Qué fue lo que realmente le “chocó” de las conversaciones de hoy?”



CONSEJO

En realidad una técnica altamente recomendada, pero desafortunadamente poco utilizada, es la reflexión aplicada de mejor manera al final del proceso de Café Mundial. Ya sea en silencio o en un medio de grupo pequeño, usted reflexiona lo que ha experimentado o aprendido en ese día. Como facilitador, las siguientes preguntas son muy poderosas para finalizar el taller:

- ¿Si tuviéramos que hablar hoy colectivamente, qué diríamos?
- ¿Qué es lo que vemos y sabemos ahora como resultado de nuestras conversaciones?
- ¿Qué preguntas más profundas han emergido como resultado de estas conversaciones?



ALGUNOS PENSAMIENTOS IMPORTANTES

Tenga presente que Café Mundial es un método maravilloso que se puede combinar fácilmente con otros métodos como por ejemplo Espacio Abierto o Investigación Apreciativa (Véase el capítulo 3 y 5 respectivamente).

Pero Café Mundial también se puede integrar en cualquier diseño tradicional de conferencia. Estuve involucrado en varias conferencias y reuniones durante diez años, en donde convencí de manera exitosa a los organizadores, para que renunciaran a tener una sesión o dos con las aparentemente inevitables presentaciones de PowerPoint y los largos discursos y probar en su lugar con discusiones al estilo Café Mundial. Créanme, en casi todos los casos la mayoría de participantes se involucraron de manera muy activa.

LISTA DE VERIFICACIÓN

La preparación del salón descrita aquí es de una situación ideal. ¡Por supuesto, es difícil encontrar condiciones tan perfectas; por lo tanto, sea creativo!

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA CAFÉ MUNDIAL

Preparación del salón

- Se recomienda un salón grande y con iluminación natural. Si esto no es posible, coloque plantas y flores alrededor del salón para dar una sensación natural al Café.
- Consiga mesas pequeñas en donde se puedan sentar cómodamente de cuatro a cinco personas. Las mesas redondas son las mejores, ya que tienden a crear un ambiente de café más apropiado, aun cuando las mesas cuadradas también pueden servir. Recuerde: Puede que menos de cuatro personas en una mesa no provea de una diversidad suficiente de perspectivas, mientras que más de cinco personas limita la cantidad de interacción personal.



Si no hay mesas disponibles, puede disponer de cuatro a cinco sillas agrupadas en forma de U, y pedir a las personas que cierren sus círculos cuando la conversación comience, pero entonces se perderá la parte del bosquejo y dibujo. Pero eso es mejor que no tener un Café Mundial.

- Intente encontrar un salón grande, de modo que las personas se puedan mover cómodamente entre las mesas.
- Separe las mesas de una manera ligeramente no convencional en lugar de en filas.
- Utilice manteles bonitos e informales. Si no puede encontrarlos, entonces servirán los manteles blancos.
- Tome nota del espacio de pared disponible. Esto es útil para publicar las hojas de papel.
- Incluso colocar simplemente partes de la base del papelógrafo sobre la mesa, hará una diferencia de la imagen usual.
- Esto es útil para publicar en lo posterior las hojas de papel de las mesas.
- Tenga una mesa lateral para el café, té, agua y refrescos para los participantes.
- Arme una mesa de café adicional, en frente del salón para los materiales del anfitrión y de los presentadores.

Útiles

- De tres a cuatro hojas para papelógrafo sobre cada mesa (similar a las mesas en café, en donde la gente escribe por lo general sobre manteles) para capturar y publicar los conocimientos colectivos.
- Un vaso o copa lleno de variedad de marcadores de colores, en cada mesa.
- Un pequeño florero con flores sobre cada mesa. Las flores deben ser pequeñas de modo que no tapen la mutua visibilidad de los participantes:
- Etiquetas con nombres y sillas para todos los participantes y presentadores (con capacidad para quitar sillas adicionales).

Equipo

- Un proyector de LCD, una pantalla y una cámara digital.
- Un sistema de sonido con buenos parlantes que puedan reproducir CD o que se puedan conectar a una computadora portátil. No olvide llevar la música.
- Micrófonos (los manuales e inalámbricos son muy recomendables)
- De dos a cuatro papelógrafos con papel blanco.
- Los útiles básicos y usuales: marcadores, cinta adhesiva, bolígrafos adicionales, lápices y notas adhesivas.



ENLACES Y LECTURAS ADICIONALES



INFORMACIÓN

David Isaacs y Juanita Brown mantienen un valioso sitio web acerca del Café Mundial en el siguiente link: <http://www.theworldcafe.com>.

También puede unirse a su comunidad y vincularse a muchos otros practicantes de Café Mundial. También han publicado un libro exhaustivo titulado, *The Word Cafe: Shaping Our Futures through Conversations that Matter*, publicado por Berett-Koehler.

Capítulo 5

INVESTIGACIÓN APRECIATIVA





“La verdadera travesía del descubrimiento consiste no en buscar nuevas tierras, sino en buscarlas con nuevos ojos”

Marcel Proust

INVESTIGACIÓN APRECIATIVA

Como usted probablemente recordará de su propia experiencia, la mayoría de personas tienden a concentrarse en cosas que ya sea no funcionan o aún no funcionan. Por el contrario, nos enfocamos en problemas e intentamos arreglarlos. En contraste, la AI (Investigación Apiciativa por sus siglas en inglés) intenta alejarse de este método usual de tratamiento de problemas, para observar el cambio organizacional y social, desde el enfoque de hacer más de aquello que esté actualmente funcionando. Moviliza el cambio mediante el enfoque de las principales fortalezas de la organización o una comunidad, y utilizar dichas fortalezas como un punto de partida para el cambio social u organizacional.



INFORMACIÓN

¿Por qué se denomina al método Investigación Apiciativa? Bien, de acuerdo con los creadores del método, el significado de “apiciativo” en inglés es valorar y reconocer lo mejor de las personas o del mundo que nos rodea; afirmar la fortaleza pasada y presente, los éxitos y potencialidades; y percibir aquellas cosas que dan vida (salud, vitalidad, excelencia). El verbo “investigar” en inglés significa explorar y descubrir; hacer preguntas y estar abierto a nuevas potencialidades y posibilidades. Por tanto, este método tiene que ver totalmente con el arte y la ciencia de hacer preguntas poderosas y positivas.

Este capítulo le introducirá en los fundamentos del proceso de Investigación Apiciativa. Esta no es una tarea fácil. La Investigación Apiciativa se puede realizar desde



dos enfoques (métodos) principales. Usted puede, ya sea organizar la denominada Cumbre de AI, en donde una organización, comunidad o cualquier sistema son convocados a reunirse durante dos o cuatro días; o en su lugar puede hacer un proceso extenso de AI, con el objetivo de comprometer a mucha gente a un cambio a gran escala o proceso de desarrollo durante un período más extenso, por lo general algunos meses.

De cualquier manera, sería ambicioso esperar que pueda organizar o facilitar dicho proceso luego de leer este capítulo, pero la tarea es dar una buena información general de la AI y qué se necesita para organizar la denominada cumbre AI.

¿QUÉ ES UNA INVESTIGACIÓN APRECIATIVA?

Muchas descripciones de lo que es una Investigación Apreciativa comienzan más o menos así:

La AI es una estrategia para un cambio significativo que identifica lo mejor de “lo que es” (la situación presente) para perseguir sueños y posibilidades del “lo que podría ser” (futuro potencial). Es un método participativo por las fortalezas y pasiones que se encuentran dentro de cada sistema, en otras palabras, aquellos factores que guardan el potencial para un cambio inspirado y positivo.

El objetivo de esta AI es identificar aquellos factores que ya funcionan en un grupo, comunidad o en toda una organización, para mejorar y maximizar estos elementos.

En contraste a otros métodos de taller, la AI no es solo una metodología sino una filosofía. La creencia es que podemos lograr mejores resultados si nos enfocamos en lo que ya funciona, en lugar de enfocarnos en lo que no. Los practicantes de la AI dicen que las cosas en las que nos enfocamos se convierten en nuestra realidad.

COMPARACIÓN ENTRE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS E INVESTIGACIÓN APRECIATIVA	
Qué arreglar	Qué desarrollar
¿Cuáles son los problemas, causas, soluciones y planes de acción?	Piense en términos de: ¿Lo que ya está funcionando? ¿Lo que es mejor? ¿Lo que es posible?
Divide la situación en partes para lidiar con la complejidad.	Un “enfoque del problema” implica que hay un ideal. La AI se inicia enfocándose en el ideal y sus raíces en lo que ya es bueno.
Asume que las organizaciones enfrentan problemas que deben llevarse por delante.	Asume que las organizaciones son fuentes de capacidad e imaginación infinitas.



INFORMACIÓN

Los supuestos básicos de la Investigación Appreciativa:

- En cada sociedad, organización o grupo, algo funciona.
- Aquello en lo que nos enfocamos se convierte en nuestra realidad.
- La manera en que una organización, comunidad o grupo hace preguntas, de algún modo tiene influencia en las personas. No existen preguntas neutrales.
- Las personas tienen más confianza en transportarse al futuro (lo desconocido) cuando cargan partes del pasado (lo conocido).
- Si llevamos al futuro partes del pasado, éstas deben ser las mejores. Es importante valorar las diferencias.
- El lenguaje que utilizamos crea nuestra realidad.



HISTORIA DEL MÉTODO

La AI (Investigación Apiciativa por sus siglas en inglés) fue desarrollada por David Cooperrider en los años 80, con la ayuda de Suresh Srivastava de la Case Western Reserve University en los Estados Unidos.

Cuando Cooperider se encontraba cursando su doctorado, entrevistó a clínicos directivos de la Clínica Cleveland respecto de sus mayores logros y fracasos. Se vio inmerso en las historias de éxito y se enfocó exclusivamente en ellas. Cuando las retroalimentó a la Clínica, las historias tuvieron un enorme impacto, tanto que el directorio de la clínica solicitó utilizar el mismo método, para toda la organización de 8000 personas. Hoy en día, se ha adaptado desde el sector privado hacia una amplia diversidad de situaciones, que involucran a organizaciones gubernamentales, no gubernamentales, educativas y religiosas a nivel local y nacional.

Se ha utilizado en varios países de Asia, por tanto, no caiga en la trampa de creer que es un método Occidental. No obstante, en el Sudeste de Asia, el método aún se utiliza muy poco, aunque existen un número de experiencias maravillosas en Nepal e India. La Investigación Apiciativa se ha combinado, a menudo, con otros métodos como por ejemplo Tecnología de Espacio Abierto y Búsqueda Futura.



HISTORIA

IMAGINE CHICAGO

Hay mucho que decir acerca de esta iniciativa. Podría argumentarse que es la “madre” de todos los enfoques orientados a la comunidad que utiliza la Investigación Apiciativa. IMAGINE CHICAGO fue fundada por Bliss Browne en 1992 para ayudar a las personas, a imaginar y crear un futuro positivo para Chicago y sus niños. El primer proyecto de IMAGINE CHICAGO fue un proceso de Investigación Apiciativa en el ámbito de la ciudad, en cuyo desarrollo, 50 jóvenes en riesgo, entrevistaron a más de 150 adultos creadores de comunidades en Chicago, respecto de los hitos en sus vidas como ciudadanos y sus esperanzas y planes para el futuro de la ciudad.

La Investigación Apiciativa Intergeneracional demostró ser muy inspiradora y motivadora. Se renovaron los compromisos de los adultos. Se revivió la esperanza. Se imaginaron y compartieron nuevas posibilidades de participación. Y el proceso tuvo éxito en establecer un

sentido vívido de identidad cívica compartida, creando métodos efectivos para un diálogo intergeneracional constructivo, y difundiendo el sentimiento entre los jóvenes de que ellos podrían lograr una diferencia. Pero el diálogo constituyó únicamente el primer paso, de imaginar lo que era posible y a dónde nos podría llevar ello en el futuro. No hubo una estructura dentro de la cual crear ese futuro. IMAGINE CHICAGO aprendió que el proceso de entrevista intergeneracional apreciativo sería más efectivo si ocurriese dentro de las estructuras que pudiesen moverse más fácilmente para la acción.

Por consiguiente, IMAGINE CHICAGO creó iniciativas para dar a los participantes la oportunidad de ser creadores de la ciudad; en maneras más concretas y sostenidas. IMAGINE CHICAGO trabaja en sociedad con individuos y organizaciones locales (escuelas, museos, iglesias, negocios y grupos comunitarios) para diseñar e implementar proyectos cívicos innovadores que conecten a las generaciones y culturas, y tengan un impacto institucional y comunitario duradero.

El trabajo de IMAGINE CHICAGO involucra tres procesos fundamentales:

- Diálogo, en todos los confines culturales, raciales y generacionales.
- Desarrollo de currículo, que las organizaciones y organizadores entiendan, imaginen y creen proyectos de que desarrollen a la comunidad.
- Formación de redes, para vincular a los individuos y organizaciones comprometidos en desarrollar un futuro positivo para Chicago y sus niños.

Cada proceso enfoca los esfuerzos de los participantes, haciendo preguntas constructivas para sacar lo mejor del pasado y construir sobre esa base, para diseñar y crear un futuro más vital. Los individuos y organizaciones desarrollan habilidades para forjar conexiones cívicas importantes en todas las generaciones y culturas, y avanzar hacia resultados palpables.

Adaptado de IMAGINE CHICAGO, CITIZEN LEADERS: INSPIRING COMMUNITY INNOVATION por Bliss W. Browne, Peter L. Chien & Coral A. Cawthorn



LA CUMBRE DE AI

Cuando recién inició la primera Investigación Apreciativa, era usual que las cuatro fases de Descubrimiento, Sueño, Diseño y Entrega se difundieran durante un extenso período. Pero hoy en día, no es inusual que todo el proceso que se cumple en una “Cumbre de Investigación Apreciativa”, se lo haga en un evento grupal grande que dure hasta cuatro días. De ser posible, cada fase se desarrolla en un día por separado, y la energía y el impulso ganados pueden ser significativos. Pero si usted no logra reunir a sus partes interesadas claves durante un largo tiempo –y esto es muy probable en nuestro mundo agitado– debe haber como mínimo absoluto una reunión de dos días.

PREPARAR UNA CUMBRE DE AI

Antes de que las personas se reúnan para una cumbre de AI, cada proceso de la AI debe identificar de uno a cinco temas fundamentales para decidir qué tratarán los participantes de dicha cumbre. Los practicantes de la AI hablan de identificar los fundamentos positivos. Se lo ve como un elemento central del proceso de AI. ¿Qué es un fundamento positivo? Bueno, cada uno, cada organización y cada situación poseen un fundamento o fundamentos positivos. Debido a que la AI se está enfocando en lo positivo para crear un cambio, debemos encontrar energía para el cambio. La energía para el cambio exige una gran cantidad de sentimientos positivos –cosas como esperanza, emoción, inspiración, cuidado, amistad– y simplemente disfrutar de crear algo significativo en conjunto. Somos más creativos y mejores resolviendo problemas cuando estamos felices. ¿Entonces cómo identificamos los temas fundamentales?

En la mayoría de casos un grupo de personas -denominado equipo de selección de temas se reúne. Dicho equipo debe estar conformado por personas que tengan un interés importante en la organización o comunidad y en su futuro. Es posible que el grupo represente a un “microcosmos” de la organización. Estas personas se entrevistarán entre ellas para identificar los temas esenciales para una Cumbre de AI. Utilizarán un cuestionario pequeño (véase el cuadro). Estas preguntas pueden estar diseñadas ligeramente para las necesidades de la iniciativa.



CONSEJO

En cualquier caso, la selección del tema debe iniciarse con una breve introducción de la iniciativa de cambio y una pequeña entrevista de la AI. Segundo, los miembros del equipo de mini-entrevistas deben asignarse a personas que sean distintas. El objetivo es obtener opiniones diversas y de generar un diálogo y confianza.

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR TEMAS FUNDAMENTALES

Tómese unos minutos para realizar algunos apuntes rápidos para usted mismo en respuesta a las siguientes preguntas. Su compañero lo entrevistará y lo ayudará a explorar estas preguntas a profundidad.

1. Piense en una experiencia máxima o “punto alto” en su trabajo o experiencia en su organización y descríbala.
2. En dicha experiencia, piense acerca de las cosas que más valoró...
 - a) Usted mismo;
 - b) La naturaleza de su trabajo;
 - c) Su organización en sí.
3. Piense acerca de los factores fundamentales que dan “vida” a su organización; los valores realmente positivos que puede desarrollar.
4. ¿Si se le concedieran tres deseos cuáles serían estos y que enaltezcan la vitalidad y salud de la organización?

Con las entrevistas, los organizadores de la AI compilan mucha información valiosa acerca del potencial y perspectivas deseables del futuro de la organización o el grupo. Por lo tanto, en base a las mini-entrevistas puede desarrollar hasta cinco temas fundamentales, pero todos ellos deben cumplir por lo menos con los siguientes requisitos:

- Los temas son afirmativos y declarados como positivos.
- Los temas son deseables. Estos describen los objetivos que las personas realmente quieren.
- El grupo es genuinamente curioso respecto temas y objetivos y desea explorarlos más.
- El tema se mueve en una dirección hacia la cual desea ir el grupo.



INFORMACIÓN

Los siguientes ejemplos de tópicos afirmativos a continuación muestran que estos pueden ser todo lo que una organización o comunidad consideran importante, como por ejemplo responsabilidad social, valores, efectividad organizacional o cualquier proceso en las organizaciones, entre otros:

- Comunidad a "Toda voz"
- Cooperación transformadora
- Relaciones interraciales saludables
- Respuesta revolucionaria al cliente
- Entorno laboral magnético
- Liderazgo potencializado y aleccionador



CUIDADO

Cada participante del equipo de selección de temas debe tener igual voz y voto. Los líderes o ejecutivos no deben controlar el diálogo. Todos quienes participan deben ser encaminados a expresar lo que piensan y contar lo que hay en sus corazones. Y no lo olvide: ¡Los temas deben estar formulados de manera positiva y no describir lo que está yendo mal!

EL CICLO DE LAS 4 D

Las cumbres de AI son reuniones de grupos grandes y necesitan de un buen lugar de reunión con un área amplia, en donde la gente pueda trabajar en grupos de aproximadamente ocho participantes. Aun cuando cada Cumbre de AI tiene su propio diseño único de acuerdo a los objetivos, composición de partes interesadas, entre otros, la cumbre de AI consiste de cuatro fases, el llamado ciclo de las 4 D: Discovery, Dream, Design and Destiny (Descubrimiento, Sueño, Diseño y Destino).

• Paso 1 - Descubrimiento

En una cumbre de Investigación Apreciativa, los participantes se agrupan en pares y se entrevistan mediante entrevistas estructuradas, para descubrir las veces en las cuales la organización ha estado en su cúspide. Estas historias se cuentan de forma más enriquecedora como se pueda, y partiendo de estas las personas comienzan a descubrir el “fundamento positivo” de la organización, lo que le da vida cuando está en su mejor momento. Dicha entrevista puede durar fácilmente alrededor de dos horas.



En la medida en que las personas comienzan a apreciarse a sí mismas y a sus colegas, comienzan a ocurrir también algunas transformaciones significativas: Entre las típicas preguntas en entrevistas de parejas se incluyen: ¿Cuándo funcionó de mejor manera la organización o comunidad? ¿Qué es lo que pasó para hacer que estos períodos de excelencia fueran posibles?

Al contar historias, las personas identifican y analizan los factores únicos –como por ejemplo liderazgo, relaciones, tecnologías, procesos fundamentales, estructuras, valores, procesos de aprendizaje, relaciones externas o métodos de planificación– que contribuyeron a las experiencias máximas.



EJEMPLO DE PAUTA DE ENTREVISTA

Rebasaría el enfoque de este libro, proporcionarle entrevistas (conducidas) de todos los aspectos de las comunidades y organizaciones; pero a fin de brindarle una idea aproximada de una entrevista simple en la fase de descubrimiento, a continuación encontrará un ejemplo de cómo mejorar la cooperación entre los colegas en una organización:

PAUTAS DE LA ENTREVISTA PARA UNA COOPERACIÓN EXCELENTE EN UNA ORGANIZACIÓN

Tómese ahora unos minutos para tomar nota de sus primeras ideas con respecto a las siguientes cuestiones. Su compañero conducirá una entrevista personal con usted y le ayudará a responder estas preguntas. Éste/ésta desea entender sus experiencias y tomará notas exactas. Después invertirán los roles.

1. Apreciación de su trabajo y de su persona

- ¿Qué es lo que más aprecia de su trabajo?
- ¿Sin ser humilde, qué es lo que más aprecia acerca de usted mismo como amigo?

2. Su experiencia positiva

Piense retrospectivamente en algún momento en su organización que usted recuerde como una experiencia especial, en donde haya tenido un sentimiento intenso de emoción, orgullo o sentido de participación en algo muy importante, un momento en el que haya sentido que realmente contribuyó a la mejora de la sociedad o de la organización en la que trabaja.

- ¿Qué hizo que esta extraordinaria experiencia sobresaliera?
- ¿Qué ocurrió? ¿Por qué fue importante para usted?

3. Una cooperación nueva y exitosa

El mañana es realidad. Imagínese que ha despertado de un sueño profundo y han transcurrido dos años. Cuando se levanta a la mañana siguiente, todo ha quedado en armonía, haciendo que la cooperación entre usted y sus "compañeros" sea aún más satisfactoria.

Con esta situación muy clara en su mente...

- ¿Cuáles son las tres primeras cosas que usted nota?
- ¿Cómo se tratan el uno al otro? ¿Qué hacen usted y sus "compañeros"?
¿Qué dicen sus clientes y sus compañeros acerca de esta colaboración?
- ¿Qué ocurrió para permitir este tipo de cambio en la cooperación?

4. Siguiendo pasos

- ¿Cuáles son las tres cosas que puede y desea hacer con respecto a la cooperación con sus "compañeros", para intentar hacerlas en los siguientes tres meses?

Finalmente, agradezca a su compañero de entrevista y cambie de rol.

Consejos para el entrevistador

No sienta prejuicios por las respuestas. Presente la entrevista y haga las preguntas de manera muy similar a como están escritas.

Le tomará más tiempo a algunas personas pensar en sus respuestas, haga silencio.

Si las personas quieren pensar bien sus respuestas, deles el tiempo para reflexionar y la opción de pensar acerca de ello y volver a la pregunta después.

A continuación algunas preguntas para investigar aún más:

- Dígame más.
- ¿Por qué se siente así?
- ¿Por qué fue esto importante para usted?
- ¿Cómo le afectó esto?
- ¿Cuál fue su contribución?
- ¿Qué estaba haciendo la organización que le ayudó a hacer esto? Por ejemplo: sistemas de información, liderazgo, recursos y estructuras.
- ¿Qué piensa que hizo que realmente funcionara?
- ¿Cómo lo cambió esto?

Deje que la persona entrevistada cuente su historia. No cuente la suya ni dé su opinión acerca de sus experiencias.

Sea verdaderamente curioso acerca de sus experiencias, pensamientos y sentimientos.

Administre su tiempo de manera tal que pueda completar totalmente una entrevista antes de pasar a la siguiente.

Si alguien no quiere o no puede responder alguna de las preguntas de la entrevista, está BIEN. Déjelo pasar.



CUIDADO

¿Quizás se pregunte si alguien puede hacer preguntas apreciativas o es mejor capacitar a los entrevistadores? La respuesta es simple: no es necesario capacitar a los entrevistadores. La curiosidad, la apertura y el interés son inherentes en los seres humanos. Estas son actitudes que podemos adoptar fácilmente si lo deseamos.



Qué ocurre cuando termina la entrevista. Lo más usual es lo siguiente:

Cuando la pareja inicial termina de entrevistarse, el facilitador forma grupos de seis a ocho personas. En el grupo más grande la pareja inicial entrevistada presenta sus historias al grupo más grande. La(s) mejores historias en el grupo más grande se visualizan después en un papelógrafo y se resumen en frente de todo el público. Es una buena práctica que cada grupo destaque de manera especial en su resumen de grupo los factores y recomendaciones para el éxito y para el futuro. Quizás incluso puede considerar que los grupos ideen un logotipo o eslogan para cada uno de ellos.

• Paso 2 - Soñar ¡lo que podría ser!

En este paso las personas utilizan los logros del pasado para prever un futuro deseado. Se les recomienda imaginar a la organización o a la comunidad, como si los momentos máximos hallados en la fase de “descubrimiento” fueran la norma en lugar de la excepción. “¿Cómo serían las cosas si...?” ¿Qué pudiera ser posible si pudiéramos sacar algo más de esto? ¿Entonces cómo viviríamos, trabajaríamos, aprenderíamos, etc.? ¿En qué tipo de comunidad vivimos?

¿Cómo vamos a organizar este paso? La experiencia ha demostrado que este paso se puede lograr de manera efectiva con el método de Café Mundial, pero también se recomienda incluir juegos y simulación de roles, similares a aquellos que se conducen en el método Búsqueda Futura. En cualquier caso, se debe dividir los grupos grandes en grupos más pequeños de cuatro a ocho participantes a fin de que trabajen en conjunto para poner su mejor esfuerzo en sus visiones. Luego estos se presentan de una manera creativa al grupo en el plenario.



CONSEJO

Algunas personas recomiendan construir un modelo o pintar fotos. O quizás simplemente quiera escribir una carta a su madre o amigo en el futuro imaginándose de aquí a unos años.



INFORMACIÓN

Este aspecto de la Investigación Apiciativa es distinto de otras metodologías de visión-creación o planificación ya que las imágenes que emergen del futuro de la comunidad se fundamentan en la historia y, como tal, representan posibilidades convincentes. Por medio del uso de estos métodos creativos el futuro se vuelve mucho más vívido y realista.

• Paso 3 Diseño ¡lo que debería ser!

La fase de diseño tiene como propósito reunir a los participantes en un diálogo respecto de la creación de su futuro deseado. Ahora, los participantes se sientan juntos y formulan declaraciones incitantes del futuro. Las declaraciones futuras incitantes están escritas en tiempo presente, desafían el status quo y por consiguiente son innovadoras, describen las acciones concretas y deben ser apoyadas por los participantes.

En otras palabras, los participantes comienzan a pensar acerca del nuevo sistema social para su comunidad u organizaciones. Podrían, por ejemplo, redefinir los métodos de liderazgo, participación desarrollo de capacidad o regulación.

Por medio del consenso, se desarrollan objetivos para el corto y largo plazo, para lograr el sueño en base a lo que Cooperrider y sus seguidores denominan una propuesta incitadora. Las propuestas incitantes deben extender una organización o comunidad, pero también ser factibles ya que están basadas en períodos pasados de excelencia.

EJEMPLOS DE PROPUESTAS PROVOCATIVAS

Nuestra asociación hará lo que sea necesario para construir una escuela y tener todo un ciclo primario en dos años.

Esta aldea protegerá lo que queda del bosque local y plantará mil árboles durante las siguientes dos temporadas para asegurar la supervivencia del bosque para las generaciones futuras.

Enfrentaremos el VIH/SIDA en nuestra comunidad y haremos lo que tengamos que hacer para salvar a nuestra gente.



En ocho meses tendremos una base de datos de miembros totalmente operativa que sea totalmente precisa y sea la clave para controlar, manejar y pronosticar necesidades superiores de servicio al cliente.



Esta es la parte desafiante. Asegúrese de que la propuesta provocativa sea en realidad estimulante y ambiciosa para la organización o la comunidad. ¡Piense en grande!



CONSEJO

Luego en grupos pequeños los participantes “se apuntan” para explorar elementos particulares de diseño, para los cuales tienen energía y estos grupos ingenian “propuestas sugerentes” que desafían a la organización a adoptar un futuro nuevo y más saludable. Estos se comparten con el grupo grande y por consiguiente se redefinen.



CUIDADO

Para tener el apoyo de toda la organización, los practicantes de la AI están de acuerdo en que es más probable que ocurra un cambio si la fase de diseño se desarrolla con tantos participantes como sea posible. En otras palabras, las personas afectadas deben poder ofrecer sus contribuciones.

• PASO 4 - Destino (entrega)

La fase final es entregar el sueño y el nuevo diseño. Debido a que el término “entrega” se percibe más como algo mecánico, muchos usuarios de la AI prefieren ahora el término “destino” que hace referencia al tema de enfrentar al futuro. En esta fase, las personas trabajan en sus propuestas incitantes, estableciendo funciones y responsabilidades, desarrollando estrategias, forjando vínculos institucionales y movilizando recursos para lograr su sueño.

Se desarrollarán e iniciarán nuevos planes de proyecto; se establecerán nuevas relaciones y el grupo continuará con la visión y un sentido renovado del propósito. Como resultado del proceso apreciativo, las personas tendrán una mejor comprensión de la relevancia de las nuevas iniciativas para la visión de largo plazo de la organización o comunidad.

Los líderes individuales proponen un tema (declaración futura) para la implementación y trabajan juntos en el diseño del proyecto en grupos voluntarios. Por supuesto, esto también sirve en grupos de trabajo simples; sólo asegúrese de que los grupos estén tan mezclados como sea posible. En la última fase los grupos de trabajo también deben discutir sobre cómo pueden mantener en alto el espíritu positivo de la AI en el futuro, y cómo quieren celebrar sus éxitos futuros.



CONSEJO

Esta fase se puede realizar utilizando el Espacio Abierto para sacar el mayor provecho de la creatividad y conocimientos de las personas involucradas. El método también permite que los grupos auto-seleccionados planifiquen los siguientes pasos en las áreas por las cuales se sienten más apasionados y dispuestos a asumir responsabilidades.

CONDICIONES PARA EL ÉXITO

La indagación y el diálogo crean imágenes enriquecidas. La AI está basada en el supuesto de que nuestras imágenes futuras influyen nuestra acción presente. Cuando las imágenes del futuro son positivas y esperanzadoras, la motivación y la energía entre las personas en la organización y comunidades son, por lo general, elevadas. Si las imágenes son depresivas y negativas, la moral entre las personas será baja. Al fomentar el descubrimiento y compartir historias positivas –aquellas del pasado y del futuro– la AI invita a una afirmación y expansión.



• Nuestra percepción crea nuestra realidad

Nuestro mundo no es objetivo pero se construye desde nuestra percepción y por el intercambio con otros. Si, por ejemplo, usted lucha contra algo y dice, “no quiero esto”, ¿no obstante por qué ocurre a veces? Por lo tanto, existe una diferencia fundamental en que dirijamos nuestra percepción “contra algo” o “para algo”.

Un ejemplo típico de esto son los proyectos “contra el acoso sexual”. Desde ya comenzaron con un enfoque negativo, muy cercano al problema. ¿En su lugar cómo resultaría desarrollar proyectos para una “relación más respetuosa entre los hombres y mujeres” y en relación a esto aprender de ejemplos exitosos dentro de una compañía? Aquello en lo que la mente se ocupe determinará nuestro destino. Nuestras historias, nuestros pensamientos y nuestro lenguaje fundamentan el origen de cómo se configurará nuestro futuro. Es importante saber: en cada compañía, organización y grupo existe algo bueno y exitoso, algo en lo cual se enfocan nuestras las energías de nuestra vida y sobre lo cual desarrollamos nuestro futuro.

• El cambio comienza con la primera pregunta

Plantamos las semillas para el cambio con las primeras preguntas que hacemos. “¿Por qué se decidió en favor de esta organización, en ese entonces? ¿Qué es lo mejor que su departamento puede lograr hoy en día y de lo cual se siente orgulloso?” La “investigación o análisis” de una organización tiene influencia en las personas y su conciencia. No existe tal cosa como una pregunta neutral o como alguien lo dijo, “No puedes no comunicarte”. Cualquier pregunta sincera ya nos da una estructura y una dirección.

Las preguntas apreciativas no explican el mundo del ayer sino que expresan las posibilidades del mañana. La entrevista y el cambio ocurren al mismo tiempo. Mientras más inspiradas sean nuestras preguntas, más exitoso y efectivo será el cambio. Si utilizamos el servicio al cliente como un ejemplo, si alguien llega a dar un excelente servicio al cliente en solo uno de los diez casos, la Investigación Apreciativa intenta entender qué fue lo que determinó este caso. Posteriormente, vemos las posibilidades de lograr de manera permanente y regular un servicio al cliente, incluso con mayor excelencia.

• Pregunten como niños

La frase, “pregunten como niños”, implica apertura y curiosidad. Representa la capacidad de todos nosotros de sorprendernos, asombrarnos, inspirarnos y de desear aprender algo nuevo. En el proyecto de desarrollo “*Imagine Chicago*”, un caso ahora famoso en el mundo de la AI, los niños y adolescentes condujeron las entrevistas más memorables e inspiradoras a ciudadanos representativos de Chicago, respecto de un futuro en el cual valga la pena vivir.

APLICAR LA AI

La AI es útil en planificación estratégica, desarrollo de la comunidad, cambio de sistemas, rediseño organizacional, desarrollo de visión o cualquier otro proceso en el cual haya un deseo verdadero de cambio y crecimiento en base a una indagación positiva, y la inclusión de la participación de las personas de todos los niveles de un sistema. Aunque esta aplicación se pueda ver como un proceso aislado, está prioritariamente basado en un modo de existencia en donde las organizaciones o comunidades pueden co-crear un futuro deseado, por medio del desarrollo de lo mejor del pasado. A menudo, la cumbre de AI es simplemente el inicio de un proceso continuo de evaluar y desarrollar en base a las fortalezas y posibilidades. Las cumbres pueden incluir cualquier número de personas entre 100 y 2000.

Además, los principios de la AI pueden integrarse en maneras simples pero poderosas en la mayoría de talleres y otras reuniones, al seguir su principio básico de hacer preguntas apreciativas y trabajar con el relato de historias como un agente poderoso para comprometer e involucrar a la gente. Una pauta simple es aprender el arte de hacer preguntas apreciativas, que provoquen historias convincentes y ayuden a tener una visión del futuro.



INFORMACIÓN

La Investigación Apreciativa también puede realizarse sin una cumbre de AI, como un proceso desarrollado de entrevistas y diálogos que se da en un sistema (organización, comunidad, ciudad).

PLANIFICACIÓN DE UN PROCESO DE AI

Al igual que en muchos otros procesos, en un proceso de AI debemos discutir y acordar un sinnúmero de cuestiones, además de identificar los temas fundamentales de una cumbre de AI. Si se trata de un proceso más extenso debe contar con cierto tipo de comité de planificación integrado por facilitadores y personas claves que se reúnan regularmente. Algunas cumbres de AI comienzan la planificación de tres a cuatro meses antes de su concreción. Este grupo piloto debe representar distintos puntos de vista, funciones e intereses. Al igual que en muchos otros métodos de grupos grandes, usted debe estar claro acerca de la composición apropiada del grupo (reunir el sistema en un salón), tamaño del grupo, duración (cumbre o proceso más extenso), ubicación, tiempo, funciones y responsabilidades. Y por último, pero no menos importante, intente pensar acerca de cómo crear una atmósfera cálida y acogedora en donde podamos utilizar esta actitud apreciativa.



REGISTRAR LOS RESULTADOS

Tal como lo hemos aprendido hasta ahora, el método de la AI está basado principalmente en el diálogo. En muchos procesos de AI los participantes comentaron que no olvidarían fácilmente muchas de las historias que habían escuchado y compartido. No obstante, es vital considerar otras maneras de registrar los resultados y de documentar el proceso. No toda idea es adecuada para todo proceso o cumbre de AI; por lo tanto, el Comité debe considerar cuidadosamente qué hacer.

- **Registro**

Las entrevistas se pueden filmar o grabar, editar y luego ponerse a disponibilidad de los colegas o amigos. Quizás esto también ayude a convencer a los escépticos en participar u organizar un método AI por ellos mismos.

- **Facilitador gráfico**

Si tiene un facilitador gráfico disponible (alguien que pueda expresar y resumir historias en un cuadro gráfico) podría desarrollar posters del taller e incluso reproducirlos y compartirlos con sus colegas.

- **Documentos de la reunión**

Incluso podría considerar crear un folleto con el tema (o el título de la historia), las mejores historias y citas, algunas notas, factores de éxito, recomendaciones, entre otros.

DESPUÉS DE LA CUMBRE -¿QUÉ SIGUE?

Las cumbres generan habitualmente buenas ideas para la acción. Las personas se sienten enérgicas y comprometidas. Por lo tanto, es importante un buen seguimiento. Bueno, no es necesario decir que con toda la planificación de acción existen muchas maneras. Grupos de trabajo con un apoyo sólido y estructurado por parte de la dirección, reuniones de seguimiento, etc. y muchas ideas más. Quizás quiera considerar compilar las mejores historias generadas en una reunión de AI y publicarlas (y piense incluso en una recompensa o reconocimiento público). No hay mejor recompensa que reconocer públicamente a las personas que trabajan alineadas con los sueños y diseños desarrollados en el proceso.

LAS TEORÍAS DETRÁS DE LA AI

Este es un capítulo que quizás quiera pasar por alto, si no está interesado en “materia académica”. Este subcapítulo intenta resumir de manera breve, las muchas teorías detrás del método. Se adaptó de los siguientes puntos:

• Principios básicos de la Investigación Apiciativa

Para tratar este tema de manera distinta a términos simplistas y ceremoniosos, necesitamos comentar sobre el trabajo que inspiró a la AI. A continuación se discuten cinco principios centrales a la base teórica de la AI:

• El principio del constructor

El principio del constructor nos dice que lo que pensamos es real en el mundo, se crea a través de nuestro discurso social –las conversaciones que tenemos unos con otros y las historias que narramos y creamos– que conducen al acuerdo de nuestra cosmovisión y comportamiento y qué aceptaremos como realidad y qué creemos que será posible.

• El principio de la simultaneidad

“Uno puede notar si un hombre es inteligente por sus respuestas. Uno puede notar si un hombre es sabio por sus preguntas”

Naguib Mahfouz
(Egipto- Ganador del Premio Nobel de Literatura 1988)

El principio de la simultaneidad radica en el poder de la investigación y sugiere que el cambio comienza en el momento en que hacemos una pregunta. La investigación y el cambio son simultáneos. En el minuto en que hacemos la pregunta, comienza el cambio. Es por ello que el proceso comienza con entrevistas y preguntas. La manera en la cual expresamos dichas preguntas es la clave, y explica el porqué la AI también implica la movilización de la investigación mediante la elaboración de la “pregunta positiva incondicional”.

• El principio poético

“El verdadero acto del descubrimiento consiste no en buscar nuevas tierras, sino en buscarlas con nuevos ojos”

Marcel Proust

El principio poético sugiere que el “pasado, presente y futuro de las personas, son fuentes infinitas de aprendizaje, inspiración e interpretación -precisamente como por ejemplo, las posibilidades interpretativas infinitas en un buen poema o en un texto religioso”. Podemos encontrar lo que queramos en una persona o situación: lo bueno, lo malo, lo correcto, lo erróneo, la belleza y el horror. Aquello que escogemos para enfocarnos se torna nuestra realidad. Mientras más atención prestemos a algo, más se extiende como parte de nuestra experiencia.



- **El principio de anticipación**

“Si quieres construir un barco, no convoques a la gente para reunir la madera, divide el trabajo y da órdenes. En lugar de esto, enséñales a anhelar del mar vasto e infinito”

Antoine de Saint Exupery

El principio de anticipación sugiere que las imágenes que creamos en nuestras mentes acerca del futuro, guían nuestras acciones presentes y crean ese mismo futuro. Nuestras imágenes positivas del futuro guían nuestras acciones positivas -esta es la base y presunción cada vez más energizadora de la Investigación Apreciativa.

LECTURAS ADICIONALES

Definitivamente, la mejor fuente de información en línea es el sitio web alojado por los creadores del mismo método de AI en el siguiente link:

<http://appreciativeinquiry.case.edu>.

Hay además un número cada vez mayor de libros en inglés- Mi favorito es *The Appreciative Inquiry Handbook* por Cooperider, Whitney y Stravros.

Capítulo 6

BÚSQUEDA
FUTURA





BÚSQUEDA FUTURA

¿QUÉ ES UNA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA FUTURA?

¿Alguna vez ha pensado en cómo hacer que en una misma sala, se involucren muchas personas evitando incluso discursos y argumentos interminables? La Búsqueda Futura es un método para grandes grupos que puede lograr resultados prometedores. En pocas palabras, una Búsqueda Futura es un taller de 16 horas en el que la gente, con diferentes intereses, trabaja conjuntamente en un problema común. La Búsqueda Futura tiene dos metas al mismo tiempo. La primera meta es ayudar a grupos grandes y diversos a descubrir valores, propósitos y proyectos que tienen en común. La segunda meta es habilitar a la gente para crear en conjunto un futuro deseado y trabajar en su implementación. Los profesionales podrían describir la Búsqueda Futura así: La Búsqueda Futura usa diversos métodos para ayudar a la gente a entender su pasado, reconocer su presente, desarrollar una visión común y crear planes de acción para el futuro.

Lo que hace poderosa a la Búsqueda Futura es que todos quienes tengan un interés en el tema estén representados. Durante la conferencia, los participantes trabajan algunas veces en grupos heterogéneos, de múltiples intereses y algunas veces en grupos homogéneos.

La retroalimentación y las evaluaciones evidencian resultados sorprendentes de las conferencias de Búsqueda Futura. En las reuniones de Búsqueda Futura, las personas reconocen y entienden sus diferencias, y luego buscan descubrir bases comunes que todos puedan apoyar. Los facilitadores de Búsqueda Futura señalan que la energía alguna vez utilizada en pelear entre sí es usada, en vez de ello, productivamente.

EL NÚMERO DE PARTICIPANTES

¿Cuántas personas deberían participar en una Búsqueda Futura? El “número mágico” es $8 \times 8 = 64$. Ocho grupos para ocho diferentes grupos de interés para representar un microcosmos del sistema que desea llevar a la sala. Pero de algún modo, entre 40 y 75 personas es un número correcto dado que los criterios de éxito se cumplen. Con menos de 40 personas usted probablemente perderá muchas diferentes perspectivas. Con más de 75 personas, las sesiones plenarias en donde los grupos se retroalimentan consumirían mucho tiempo y la conferencia perdería algo de energía.



¿CUÁNDO USAR Y NO USAR LA BÚSQUEDA FUTURA?

Se ha escrito mucho respecto de las condiciones previas para conducir una Búsqueda Futura. Al igual que otros métodos para grandes grupos, deben cumplirse algunas condiciones previas.

Ante todo, usted necesita un tema verdaderamente importante sobre el cual trabajar.

En segundo lugar, el tema u oportunidad requiere la cooperación de muchas personas con diferentes puntos de vista. Como dice Marvin Weisboard –creador de Búsqueda Futura– “Se debe llevar el sistema a la sala”.

¿Cuándo se debería pasar? Bien, por experiencia la parte más difícil es tener a las personas correctas reunidas por aproximadamente tres días completos en sus agitados agendas.

Así que cuando usted no quiera poner las 16 horas completas espaciadas en los tres días, entonces, no piense en una Búsqueda Futura. Y como usted ya conoce a partir de otros métodos descritos en este libro, tenga en cuenta que si los líderes claves no están realmente preparados para aceptar las soluciones trabajadas en una Búsqueda Futura, usted debería más bien ahorrarse su dinero y energía. Como lo dijo un colega, “Cuando no esté comprometido en apoyar cualquier resultado o visión que surjan del diálogo, ¡no organice una Búsqueda Futura!”.

Además, tenga en mente que usted necesita un buen tiempo de planificación. Un tiempo previo de dos meses sería apropiado. Y considere tener una reunión de preparación de todo un día, que conste de los grupos claves de interés (incluyendo representantes de la organización auspiciante, si los hubiere).



INFORMACIÓN

Bien, existen algunas personas que han organizado una especie de “conferencia acelerada de Búsqueda Futura”. No obstante, hay buenas razones para organizar una Búsqueda Futura en la misma forma en la que los creadores de la Red de Búsqueda Futura y sus discípulos lo han anticipado.

HISTORIA Y TEORÍA

Aunque escribir acerca de la consolidación teórica del enfoque de la Búsqueda Futura estaría más allá del alcance de este libro, resultan apropiadas unas pocas palabras sobre la historia y teoría de la Búsqueda Futura.

El concepto de Búsqueda Futura fue desarrollado por dos norteamericanos, Marvin Weisboard y Sandra Janoff, en 1982. Ellos ven como un predecesor de la Búsqueda Futura las conferencias de futuras comunidades a gran escala de Ronald Lippitt y Eva Schindler-Rainman. Durante la década del setenta, reunieron hasta 300 personas a la vez, una rebanada vertical de una comunidad entera. En un día o dos, las personas se comprometían con varios nuevos proyectos, considerados impensables unos pocos días atrás. Desde Lippitt y Schindler-Rainman, los creadores de la Búsqueda Futura aprendieron a llevar todo el sistema a la sala y enfocarse en el futuro, no en problemas y conflictos.

Además, las “Conferencias de Búsqueda” de Eric Trist de los Estados Unidos y Fred Amery de Australia tuvieron un impacto significativo en el desarrollo del método. Desde Trist y Emery, ellos aprendieron la importancia de hacer que todos hablen acerca del mismo mundo y que la gente maneje su propia planificación.

El nombre “Búsqueda Futura” hace honor a ambos conjuntos de ancestros. Hay una cantidad de otras influencias y realmente Marvin Weisboard ha desarrollado incluso una genealogía, pero esto iría más allá del alcance de este capítulo. A propósito, Marvin Weisboard llegó a un simple, pero interesante patrón para la evolución de la gestión.

Así que para Weisboard el enfoque emergente de todos mejorando los sistemas de manera integral, reconoce que todos los grupos de interés internos y externos tienen conocimiento y sabiduría que deberían involucrarse para emplear su poder y creatividad a fin de cambiar o mejorar sistemas totales. En otras palabras –si usted quiere un cambio organizacional o social–, involucre a todos los grupos de interés y tanto las cosas poderosas e inesperadas pueden convertirse en ocurrencias comunes. Para lograrlo, usted debe dejar el control hasta cierto punto.

POSIBLES APLICACIONES

Los Talleres de Búsqueda Futura han sido utilizados por muchas décadas para un amplio rango de temas a nivel organizacional, comunitario, industrial y nacional. Además de los cientos de aplicaciones, se han publicado muchos recuentos y reportes de Conferencias de Búsqueda Futura. Usted puede encontrar descripciones y recuentos de conferencias exitosas de Búsqueda Futura en general, y en educación superior, salud pública y en transversales de organizaciones gubernamentales.

LAS CINCO TAREAS DE LA BÚSQUEDA FUTURA

- Tarea 1: Enfoque en el Pasado
- Tarea 2: Enfoque en el Presente
- Tarea 3: Escenarios Ideales Futuros
- Tarea 4: Identificar Bases Comunes
- Tarea 5: Planificación para la Acción



LA AGENDA DE REUNIÓN - UNA VISIÓN RÁPIDA

Hay cinco sesiones etiquetadas Pasado, Presente Futuro, Bases Comunes, y Acción. Cada una implica crear una base de datos, compartir entendimiento en grupos pequeños, reportes hacia el global, y diálogos en grandes grupos. Las sesiones son acumulativas y el producto es un plan de acción y una estructura de seguimiento. Las personas empiezan con una historia de la situación que los hizo reunirse. Ellos pueden construir un mapa de tendencias mundiales, que afectan su problema. Cada grupo de interés dice lo que está haciendo ahora acerca de las tendencias claves y qué quieren sus miembros hacer en el futuro. Los grupos pequeños conciben, entonces, escenarios futuros preferidos. La sesión final se hace en relación a planes de acción, estrategia de implementación y responsabilidad.

• Caminar el camino

La única forma de apreciar verdaderamente el método de Búsqueda Futura es tomar parte en él. Desafortunadamente, esto no es muy práctico. Con optimismo estas pocas palabras dan una buena impresión sobre una Búsqueda Futura. Hay variaciones, pero este es su formato recomendado y se describe aquí.

Un proceso de Búsqueda Futura cubre “dos días con sus dos noches”, empezando en la tarde del día uno y terminando al medio día del día tres. Los participantes trabajan en grupos tanto homogéneos como heterogéneos durante el evento. Los grupos homogéneos consisten en grupos de interés que comparten el mismo objetivo. Los grupos heterogéneos incluyen representantes de diferentes grupos de interés.

Día 1

Tarea 1 - Enfoque en el pasado

Es la tarde del Día 1 de una conferencia de Búsqueda Futura. Durante esta sesión se colocan largas tiras de papeles en tres paredes. Éstas se llaman en inglés: Self (Yo), Society (Sociedad), Organization (Organización) o Community (Comunidad). Algunas personas prefieren llamarlas Personal, Global y Local.

Las tiras de papel están divididas usualmente en décadas o según lo que se haya considerado apropiado por parte del grupo de planificación. ¿Qué ha ocurrido a nivel global, durante los últimos cuarenta años? ¿Qué ha ocurrido a nuestra comunidad u organización durante los últimos cuarenta años? ¿Y qué me ha ocurrido a mí personalmente (en relación con el tema) durante los últimos treinta años?

Al inicio se da algo de tiempo a los participantes para reflexionar y tomar algunas notas para sí mismos, y luego cada persona en la sala escribe con marcadores sus experiencias, hitos, tendencias y recuerdos sobre estos tres cronogramas. Se necesitan 45 minutos aproximadamente, para este ejercicio.

Una vez que el tiempo concluye, los participantes divididos en grupos mixtos revisan los diversos cronogramas en un trabajo grupal. Se les pide que interpreten uno de los cronogramas y reportan patrones, tendencias y pensamientos. El (los) facilitador(es) pedirán patrones de conexión entre las tres clases de información.

Los Facilitadores de Búsqueda Futura pueden decir que este paso establecerá confianza en la capacidad del participante para entender una gran cantidad de información. El ejercicio completo de desarrollar el cronograma, la reflexión de grupo y la retroalimentación para la plenaria toma hasta 2-2 ½ horas.



CONSEJO

Sólo como un recordatorio, los rotafolios y paredes pertenecen a todos. Todos los rotafolios permanecen colocados hasta el final de toda la Conferencia de Búsqueda Futura.

Tarea 2 - Enfoque en el presente

El segundo paso llevará al grupo a mirar hacia atrás hasta el presente. Los participantes llegan juntos a organizar un “mapa mental” de todo el grupo, de las tendencias en la medida en que éstas afectan a la organización o al tema que se está estudiando. No es inusual para los grupos, sentirse incómodos o incluso abrumados por la complejidad. Algunas veces, los participantes pueden quedarse totalmente en silencio.

Usualmente dos facilitadores escribirán las tendencias sobre el gigante mapa mental que es enviado por los participantes. Todos están invitados a participar, pero es importante que las personas que suministraron los temas sean quienes los clarifiquen. Algunas personas podrían querer un mapa mental muy estructurado, pero se desea un aspecto más bien caótico. El proceso completo durará alrededor de 30 a 45 minutos.





Antes de que cierre el primer día, se invita a los participantes a indicar sus propios temas o tendencias prioritarios a partir del mapa mental. ¿Cómo se puede hacer esto? Usualmente se hace con siete puntos y cada miembro de un grupo de interés obtiene puntos del mismo color. El facilitador pedirá que los participantes coloquen sus puntos en donde quiera que perciban que una tendencia es más importante para el tema global de la conferencia de Búsqueda Futura. El participante puede colocar uno o más puntos sobre una tendencia. Esta no es una encuesta para establecer prioridades para el grupo, sino más bien para establecer el escenario para discusiones posteriores.

Si la conferencia de Búsqueda Futura ha iniciado a la hora recomendada en la tarde, entonces los participantes se van a casa o a su cuarto de hotel por la noche, muy probablemente con una sensación de confusión. Se desea esto, según puede observar de la figura como montaña rusa.



Día 2

Tarea 2 - Enfoque en el presente (continuación)

Es la mañana del segundo día y las conferencias de la Búsqueda Futura continúan con más trabajo sobre el presente. El título de la sesión también podría tener nombres como "¿Qué estamos haciendo ahora?". Los facilitadores deberán tener los puntos contados en el mapa mental gigante; y podría ser útil escribir las tendencias con más puntos en un rotafolio, con el número de puntos detrás de ellas. Los participantes se sentarán ahora en grupos homogéneos de interés. Se pide a cada grupo identificar las 3-5 tendencias de mayor interés para sus grupos de interés. Para cada tendencia, se pidió a los grupos pequeños que digan lo que están haciendo ahora para responder a esa tendencia (colectiva o individualmente), en relación con el tema de la Conferencia de Búsqueda Futura. Los participantes también pueden identificar lo que no están haciendo y quieren hacer, bajo el paraguas de su campo de influencia.

Todos los grupos reportan a la plenaria. Se apuntan y discuten tanto las similitudes como las diferencias. Esto es a menudo un punto de inflexión. Diversos grupos experimentan entre sí sobre la toma y asunción de responsabilidad. Hay un cambio de energía. El reporte debería limitarse solamente entre 2 a 5 minutos, dependiendo del número de grupos de interés.

Orgullos y Lamentos

En este paso el enfoque está en el presente, desde una perspectiva “interna”. Cada grupo de interés hace una lista de “orgullos y “lamentos” en relación con el tema de la Búsqueda Futura. En otras palabras, se preguntan a sí mismos: “¿De qué estamos orgullosos y de qué nos lamentamos en relación con el tema de nuestra conferencia? ¿Qué significa esto para el presente y el futuro?”.

Éste es un ejercicio importante. Hasta ahora los miembros del grupo han trabajado mucho desde una perspectiva muy individual. Con esta herramienta el grupo se mueve hacia el “nosotros”. La gente debería ya haber empezado a desarrollar la sensación de que es parte del todo y de que las diferentes partes del sistema deben responsabilizarse por mejorar el todo.

Los participantes no se culpan ni se señalan con el dedo. Los orgullos más orgullosos y los lamentos más lamentables se reportan y discuten en la plenaria. Usted podría haber notado que el mapa mental se enfoca en descripciones mientras que los “Orgullos y Lamentos” se dirigen hacia las emociones.

No sé si la traducción del inglés para “Orgullos” y “Lamentos” es la apropiada. Al igual que muchos términos en inglés, deberíamos analizar cuidadosamente si no existen mejores nombres.





Antes de la pausa para el almuerzo, los participantes se separan en sus grupos mixtos nuevamente, de modo que la siguiente tarea incluya también la pausa para el almuerzo.

Tarea 3 - Enfoque en el futuro

El facilitador invita ahora a los participantes a viajar hacia el futuro. Imagine que es el año 2020 ó 2030 y que sus sueños se han hecho realidad. Se pide a los participantes describir en rotafolios concretamente las estructuras y procesos que han creado. Ellos enumeran características, políticas, procedimientos, la naturaleza de las relaciones entre grupos de interés, y cómo ellos conducen su negocio. El facilitador también podría preguntar la barrera clave que el grupo tuvo que superar en el transcurso del camino y cómo lo hicieron.



La segunda parte de esta sesión es una de las partes más emocionantes del proceso de Búsqueda Futura. El facilitador pedirá a los grupos presentar sus hallazgos. Cada grupo puede escoger una forma de presentar su visión a todos. Los grupos han usado dramatizaciones; por ejemplo, un segmento de noticias de televisión o una representación o una historia de portada de revista que muestre los logros de su organización o comunidad.

Ellos presentan los detalles tan concretamente como les sea posible, como si ya hubieran ocurrido o como si estuvieran ocurriendo ahora. Según dicen los creadores del método “en la dramatización (no solamente la enumeración) de nuestros ideales futuros, las interiorizamos profundamente en nosotros, golpeteando sobre deseos y aspiraciones inconscientes, y haciendo visible lo que realmente queremos”. Estos dramas reflejan –con bastante precisión– en donde deberíamos realmente trabajar para hacerlas que ocurran.

Tarea 4 - Descubrir bases comunes

Cada grupo mixto crea una lista de temas Básicos Comunes (Qué) y posibles proyectos – formas de trabajar hacia nuestro futuro común (Cómo). Dos grupos se reúnen para converger las listas, luego cortan los temas e ideas en tiras y muestran las tiras en la pared (1 hora).

Día 3

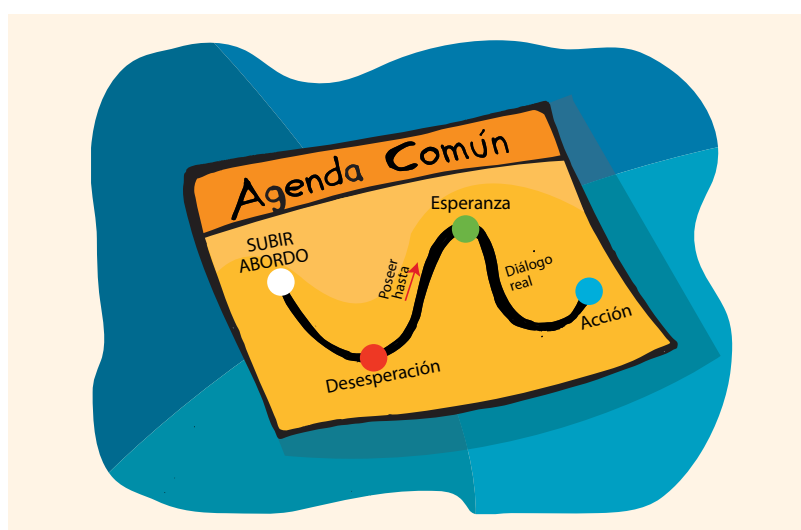
Tarea 4 continuación - Confirmar la base común en la Búsqueda Futura

Todo el grupo se reúne en la pared para dialogar y confirmar cada tema básico común. La discusión valida que cada persona quiera decir y entienda la misma cosa. Cualquier tema validado por todos los grupos es nuestra base común. Si hay un desacuerdo que no puede ser trabajado fácilmente, se lo mueve a la lista de “No Acordado”. La lista de “Base Común” se convierte en la dirección para las acciones del grupo. Esta tarea podría necesitar de 30 a 60 minutos.

Punto importante: El diálogo abierto en este punto es crítico. La factibilidad de los planes y su eventual implementación no está en función del tiempo que la gente invierte en la solución real de los problemas. Antes bien, es una función del alcance hasta el cual la gente ha hecho un cambio en su capacidad de actuar juntos. En los grupos diversos, la gente hace el cambio en momentos muy diferentes. Si nos movemos muy rápidamente hacia el cierre, podemos perder el compromiso profundo de los miembros claves.

Tarea 5 - Planificación para la acción

Equipos auto-seleccionados convenidos alrededor de temas básicos de agenda común para decidir sobre acciones a corto plazo a ser tomadas dentro de los próximos tres





meses y acciones a largo plazo a ser tomadas dentro de los próximos tres años o algo similar. Sus planes son reportados a todo el grupo antes de cerrar, se hacen planes para recopilar y difundir el aprendizaje y documentos, y a menudo se establece una cita para una reunión de revisión en seis meses. Esta sesión podría tomar de dos a cuatro horas.

¿CÓMO CONCLUIR LA CONFERENCIA?

Es bueno tener una corta sesión plenaria final. La gente puede compartir en tan solo una frase sobre cómo se sienten. El auspiciante de la conferencia debería tener la última palabra. Definitivamente, a los participantes les agradecería escuchar cómo está dando seguimiento a los resultados de la Búsqueda Futura. La Búsqueda Futura cierra entre el medio día y las 3 p.m. del Día 3.

LISTA DE REVISIÓN DE MATERIALES

- Un sitio con mucho espacio de pared a fin de poder mostrar cronogramas y el mapa mental.
- Grandes rollos de papel.
 - a) Cronogramas: tres tiras, idealmente de 1.5m x 8m.
 - b) Mapa Mental: tres tiras, idealmente 1m x 3m.
- Nota** –El tablero permite colgar las tiras de cronograma de 8 m– si es que existe espacio de pared en la sala, entonces esto no es necesario.
- Marcadores mágicos solubles en el agua – set de 8 colores por grupo.
- Dos cajas de marcadores mágicos solubles en el agua – juego de 12 colores para los facilitadores.
- Caballete de rotafolios con blocks completos para el rotafolios – 1 x cada grupo.
- Cinta de embalaje para cada mesa.
- Puntos de colores – Un color diferente para cada grupo de interés. Cada individuo tiene 7 puntos.
- Suministros para futuros escenarios –suficientes para cada grupo mixto~ papel de construcción, tijeras, cinta adhesiva, (opcional: etiquetas adhesivas, disfraces, sombreros, entre otros).
- Sillas en un círculo.



- Una pequeña mesa para facilitadores y dos mesas para papeles y suministros que puedan ser usados en la representación para el ejercicio del escenario.
- Comida saludable para refrigerios y almuerzo.
- Sistema de amplificación si es necesario, con dos micrófonos.

SEIS PRINCIPIOS DE LA BÚSQUEDA FUTURA

- Situar a todos los grupos de interés en una sala.
- Mirar hacia el futuro, en vez de hacia los problemas.
- Hallar intereses comunes, en vez de trabajar en áreas de conflicto.
- Investigar sistemas totalmente abiertos.
- Trabajar en grupos auto-manejados.
- Planificar acciones sólo después de alcanzar el consenso.



HISTORIA

UNA BÚSQUEDA FUTURA CON NIÑOS AFECTADOS POR LA GUERRA EN SUDÁN.

En 1999, un esfuerzo auspiciado por UNICEF llamado Operación Sustento Sudán invitó a niños y adultos a participar en una búsqueda futura para conducir la crisis de perder una generación de niños por la agitación de una brutal guerra civil. Para permitir que se escuchasen las voces de los niños, la principal Búsqueda Futura fue precedida por una para niños solamente.

Participaron alrededor de 40 niños, entre 13 y 17 de edad (acompañados por sus profesores). La mayoría de estos niños había sufrido desplazamientos y separación de sus familias como resultado de la guerra, e incluso algunos habían luchado en la guerra. El mensaje que desarrollaron estaba muy enfocado y era muy claro. Los niños querían paz, querían acceso a servicios de salud, y – sobre todo – querían ir a la escuela y aprender. La siguiente conferencia para adultos evidenció impresionantes resultados similares. La mayoría de participantes había sufrido trauma y pérdida como resultado de la guerra. Esto se reflejaba en el cronograma dibujado por el grupo. Tragedias personales – la pérdida de niños, padres o hermanos; bombardeo de escuelas; aterradoras huidas de los ataques – todo estaba incluido en el cronograma. La lista de lamentos incluía la impotencia de padres incapaces de proveer a sus familias durante la hambruna. Cuando los participantes hablaban de lo que les daba orgullo, era visible que la gente había intentado, bajo circunstancias muy difíciles, mejorar sus vidas. El sueño del futuro para los niños creada por la conferencia de adultos era sorprendente en su similitud con los sueños de los niños. Paz y reconciliación surgieron muy fuertemente, como la apremiante necesidad de educación y servicios de salud. Los adultos también identificaban otro tema que es clave para ellos para asegurar un mejor futuro para los niños de Sudán del Sur: buena gobernanza, con estructuras responsables que respeten los derechos humanos. Surgieron una cantidad de proyectos concretos y esta Búsqueda Futura recibió seguimiento por al menos dos más.

Adaptado de un texto escrito por Gilian Wilcox de UNICEF

¿QUIÉN PUEDE FACILITAR UNA BÚSQUEDA FUTURA?

Se recomienda considerablemente usar el servicio de preferiblemente dos facilitadores con experiencia. Se ha vuelto muy común que un facilitador con experiencia guíe a un facilitador junior en este complejo proceso. Y recuerde: antes de la Conferencia de Búsqueda Futura real, cumple con cierto trabajo considerable en planificación y organización.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA BÚSQUEDA FUTURA

Existe una cantidad de principios. El primer principio dice que si usted va a cambiar un sistema, entonces tiene que comprometerse con todo el sistema. Y en nuestro caso, aquí usted necesita tener “todo el sistema en la sala”. En realidad, esto implica planificar cuidadosamente a fin de identificar a todos los grupos de interés. Los participantes son diversos grupos de interés claves, con el potencial para hacer una diferencia en el futuro del grupo – gente con información, ideas y autoridad para actuar. Se recomienda reducir esta lista a ocho grupos de interés representativos, siendo cada grupo representado en la Búsqueda Futura por aproximadamente ocho individuos.

¿Recuerda la historia sobre los ciegos y el elefante (vea la gráfica)? Dependiendo de qué parte del elefante tocaban, llegaban a una interpretación diferente. Uno sentía la pata y le parecía que era el tronco de un árbol; otro sentía la cola y describía una cuerda; incluso otro tocó el costado del elefante y le pareció la pared de un edificio. Cada uno creyó que estaba experimentando una cosa muy diferente. Al final, lo que ellos describían de modo tan diferente, era el mismo animal. Es así con muchas de las “realidades” de la comunidad con la que nosotros mismos estamos trabajando. Sólo cuando empezamos a explorar nuestras impresiones respecto de nuestras percepciones de la realidad podemos acercarnos más a la “verdad”. Un esfuerzo considerable se realiza en las primeras etapas de la Búsqueda Futura para permitir a los diferentes grupos de interés escuchar las perspectivas de los otros grupos. Más adelante en la Búsqueda Futura se alienta a los participantes a considerar lo que ellos pueden influenciar.



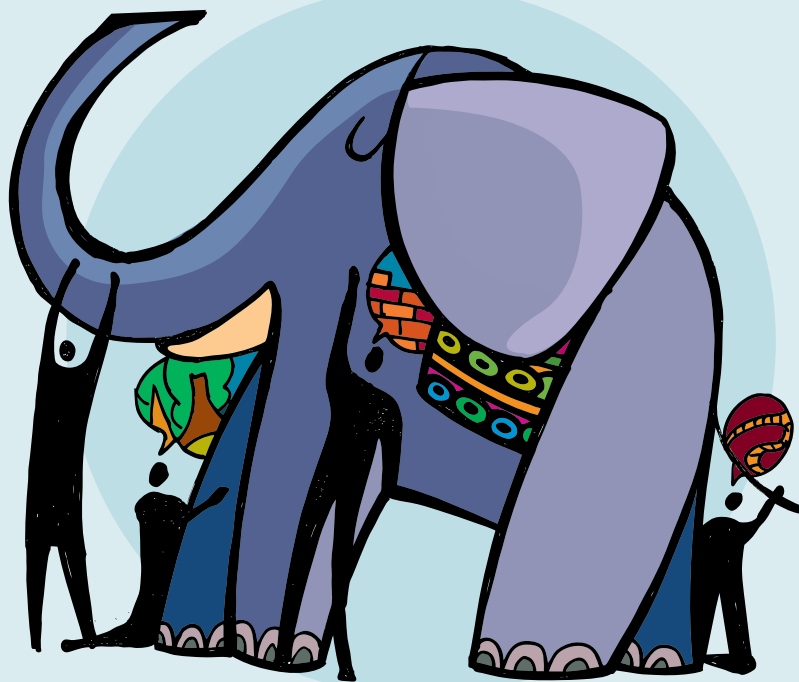
LA PARÁBOLA DE LOS CIEGOS Y EL ELEFANTE

En el libro para niños, *Los Ciegos y el Elefante*, Lillian Quigley recuenta la antigua fábula de seis hombres ciegos que visitan el palacio del Rajá y encuentran por primera vez un elefante. Mientras cada uno toca al animal con sus manos, anuncia sus descubrimientos.

El primer ciego puso su mano tocó el costado del elefante. “¡Qué liso! Un elefante es como una pared”. El Segundo ciego puso su mano y tocó el tronco del elefante. “¡Qué Redondo! Un elefante es como una serpiente”. El tercer ciego puso su mano y tocó el colmillo del elefante. “¡Qué puntiagudo! Un elefante es como un arpón”. El cuarto ciego puso su mano y tocó la pata del elefante. “¡Qué alto! Un elefante es como un árbol”. El quinto extendió su mano y tocó la oreja del elefante. “¡Qué ancho! Un elefante es como un abanico”. El sexto ciego puso su mano y tocó la cola del elefante. “¡Qué delgado! Un elefante es como una cuerda”.

Se produjo una discusión, con cada ciego pensando que su propia percepción del elefante era la correcta. El Rajá, despertado por la conmoción, llamó desde el balcón. “El elefante es un gran animal,” dijo. “Cada hombre tocó sólo una parte. Se deben reunir todas las partes para descubrir cómo es un elefante”.

Iluminados por la sabiduría del Rajá, los ciegos llegaron a un acuerdo. “Cada uno de nosotros conoce sólo una parte. Para descubrir toda la verdad debemos juntar todas las partes”.



El tercer principio es un enfoque en el futuro. Aun cuando el pasado es importante, y se lo honra, el propósito de la Búsqueda Futura es construir un mejor futuro. Hay algo de traslape aquí, con la fase de sueño de la Investigación Apreciativa. Se alienta a los participantes a ser creativos al pensar acerca de sus escenarios futuros.

El cuarto principio es la autogestión. Mediante una facilitación muy cuidadosa pero bastante mínima, los participantes de la conferencia de Búsqueda Futura necesitan tener auto gestión. Los participantes necesitan que se les permita tomar control de su conferencia y de sus futuros.

TRES PENSAMIENTOS FINALES DE LA BÚSQUEDA FUTURA

- **¿Qué tal la Búsqueda Futura en situaciones muy conflictivas?**

El método no evita el conflicto. La conferencia sin embargo está diseñada en una forma tal que los conflictos no se agraven. Conforme usted ha aprendido hasta ahora, los participantes sólo se moverán hacia temas de acción en los que todos estén de acuerdo. Además, el método reconoce las diferencias y las visualiza. Escuché sobre problemas acerca de conflictos profundamente enraizados tales como el conflicto entre Palestina e Israel, y esto puede ser usado. Sí, pero por supuesto, esta clase de problemas deberían ser conducidos de manera creativa por el grupo de planificación.

- **¿Qué se obtiene de una Búsqueda Futura?**

A usted podría ocurrírsele esta pregunta. Bueno, se puede distinguir entre resultados materiales e inmateriales. Por supuesto, usted obtendrá objetivos y actividades concretas y a menudo, importante innovación. Sobre un nivel inmaterial, puede crearse mucha energía y cambios culturales. Se reducen los prejuicios, se incrementa el mutuo entendimiento entre diversos grupos de interés. ¿Son sostenibles los resultados de una Búsqueda Futura? La experiencia ha mostrado que se implementa mucho más, que con muchos otros enfoques comunes. Por supuesto, a menudo se recomienda que haya un proceso de seguimiento. Por ejemplo, un grupo puede reunirse con otro nuevamente a fin de reportar sobre otros logros y planificar pasos posteriores.

- **¿Y entonces? ¿Qué sucede luego de la Búsqueda Futura?**

Bueno, como muchos otros métodos, la Búsqueda Futura probablemente habrá producido mucha energía y gran acción. Pero todos sabemos que, incluso luego de una sorprendente reunión, puede perderse el impulso, si no existe el seguimiento



apropiado. Weisboard y Janoff sugieren algunas sesiones de seguimiento con antiguos participantes o boletines informativos, a fin de comunicar a la gente lo que ha sucedido luego de la Búsqueda Futura. También se puede producir documentación en fotos y video. ¡Cualquiera que sea la idea que surja, es recomendable pensar acerca del seguimiento apropiado en la etapa de planificación y no cuando la conferencia está por terminar!

MÁS LECTURAS Y VÍNCULOS

Weisbord, Marvin y Janoff, Sandra. (2000) Future Search (2da Edición). San Francisco: Berrett-Koehler.

Marvin y Sandra han fundado la Red de Búsqueda Futura (Future Search Network), la cual se encuentra en el siguiente link:

<http://www.futuresearch.net/>

Es una red voluntaria global que ofrece procesos y capacitación pública, sin fines de lucro y de ONG para cualquier persona que pueda acceder a ella. Están comprometidos con crear un mundo más abierto, inclusivo y sostenible a través de esta red, y hacer su mejor esfuerzo para asegurar que si alguien necesita una Búsqueda Futura, ésta se le facilitará. Visite su sitio web para tener una idea de los tipos de actividades que están sucediendo en todo el mundo.

Capítulo 7

DISCUSIÓN EN PECERA Y CÍRCULO SAMOANO





DISCUSIÓN EN PECERA Y CÍRCULO SAMOANO

¿QUÉ ES UNA DISCUSIÓN EN PECERA?

La Discusión en Pecera es una alternativa dinámica pero simple a un panel típico de discusión. Ayuda a infundir animación y espontaneidad a las organizaciones convencionales de eventos. Una conversación de Discusión en Pecera es una forma de diálogo que puede ser usada cuando se discuten tópicos dentro de grupos grandes. Ha sido ampliamente usada en educación cívica en Alemania y otros países de Europa. Hay muchas variaciones más pequeñas, pero todas tienen en común que un grupo pequeño de personas sentadas en círculo tienen una conversación. En un sentido metafórico ellos son los peces que están rodeados por un gran grupo de observadores, sentados en un círculo externo, o la pecera. El facilitador o uno o dos expertos seleccionados pueden dar un corto input que establezca el bosquejo general de la discusión y luego de eso el círculo interno empieza a discutir. El círculo externo usualmente escucha y observa. Cada vez que alguien desee participar y moverse hacia el círculo interno, un participante de la pecera debe liberar una silla y moverse hacia el círculo externo.

• ¿Cuáles son los beneficios de una discusión en pecera?

Las discusiones en pecera pueden hacer que los participantes en un grupo más grande sientan que sus opiniones y puntos de vista han sido representados en la discusión, incluso cuando no han hecho ninguna declaración personal. Debido a que presencian las contribuciones de otras personas, ellos reconocen si los temas importantes para ellos han sido discutidos. Normalmente, los participantes y observadores abandonarán el proceso de Discusión en Pecera con una mayor comprensión del rango de opiniones y experiencias que existen dentro de su comunidad de un tema o propuesta en particular. Éste podría ser un buen punto de inicio para que tales grupos construyan sobre los puntos comunes identificados. Por tanto esto podría ser sólo un paso en un proceso de cambio o discusión diseñada.



CUIDADO

Una palabra de precaución: no intente usar el método de la Discusión en Pecera para alcanzar decisiones, ya que no hay forma de saber cuántos participantes apoyan cuál posición.



• ¿Cómo hacerlo?

Un pequeño grupo de participantes se sienta en sillas dispuestas en un pequeño círculo en la mitad. En la mayoría de las discusiones en pecera se proveen de cuatro a seis sillas. Los demás participantes se sientan fuera en uno o más círculos de sillas. Un rol muy importante que tiene que ser estrictamente monitoreado por el facilitador: sólo los participantes sentados en el círculo más interno están autorizados a hablar. Los participantes en el exterior escuchan al círculo interno, pero pueden unirse al círculo interno y a la discusión en cualquier momento. A fin de unirse al círculo interno, los participantes deben ocupar una silla vacía en el círculo más interno. Si todas las sillas ya están tomadas, un participante puede pararse detrás de una silla y esperar hasta que alguien termine lo que tiene que decir y entonces abandone el círculo interno.

Usualmente, toma unos pocos minutos antes de que la gente se sienta cómoda con ir y venir mientras continúa la discusión. Una Discusión en Pecera puede durar de 30 a 90 minutos, pero el facilitador y los organizadores deberían observar el flujo de energía y decir de manera relativamente espontánea cuando escalonar lentamente la discusión.



CONSEJO

Tenga en cuenta la acústica. Preferiblemente no deberían usarse micrófonos ya que todos los participantes en el medio deberían ser escuchados igualmente bien antes que, principalmente, las dos o tres personas que sostengan los micrófonos. Si el grupo y la sala prefieren sin embargo usar micrófonos, asegúrese de que todos los participantes tengan acceso a un micrófono.

• ¿Cuándo usar una discusión en pecera?

Hay muchas oportunidades para usar una Discusión en Pecera. Primero que todo, ¡es una buena alternativa al estilo tradicional de debate! También, si usted está planificando una conferencia tradicional, es una gran alternativa para un panel de discusión experto o una presentación de oradores. En vez de horas de presentaciones, dé a los oradores de 5 a 10 minutos para presentar sus ideas. Entonces los oradores se unen al círculo interno lo que también incluye tres sillas para que “visitantes” de la audiencia general zigzagueen de adentro hacia afuera. El objetivo es permitir que el contenido emerja a partir de los comentarios y preguntas del grupo y ayuden a desdibujar las diferencias entre los expertos y la audiencia.

Es también altamente aplicable cuando se requiere consulta e interacción con la comunidad más amplia. El método de Discusión en Pecera puede ser usado para

construir confianza dentro de la comunidad creando un sentido de transparencia en la toma de decisiones. Tenga en cuenta que la Discusión en Pecera trabaja mejor cuando las presentaciones son breves.

• Rol del facilitador

Algunas veces es un desafío facilitar las Discusiones en Pecera. Por tanto es altamente recomendado tener un facilitador con experiencia para conducir una Discusión en Pecera. Hay algunas tareas que el facilitador debe cumplir durante una Discusión en Pecera. El facilitador explica a los expertos que participan en la pecera con anterioridad, cómo funciona el proceso y cuál será su rol. Por ejemplo, debe estar claro para los expertos que no hay tiempo para declaraciones y presentaciones extensas. El facilitador también alienta el flujo de la presentación haciendo algunas preguntas interesantes –si es necesario– y resume la discusión. El facilitador también asegura que la discusión se mantenga dentro del círculo interno.

También es buena práctica preparar algunas preguntas para todos los participantes una vez que ellos se hayan reunido nuevamente en la plenaria. Aquí es donde se produce a menudo la verdadera reflexión.



CUIDADO

Por favor tenga presente que a fin de tener una exitosa Discusión en Pecera, usted debe asegurarse de que sus expertos en su Discusión en Pecera estén deseosos de permitir que el contenido surja a partir de los comentarios y preguntas del grupo. Otro factor del éxito es que usted escoja un tema que realmente interese al grupo.

• Variaciones

Una variación es una llamada **“Discusión en Pecera Cerrada”** en la que el facilitador dirige estrictamente cómo los participantes se mueven de los círculos internos a los externos y viceversa. Ésta podría ser una buena opción si todos los participantes son expertos. Para empezar, todas las sillas se llenan con participantes. El facilitador divide a los participantes en dos grupos (o más según se necesite). Los participantes iniciales en el círculo interno hablan por algo de tiempo acerca del tema según lo indicado por el facilitador. Cuando el tiempo se acaba o cuando no se añaden más puntos de interés, el primer grupo de participantes abandona la Discusión en Pecera y un nuevo grupo de la audiencia ingresa al círculo interno. El nuevo grupo continúa discutiendo el tema anterior.



Otro uso de la Discusión en Pecera cerrada podría ser al final del día de reunión. Como de costumbre una parte del grupo se sienta en el círculo interno mirándose los unos a los otros mientras los demás forman un círculo en el exterior. El facilitador hace preguntas tales como: ¿Cuáles fueron las partes más útiles el día de hoy? ¿Por qué? Luego de un corto tiempo la gente del círculo interno va al círculo externo y la gente del círculo externo va al círculo interno. También pueden cambiar las preguntas realizadas. Si el grupo es grande (más de quince personas) use tres rondas con un grupo primero, luego el segundo, luego el tercero. Esto puede continuar hasta que muchos miembros de la audiencia hayan pasado algo de tiempo en la Discusión en Pecera.

En ambos casos, cuando el tiempo se acaba se detiene la Discusión en Pecera y el moderador resume la discusión.



CONSEJO

MÚLTIPLES DISCUSIONES EN PECERA: si el grupo total de capacitación es bastante grande, por ejemplo 20-30 participantes, puede tener múltiples Discusiones en Pecera avanzando simultáneamente. A la terminación de las discusiones, tome uno o dos representantes de cada Discusión en Pecera para presentar su visión en una Discusión en una Pecera nueva, central. Luego de esta ronda de discusión, permita la retroalimentación de los observadores o permita a los representantes regresar a sus respectivas Discusiones en Pecera para más discusión.

CÍRCULO SAMOANO

Una variación de una Discusión en Pecera es el llamado Círculo Samoano, que es un buen método para tener una conversación en un ambiente polarizado. El Círculo Samoano enfatiza la creación de un espacio seguro y también que usualmente dos perspectivas muy opuestas sean representadas en el desarrollo de la conversación.

Como siempre, uno o dos representantes para cada una de las perspectivas presentes forman el núcleo permanente del Círculo Samoano. Rodeado por dos o tres sillas abiertas, se sientan en un semi círculo para toda la discusión. El facilitador tiene que ser una persona respetada y asegurar que se hagan cumplir las reglas básicas.



Debería haber reglas básicas que deberían estar claras antes y al inicio del proceso (ver recuadro). Las reglas básicas deberían ser visualizadas durante toda la duración del Círculo Samoano. Es absolutamente imprescindible que los participantes fuera del círculo interno no puedan conversar, gritar, abuchear o incluso aplaudir. Se recomienda que el facilitador asegure el acuerdo para observar estas reglas básicas del grupo, mediante alzado de manos o firmando las reglas básicas en un rotafolios preparado.

Los representantes de los diferentes lados discuten los temas entre sí mientras el grupo más grande escucha. Usualmente inicia con un comentario corto por parte de cada representante en el semi círculo y procede como una conversación entre los representantes, con otros uniéndose cada vez que desean. El facilitador tiene que juzgar cuidadosamente cómo facilita activamente la conversación – en algunas ocasiones el facilitador puede salir del círculo luego de introducir las pautas, coordinación de tiempo y proceso.

Cuando hay temas altamente conflictivos, este método es solamente efectivo cuando el grupo tiene un interés colectivo en el valor de escuchar diferentes opiniones y hay un compromiso compartido en respetarse entre sí.



REGLAS BÁSICAS PARA EL CÍRCULO SAMOANO

- Los miembros del círculo interno se sientan mirándose los unos a los otros.
- Sólo pueden hablar los miembros del círculo interno.
- Los miembros del círculo externo deben escuchar atentamente y pueden tomar notas.
- Un miembro del círculo externo puede “dar un golpecito” para unirse a la conversación. La persona “que recibe el golpecito” se sienta entonces en la silla vacía en el círculo externo.
- Los miembros del círculo interno permanecen como parte de la discusión hasta que se les “da un golpecito”.
- Si la discusión se desvía, el facilitador vuelve a enfocar al grupo hacia la discusión.



INFORMACIÓN

El método no recibe su nombre necesariamente debido a algo de Samoa pero fue posiblemente inspirada por alguien que escuchó cómo una comunidad tribal de la isla manejó temas controversiales alentando que se compartan los pensamientos acerca del tema a tratar – con los individuos más interesados hablando desde el centro del círculo y los individuos menos interesados presenciando en un círculo externo, y siguiendo la discusión hasta que se llegue a una solución o hasta que se haya alcanzado un punto natural de parada.

ALGUNOS PENSAMIENTOS FINALES

El beneficio del Círculo Samoano y de la Discusión en Pecera es que las conversaciones del grupo pequeño en la Discusión en Pecera usualmente despersonalizan los temas de discusión y reducen el nivel de tensión. Los participantes se dejan capturar menos por ineficientes juegos de adversarios. Se puede alentar a cada lado a proporcionar a la audiencia evidencia y lógica para soportar sus principales puntos, a la luz de lo que el otro lado ha dicho – todo lo cual beneficia a la audiencia.

En un debate, uno de los lados gana un punto. En una Discusión en Pecera o un Círculo Samoano, el punto es aclarar cuáles son los problemas y la evidencia – y quizás en el camino descubrir nuevas perspectivas, entendimientos y opciones que puedan no haberle ocurrido a nadie anteriormente. Cuando el diálogo de cualquier forma va bien, las posiciones de la gente tienen a suavizarse o a venirse abajo y son reemplazadas por un mayor entendimiento.

REFERENCIAS

A mi entender, no existen libros sobre la Discusión en Pecera. Una lectura recomendada en inglés es Kraybill, R (2001) 'Facilitation skills for interpersonal transformation', Berghof handbook for conflict resolution, Berghof Center. Disponible en:
http://www.berghof-handbook.net/general_intro.htm.

También puede descargar un artículo en inglés desde el siguiente link:
http://www.sihi.org/publications/tools/ACT-Samoan_Circle.pdf



Capítulo 8

LA CARAVANA





LA CARAVANA

¿QUÉ ES UNA CARAVANA?

Puede que la Caravana sea una herramienta buena y apropiada para lograr la participación de un público más grande, con un número de expertos en una conversación respecto de cualquier aspecto. De manera alternativa, se puede utilizar para discutir documentos más extensos, y obtener una retroalimentación y comentarios de un público más grande. De cualquier manera, este método debe utilizarse incorporado en un programa de conferencias más extenso.



HISTORIA

Este método tiene seis años de antigüedad. Se originó mientras facilitaba una reunión en Nepal/Sur de Asia para expertos sobre salud sexual y reproductiva en los jóvenes. Hubo aproximadamente 50 expertos invitados, y en el borrador del programa inicial que me enviaron los organizadores, se suponía que un grupo de ellos daría los discursos usuales. Estaba preocupado de que únicamente un grupo de expertos seleccionados pudiera presentar sus puntos de vista. ¿Qué pasaba con el resto de expertos? Probablemente se los “degradaba” como oyentes pasivos, excepto en las sesiones de preguntas y respuestas. Por lo tanto, me pregunté si había algún método para transferir el conocimiento y hacer que el resto de expertos también se involucraran. Se me ocurrió este método (cierto tipo de estaciones rotativas) y mi experiencia ha sido muy positiva. He aplicado el método de la Caravana, desde entonces.



ACERCA DEL NOMBRE

En ese entonces no había un nombre para el método y, finalmente, le di el nombre de "Caravana". Una caravana es un grupo de personas que viajan juntas, a menudo en una expedición comercial. Las caravanas existían mayormente en áreas desérticas y a lo largo de la Ruta de la Seda. El viaje en grupos tenía muchos beneficios y los miembros de las caravanas, a menudo, se detenían en un oasis; un área aislada con vegetación en un desierto, rodeada, por lo general, por un manantial o una fuente de agua similar. La ubicación de los oasis ha sido de importancia crítica para las rutas de comercio y el transporte en las áreas desérticas. Las caravanas deben viajar en medio de varios oasis, de modo tal que, el suministro de agua y alimentos se pueda reabastecer. El líder de un oasis era a menudo una persona poderosa, y ésta conocía mucho y tenía historias que compartir, pero dependía en cambio del conocimiento y de la información que recibía de las caravanas que lo visitaban.



CUIDADO

No utilice el método en situaciones conflictivas, ya que puede que los participantes podrían esperar resolver problemas, cambiar actitudes o similares. Una Caravana es una buena experiencia de aprendizaje, pero no se puede utilizar exclusivamente en procesos de resolución de conflictos y la inversión personal puede resultar extremadamente elevada.

¿CÓMO HACERLA?

La Caravana consiste de cinco pasos principales.

• Paso 1 Preparar el salón

Se prepara el salón con tres a cinco estaciones -denominadas aquí "oasis". Por lo general, hay esquinas apropiadas en los salones en donde la gente puede discutir sin interrupciones por parte de los otros participantes. Cada oasis tendrá un líder de oasis designado. Estas personas son, usualmente, expertos que presentan el tema al grupo y en un programa tradicional hubiesen sido los expertos claves, quienes de inmediato darían las presentaciones. Pero también puede ser un voluntario que haya sido escogido para guiar un tema de los organizadores. Se dividirá a los otros participantes en grupos de trabajo (Caravanas) quienes se unirán durante todo el ciclo de la Caravana.

De ser posible, se debe pedir a los participantes formar grupos de igual tamaño e intereses, aunque a veces usted puede designarlos para estar en un grupo numerándolos.

El primer oasis será el oasis inicial de un miembro del grupo. En otras palabras, la estación que inició como un miembro del grupo será su estación de inicio. Cada oasis tiene un tablón de notas u otro espacio preparado para una visualización, por ejemplo, un papelógrafo. Se recomiendan los tableros de notas ya que las personas pueden escribir sus pensamientos y comentarios sobre tarjetas y moverlas de un lado a otro.



CONSEJO

Al igual que en Café Mundial quizás quiera demostrar su creatividad al preparar el salón. Decórelo con 4 ó 5 plantas pequeñas para simbolizar el oasis.

• Paso 2 La reunión de inicio

En la primera sesión del oasis de inicio, las personas tendrán discusiones extensas o profundas. Por lo tanto, se asigna más tiempo para la primera ronda de charlas –por lo general– quizás quiera dar un tiempo de hasta 45 minutos. Se inicia, a menudo, con un comentario del líder del oasis. Estos comentarios no deben durar más de 10 minutos ya que tienen como objetivo presentar un tema o dar cierta perspectiva



como punto de partida para una discusión. Luego de los comentarios del experto, los participantes abordarán una discusión abierta. El líder del oasis es ahora –más bien– un participante normal y no el dirigente de la reunión.



CONSEJO

Es de suma importancia que se visualicen los puntos, pensamientos, ideas y recomendaciones claves. Por consiguiente, asigne a una persona voluntaria que ayude a facilitar la discusión en cada estación. Esta persona puede ser incluso una persona designada por los organizadores. El rol de dicho voluntario es presentar al líder de oasis (experto) a los miembros de la Caravana (participantes) siempre que esto no haya ocurrido al inicio de la reunión, para ayudar a visualizar todas las ideas y controlar el tiempo.

• Paso 3 Comienza la travesía

Una vez que el tiempo en el oasis de inicio ha expirado, los miembros de la Caravana –NO el líder del oasis– se moverán en grupo hacia el siguiente oasis. El líder del siguiente oasis, quien dará nuevamente una breve versión de su presentación y resumirá la discusión hasta el momento, les dará la bienvenida. Luego se invita a los participantes a complementar sus discusiones anteriores.



CONSEJO

Se recomienda firmemente utilizar un color distinto para destacar las contribuciones del grupo de inicio (por ejemplo azul) y las contribuciones agregadas por los grupos visitantes (amarillo). ¡Por tanto, cuando las Caravanas lleguen a sus oasis de inicio nuevamente podrán ver claramente lo que agregaron otros grupos!

¿Qué tiempo tienen las Caravanas visitantes para complementar? Bueno, debe haber tiempo suficiente para la discusión entre los participantes visitantes, pero la experiencia ha demostrado que no debe ser más de 20 minutos. Cuando el tiempo expire todos los participantes se trasladarán a la siguiente estación y los líderes de oasis (expertos claves) se quedan esperando al siguiente grupo visitante. Así, si tiene un grupo entre 30 a 60 participantes y cada sesión no dura más de 20 minutos, puede hacer tres o cuatro rondas hasta llegar al oasis de inicio. Personalmente, me gusta “recorrer el salón” y verificar el nivel de energía. Por lo general, en la última ronda se dará cuenta de una caída de energía y querrá parar unos minutos.

- **Paso 4**
Llegando a casa

Siendo el último paso cada Caravana está llegando a su oasis de inicio. El líder de oasis les da la bienvenida. Éste o ésta resume y guía al grupo en relación a todo lo que agregaron las Caravanas visitantes. Ahora la tarea es resumir o filtrar los aprendizajes y los nuevos conocimientos. Puede que sea útil resumirlas conclusiones en un papelógrafo, en la medida de lo posible.

- **Paso 5**
Presentación de los resultados

Generalmente, un representante del oasis de inicio presenta al público un breve resumen sobre las lecciones aprendidas y los nuevos conocimientos. En algunas ocasiones, las presentaciones del plenario quizás no sean necesarias, en otros casos quizás sean indispensables. Para evitar las presentaciones muy prolongadas quizás quiera dar instrucciones claras de lo que deba presentarse. No desea que la gente lea el tablón a todos los participantes -en especial porque todos han visitado cada oasis. Quizás podría sugerir que las personas presentadoras pretendan estar en la televisión y concédales hasta tres minutos. ¿Quién tiene la oportunidad de hablar más de tres minutos sin una interrupción en la televisión? De manera alternativa, el facilitador puede entrevistar a varias personas y hacer preguntas: ¿Cuál era el interés principal de las Caravanas visitantes, qué conocimientos ha adquirido, qué recomendaría? Habiendo dicho todo esto - puede que quizás quiera omitir este paso.



PENSAMIENTOS FINALES

La Caravana se puede utilizar en muchas más ocasiones -por ejemplo cada oasis aborda un tema muy distinto, como por ejemplo experiencias en varios países, compartir las buenas prácticas, presentación de resultados a mediano plazo, entre otros. Una aplicación útil sería si desea hacer que las personas participen en una discusión más amplia de documentos extensos. Si puede dividir dicho documento en varias partes que se puedan trabajar, por ejemplo: una página, el líder de oasis podría presentar una página y luego los participantes pueden complementar, dar recomendaciones, desarrollar nuevas fórmulas o formular inquietudes. ¡Experimente!

Capítulo 9

PROGRAMA DE CONVERSACIÓN





PROGRAMA DE CONVERSACIÓN

¿QUÉ ES UN PROGRAMA DE CONVERSACIÓN?

El Programa de Conversación motiva a los participantes claves, a menudo denominados “panelistas” a compartir sus experiencias en un entorno más informal. Debido a que su estructura exige de una preparación mínima por parte de los panelistas, el Programa de Conversación se puede iniciar en un taller en donde las personas aún no se conocen entre ellos, ni a los organizadores. La función del resto de los participantes en general es escuchar y aprender por medio de la “observación” del programa. La naturaleza informal de un Programa de Conversación es menos intimidante que un panel de discusión, pero menos participativa que una discusión en pecera o un círculo samoano. El Programa de Conversación es mejor cuando las historias de los panelistas se relacionan la una con la otra, y aun así revelan perspectivas distintas. Por lo tanto, la actividad de planificación principal recae en seleccionar un buen tema e involucrar a panelistas interesantes.

¿CUÁNDO UTILIZAR UN PROGRAMA DE CONVERSACIÓN?

Un Programa de Conversación es una buena alternativa para una presentación formal en podio o a un discurso principal. Da la oportunidad de conectar ideas entre los panelistas y examinar cuestiones claves. Y lo mejor de todo, es que es una manera de ofrecer historias de personas sin requerir demasiada preparación por parte de ellos.

¿CÓMO HACERLO?

Existen cuatro factores principales que deben considerarse: el formato del Programa de Conversación, el anfitrión, la identificación de buenos panelistas y la selección del tema.

- **El formato**

Cuando usted piensa un Programa de Conversación, debe considerarlo como un evento o sesión no mayor de 60 a 90 minutos. El salón debe asemejarse en la medida de lo posible a un Programa de Conversación con un entorno confortable y acogedor. Si el evento es una conferencia doméstica, quizás quiera copiar un formato popular,



familiarizado con las personas de la televisión. En general, las sillas para recibir al público están dispuestas en un semicírculo. Se coloca una silla para el anfitrión en frente con las sillas de los invitados al costado.

• El anfitrión

Un factor clave para un Programa de Conversación exitoso reside en asignar a un anfitrión competente. Se coloca al anfitrión en una silla cómoda al frente. Éste o ésta están a cargo de algunas tareas, como por ejemplo dar la bienvenida al público, introducir brevemente el tema e interactuar con los invitados al Programa de Conversación. Esta persona debe ser capaz de dar una introducción al estilo de un "Programa de Conversación" participativo, por ej. "Mi primer invitado será alguien muy conocido por ustedes, antiguamente fue". Si es posible la introducción debe conducir a un aplauso por parte del público. Luego el anfitrión guía la conversación, haciendo preguntas interesantes para mantener un fluido intercambio entre los panelistas. Tal como se afirmó, se debe tener mucho de escoger al anfitrión adecuado, uno que posea por lo menos ciertas habilidades de facilitación. El anfitrión debe utilizar habilidades de facilitación que incluyen hacer observaciones, resumir y recomendar. El anfitrión también debe estar disponible para formular nuevamente las declaraciones de los invitados y pedir una elaboración con sugerencias como "¿Puede hablarnos más sobre ello?" o "¿Puede compartir un ejemplo de lo que quiere decir?"



ALGUNOS CONSEJOS PARA EL PROGRAMA DE CONVERSACIÓN

- Interrumpa de manera educada, si es necesario. No deje que la gente divague. No hace bien a nadie.
- Dé la cara al panelista que esté hablando. Escuche cuidadosamente. Cuando escucha claramente, los hablantes estarán más dispuestos a dejarlo interrumpir y este puede ser el momento para ayudar a la persona que habla a enfocarse.
- No se involucre. Usted es el anfitrión y por ende el entrevistador, no un participante.
- Asegúrese de que cada uno tenga la oportunidad suficiente para expresar sus ideas y puntos de vista.
- Permita que los participantes hagan un comentario final corto que usted formule al hacer una buena pregunta final. Diga por ejemplo “en dos oraciones, ¿cuál es su recomendación final para esta cuestión?” o “¿Cuál es la lección aprendida o la conclusión de esta sesión del Programa de Conversación?”.

• Los panelistas

Se debe tener igual cuidado al escoger a los panelistas ya que son el punto medular del programa de conversaciones. Cada panelista invitado debe tener un punto de vista interesante o único que quieran compartir. Deben tener además una mente abierta frente a otros puntos de vista, no estar propensos a ser combativos o argumentar, responsivo al público y respetar el formato del programa de conversaciones.

A veces es apropiado abrir el espacio para preguntas del público, pero tenga cuidado ya que el concepto de base es lograr una conversación interesante y tal vez controversial entre los tres o cuatro panelistas invitados.

• El tema

Al igual que con muchos otros métodos como por ejemplo Café Mundial, Espacio Abierto y Discusión en Pecera debe identificar un tema o tópico que sea de gran interés para los participantes. De otro modo, incluso el Programa de Conversación más bonito puede irse abajo y ser aburrido para el público. Quizás quiera consultar con varias partes interesadas o participantes invitados antes de la conferencia para formarse una mejor idea de cuál es el tema correcto y sub-temas interesantes. También puede hacer una tormenta de ideas con el comité organizador y pensar en algunas preguntas interesantes que se deban formular al explorar más profundamente el tema y mantener la conversación fluyendo. Piense con anticipación respecto a buenas



preguntas que no sean de sí o no y que sean lo suficientemente específicas de modo tal que los panelistas no tengan que dar explicaciones o antecedentes extensos.



CONSEJO

Con grupos grandes puede considerar, ejecutar de dos a tres sesiones de programas de conversación en paralelo y dejar que los participantes escojan asistir al programa de charlas que sea de su mayor interés.

- **Seguimiento**

¿Cómo hacer un seguimiento a un Programa de Conversación? Por lo general, es sólo una alternativa a un panel de discusión. Pero tenga presente que los comentarios de cierre con un enfoque futuro son críticos, si el Programa de Conversación es un paso en un diseño extenso de conferencia. Por cierto, debe considerar a un sistematizador que tome notas de los puntos principales. Estos se podrían distribuir posteriormente a los participantes y a las personas que no hayan podido asistir a la reunión. Si solo se desea un diálogo bueno y constructivo, déjelo como está.

Capítulo 10

LÍNEA
DE TIEMPO



LÍNEA
DE TIEMPO



LÍNEA DE TIEMPO

Si ha leído el capítulo de Búsqueda Futura, ha aprendido el uso de tres líneas de tiempo diferentes para comenzar una conferencia de Búsqueda Futura. Sin embargo, no es la única aplicación de las líneas de tiempo. Aun cuando es menos conocido, existe un creciente número de facilitadores que usan la Línea de Tiempo para generar diálogo y acción colaboradora.

Las líneas de tiempo generalmente tienen dos objetivos. En primer lugar, las líneas de tiempo pueden ayudar a un grupo a desarrollar una comprensión compartida del pasado, que actuará como base para la planificación del futuro del grupo.

En segundo lugar, las líneas de tiempo pueden utilizarse para examinar proyectos. En retrospectiva, el miembro del equipo o los participantes de un proyecto miran hacia atrás en un corto periodo de medio año, un mes o incluso quince días, en busca de una lección aprendida, mejoras y acciones concretas para el futuro. El gurú de retrospectiva, Norman Kerth, define el proceso como un ritual al final de un proyecto, para aprender de la experiencia de todos y permitirles planificar cambios para el siguiente esfuerzo.

Tras todo lo dicho, este capítulo, sin embargo, se enfoca principalmente en líneas de tiempo que cubren un periodo mayor, pero no debe olvidarse que puede usarlos también como retrospectivas de corto plazo en proyectos.

¿CUÁL ES EL BENEFICIO DE LAS LÍNEAS DE TIEMPO?

Cuando las líneas de tiempo se usan en forma efectiva, pueden despertar el sentido de comunidad del grupo ofreciendo una experiencia e identidad compartidas en base al pasado, además de relacionar el pasado con el presente y el futuro. También es una gran herramienta para ayudar a la gente a identificar lo que tiene en común, mediante la narración de sus historias. En algunos casos, incluso podrían ayudar a la gente a trabajar en una historia difícil y llevar al grupo a la curación.



INFORMACIÓN

Si no ha experimentado las líneas de tiempo antes, probablemente se sorprenderá de cuánta información puede generar un grupo y cuántas historias, sentimientos y pensamientos que podrían haber estado profundamente enterrados en la memoria de los participantes salen a flote en con rapidez. Algunas organizaciones han contratado a asesores o investigadores para aplicar entrevistas y obtener este tipo de información, pero con una Línea de Tiempo, usted puede generar más información debido a su aspecto de fertilización transversal.

¿CUÁNTO LLEVA UN PROCESO DE LÍNEA DE TIEMPO?

Bueno, depende mucho de la cantidad de personas involucradas y al cumplimiento de planificación de la acción (en una retrospectiva). De otra forma, puede usar la Línea de Tiempo como un paso en el comienzo de un proceso de taller para ver al pasado antes de hablar de la situación presente y/o del futuro. Por ende, el proceso de Línea de Tiempo puede durar un promedio de 60 minutos a tres horas para grupos más grandes. Personalmente, me gusta tramar el enfoque de la Línea de Tiempo en mi proceso de taller y dura alrededor de 45 minutos.

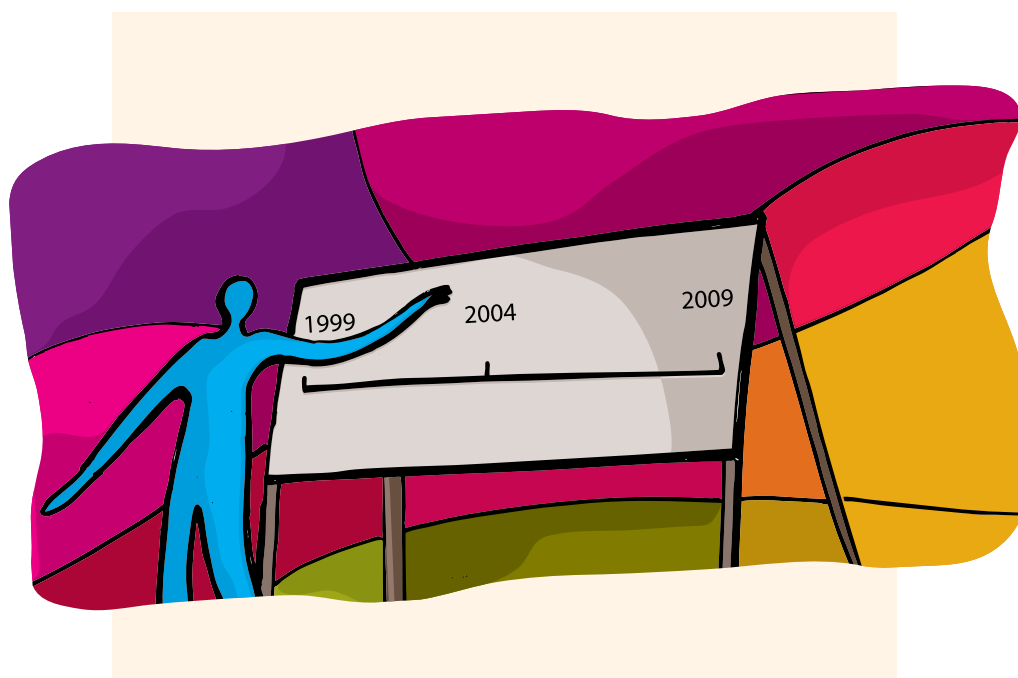
¿QUÉ TIPO DE LÍNEA DE TIEMPO USAR?

¿Ha decidido desarrollar una Línea de Tiempo? Gran idea. Sin embargo, tenga en cuenta que existen varias posibilidades acerca de cómo llevarla a cabo. Déjeme describir los enfoques discutiblemente más populares, pero tenga en cuenta que existen más variaciones. Las dos líneas de tiempo presentadas son una Línea de Tiempo escrita por el facilitador (Opción 1) o un enfoque que involucra a todos los participantes colocando sus propios eventos en la Línea de tiempo (Opción 2).

• Opción 1

Línea de Tiempo escrita con ayuda de un facilitador

En este enfoque, el facilitador guía al grupo en una sesión plenaria durante el tiempo acordado. En realidad, probablemente, debe tener dos facilitadores, uno para dirigir el grupo y uno para escribir, pero si ya ha experimentado tener un facilitador, probablemente puede administrarse solo. La Línea de Tiempo se desarrolla en una extensa franja de papel marrón o blanco, generalmente tres o cuatro metros de largo o más si fuera necesario. El papel debe prepararse, antes de que comience el taller, con un encabezado que indique lo que buscamos en el pasado y una Línea de Tiempo horizontal en la parte interior del papel, indicando los años o periodos más extensos.



Los participantes se sientan en un semicírculo alrededor de la Línea de Tiempo y el/los facilitador(es) hace(n) preguntas como:

- ¿Cómo comenzó todo? ¿Quién lo recuerda?
- ¿Quién nos puede contar las historias más interesantes acerca de este periodo de tiempo?

El facilitador luego visualiza los eventos más importantes y los hitos fuera de las historias por contar. Él o ella también se asegura de que todos los miembros participen repitiendo preguntas e incorporando a la gente del fondo de la sala y a quien no ha hablado aún y puede aportar, entre otros. Algunos participantes definitivamente conocerán más que otros y/o serán más abiertos para hablar.



CONSEJO

Al preguntar a los miembros del grupo acerca de sus sentimientos relacionados a eventos importantes, use colores y símbolos que puedan resaltar sus ideas. Por ejemplo, el verde puede usarse para sentimientos positivos y el rojo para negativos. Las afirmaciones controversiales pueden marcarse con un flash luminoso.

• Opción 2

Línea de Tiempo desarrollada con tarjetas

En esta variación, los participantes escriben eventos importantes e hitos en tarjetas o notas adhesivas más grandes dentro del tiempo acordado.

Primero, el facilitador explica el objetivo del organizador para el ejercicio de la Línea de Tiempo e invita a los participantes presentes a desarrollar una Línea de Tiempo, que represente una imagen compartida del periodo dado.

Los participantes reciben varias tarjetas y marcadores de texto. Luego se los invita a usar una tarjeta para cada evento importante y publicarla en orden casi cronológico en la pared de Línea de Tiempo preparada. Para preparar la pared, puede colgar papel marrón para proteger la superficie y rociar la pared con un spray adhesivo o usar cinta adhesiva para pegar las tarjetas.

¡No olvide recordarles muy claramente que los eventos deben ponerse en orden cronológico!

En forma alternativa, también puede comenzar a trabajar en ciertos períodos y paso por paso. Por ejemplo, los participantes se concentran en los primeros 10 años luego del nacimiento de una organización, y publican tarjetas solo durante ese periodo. Luego, trabajan en forma individual durante los próximos 10 años y los próximos 10 años, y así sucesivamente, hasta el punto del tiempo acordado de la Línea de Tiempo. Esta variación se recomienda si trabaja en procesos muy extensos para ayudar a enfocarse más en periodos de tiempo individuales.



CONSEJO

Para evitar tarjetas redundantes y alentar a un trabajo de grupos pequeños también puede pedir a los participantes que se agrupen en pequeños grupos para discutir y crear tarjetas como grupo. Por lo tanto, se minimizan las duplicaciones.

Podría preguntarse por qué usar tarjetas y no solo escribir con lapiceras en la Línea de Tiempo. Las tarjetas de color diferente son útiles para expresar los sentimientos. Por ejemplo, una tarjeta verde significa un recuerdo positivo, una tarjeta amarilla, uno neutral y una roja, un evento problemático. Otra forma de usar tarjetas de color también es identificar a los diversos grupos o departamentos que participen en el ejercicio.

Si no conoce el periodo de tiempo adecuado para el análisis del grupo, consulte con algunos participantes acerca de los períodos de tiempo más adecuados.

ANALIZAR LA LÍNEA DE TIEMPO

Cuando usted, el facilitador, sienta que están publicadas más o menos todas las tarjetas, puede invitar a los participantes a venir al frente y examinar en forma conjunta la Línea de Tiempo desarrollada. El facilitador guía al grupo con preguntas tales como:

- ¿Hay tarjetas que no estén claras?
- ¿Cuál es su primera impresión de la imagen?
- ¿Qué tipo de patrones usa?
- ¿Qué le dice la imagen total?
- ¿Qué podemos aprender de la Línea de Tiempo?
- ¿Qué debemos hacer diferente la próxima vez en base a la Línea de Tiempo?
- ¿Qué lo sorprende todavía acerca de la Línea de Tiempo?

Durante el proceso de análisis, a menudo los participantes pueden sentir que se pierde algún hito y, en ese caso, puede invitarlos a escribir y adjuntar la tarjeta faltante.



EL EJERCICIO DE LOS ARTEFACTOS

Si planea una retrospectiva, esta es una llamativa actividad múltiple para que la Línea de Tiempo sea aún más especial. Antes de la reunión, se les pide a los participantes que se conviertan en “arqueólogos” y busquen en su oficina o casa artefactos importantes relacionados con su trabajo o proyecto. Durante el ejercicio de la Línea de Tiempo o retrospectiva, el facilitador pide a los participantes que presenten y describan sus artefactos, contando la historia detrás de cada objeto presentado. Es posible que quiera designar una mesa para colocar los artefactos más tarde. Incluso, podría optar por votar por el artefacto más importante o interesante. Esta forma de narración de historias hace que la Línea de Tiempo sea más personal y los artefactos anclen las historias a la vida real de alguien.



ALGUNAS PREGUNTAS FRECUENTES QUE FACILITAN LA LÍNEA DE TIEMPO

- **¿Cuántas personas pueden participar en una Línea de Tiempo?**

La cantidad óptima de personas es entre 20 y 35 ya que existe mucho conocimiento y experiencia en la sala. He desarrollado Líneas de Tiempo con hasta 80 personas, pero luego el mayor problema es que no todos realmente logran ver toda la información escrita.

- **¿Tengo que conocer la historia como facilitador de una Línea de Tiempo?**

No tiene que saber la historia del grupo para facilitar un proceso de Línea de Tiempo. De hecho, saber demasiado acerca de la historia del grupo, realmente puede entorpecer la buena facilitación, si no se resiste interponer su conocimiento. Para que el grupo tenga su propia historia, sus participantes necesitan crearlo ellos mismos. Incluso este ejercicio ayuda a comprender el pasado; no es una lección de historia. El contenido de la Línea de Tiempo depende del conocimiento y experiencias de los participantes y toma un punto de vista más personal del pasado.

- **¿Qué tipo de espacio necesito para efectuar una Línea de Tiempo?**

Cuando se desarrolla una retrospectiva, asegúrese de que haya suficiente espacio en la sala para que la gente tenga facilidad de moverse si trabaja en grupos, publicando hallazgos o reunidos en la fase de análisis. La sala también cuenta –al menos– con algunos metros de espacio de pared desocupado en el que publicar el papel de la Línea de Tiempo. Si tal espacio no está disponible, podría utilizar varias pizarras o pizarras con tabloncitos, para mostrar la Línea de Tiempo. En la mayoría de los casos, puede formar un semicírculo con sillas alrededor de la Línea de Tiempo o invitar a que la gente esté parada y junta delante para examinar toda la Línea de Tiempo.

- **¿Tengo que realizar una investigación antes del taller?**

La respuesta es clara: depende. La mayor parte del tiempo la única “investigación” que realizo es preguntar a los participantes cuánto tiempo deben o pueden mirar hacia atrás. ¿Tiene sentido mirar atrás solo un año o incluso la historia completa? Si tiene una Línea de Tiempo para visualizar el historial de una organización, asegúrese de que tenga personas suficientes en la sala y que realmente hayan vivido la historia y no la sepan de libros. Si es que resulta crítico para el resultado del proceso de Línea de Tiempo, que los hechos sean precisos, lo alentaría a hacer algo de investigación por adelantado y ofrecerla al grupo como parte de la información registrada en la Línea de Tiempo antes de la reunión.



CUIDADO

Muy a menudo, el grupo no narra en forma colectiva todo lo que es preciso saber respecto de la historia, en particular de la comunidad, estado, país y mundo. Por lo tanto, sería un error esperar que el grupo aporte adecuadamente en este objetivo. Es mucho más importante que la Línea de Tiempo funcione como herramienta para facilitar la comprensión compartida, que sea precisa en cuanto a los hechos. En fin, otros medios podrían ser necesarios para abordar preguntas respecto de los hechos de la historia.

RECURSOS ADICIONALES

El norteamericano Norm Kerth escribió un buen libro titulado, *Project Retrospectives*. Se trata de un manual para revisores de equipo. Otro recurso bueno es *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great!* por Esther Derby y Diana Larsen. Me gustaría agradecerle al facilitador austriaco Frowin Fratjak que presentó las líneas de tiempo como reflexión de experiencias compartidas conmigo durante la Conferencia Regional de la Asociación Internacional de Facilitadores en 2007 en Kuala Lumpur. También puede encontrar muchas buenas lecturas en línea si busca este método en Google.

Capítulo 11

FACILITACIÓN DINÁMICA





FACILITACIÓN DINÁMICA

ALGUNOS COMENTARIOS INTRODUCTORIOS

En muchos talleres y reuniones, pasamos gran tiempo discutiendo respecto de la importancia de una solución o problema. Lo que probablemente empezó como una discusión relajada, a veces se convierte en un acalorado debate. Las emociones en la sala podrían escalar. Cada aporte de un orador abre una nueva línea de discusión. Y al final de la reunión, tiene que tomarse una decisión y el jefe o la mayoría decide, mientras una parte del grupo se siente infeliz con las decisiones tomadas. Bien, la Facilitación Dinámica parece ser la mejor respuesta a la situación.

La Facilitación Dinámica es un enfoque único, desarrollado por el estadounidense, Jim Rough. Él ha promovido y enseñado este enfoque desde 1990, pero la Facilitación Dinámica es –desafortunadamente– casi desconocido en Asia o América Latina, mientras que en Europa, cada vez más facilitadores y asesores han expandido sus habilidades y servicios para incluir la Facilitación Dinámica. Yo mismo me capacité en Facilitación Dinámica en 2008, cuando organicé un taller con líderes de la sociedad civil y Jim vino a Bangkok para este taller.

Años después he aplicado los métodos en muchas ocasiones y, aunque parece poco ortodoxo al principio, es un enfoque esencial y efectivo que se debe conocer.

¿QUÉ ES LA FACILITACIÓN DINÁMICA?

La Facilitación Dinámica es un buen enfoque para abordar problemas más grandes como lidiar con tiempos difíciles, crisis o problemas casi imposibles. La Facilitación Dinámica puede utilizarse para todo tipo de problemas. Veo el valor de su aplicación, tanto, ante una situación en donde haya mucho conflicto grupal, como también si se quiere tener una conversación más profunda y orientada a la solución.

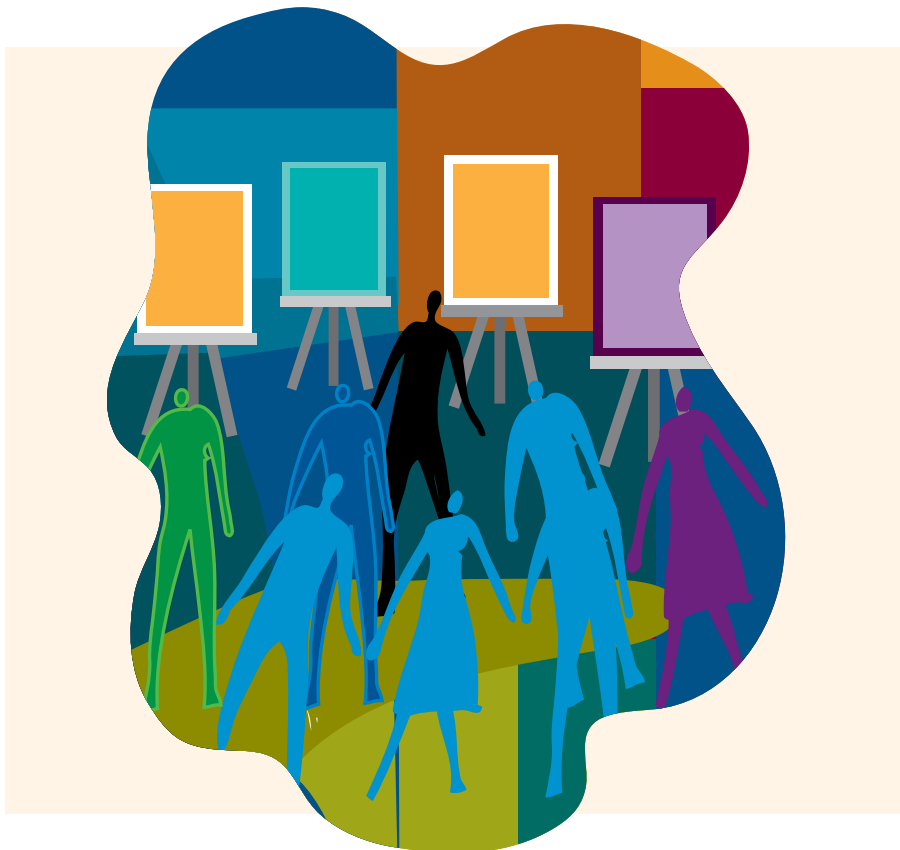
Una forma muy práctica de describir la Facilitación Dinámica es considerarla como un método que usa cuatro bases de papelógrafo: uno para varias afirmaciones del problema en cuestión; otro para ideas respecto de las soluciones; un tercero para preocupaciones, y uno final para datos. De hecho, alguien acuñó el término “bailar con papelógrafos” y parece muy adecuado. Estos cuatro papelógrafos son la clave del proceso, porque el facilitador los usa para atrapar ideas, pensamientos y respuestas fuera del grupo todo el tiempo; no como mero registro, sino simplemente para hacer saber a la gente que aquello que dijeron fue escuchado y apreciado como aporte al desarrollo del diálogo. Y ese diálogo cambia mientras se desarrolla el proceso: La gente termina hablando menos entre ellos (en conversaciones cruzadas) y más en interacción con la imagen colectiva



en desarrollo en base de lo que descubren, a medida que toma forma en el “espacio compartido” que mantiene el facilitador y los papelógrafos.

¿CÓMO FACILITAR?

En la Facilitación Dinámica, el facilitador da la bienvenida, valora y rastrea todo tipo de aporte en cuatro papelógrafos. Cualquiera sea el tema, cada aporte de los participantes puede ser escrito en uno de los cuatro cuadros siguientes:



1. Afirmación del problema

Aquí el facilitador escribe toda clase de problema. El aporte del participante se escribirá: “¿Cómo... mejoramos nuestro aporte –mejoramos nuestra efectividad de– encontramos una nueva solución para este problema? Los problemas podrían ser muy específicos o de tipo general. Y no se preocupe si un participante dice una

afirmación de repente como “Creo que veo un problema totalmente diferente”. El facilitador solo escribe esta afirmación del problema además del papelógrafo del problema.

2. Soluciones (sugeridas)

En este papelógrafo, todas las soluciones se anotan independientemente de los problemas a los que hacen referencia. En poco tiempo, se generan muchas soluciones. La forma más fácil de escribir en forma de “podríamos”, por ejemplo, “Podríamos tomar todos una capacitación de facilitación”, “podríamos crear una ira” o “podríamos desarrollar una programa de estudios bilingüe”.

3. Preocupaciones

Cada vez que un participante tiene una preocupación, se escriben sus comentarios en los papelógrafos correspondientes. Sin embargo, a veces las preocupaciones también pueden estar solas como “El desarrollo del programa de estudios bilingüe nunca funcionará, porque cuesta mucho dinero”. En cualquier caso, todas las preocupaciones se plasman y, por consiguiente, todos los participantes sienten que su preocupación se toma en serio.

4. Datos - Información - Perspectivas

Esta es la ubicación para toda aquella información que no encaja en las otras tres categorías; también conocida como “el lío”. Esta categoría puede contener información, quejas acerca de lo que no funciona, información acerca de una situación, incluyendo datos simples como: “En este ministerio, tenemos 20 departamentos diferentes”. Incluso los sentimientos y las observaciones subjetivas pueden anotarse abajo.

En resumen: El facilitador plasma todo lo que los participantes dicen. Es interesante hacer notar que las cuatro listas no se volverán a controlar, si la información es correcta.

Otra característica sorprendente de la Facilitación Dinámica es que el facilitador no intenta controlar el orden en que los participantes hacen los aportes, ni intenta mantener al grupo concentrado en el tema en particular.

El desafío principal para un Facilitador Dinámico es escuchar bien y poder extraer todas las contribuciones de cada persona, y no clasificar las contribuciones de alguien en categorías. Se torna claro, a menudo, que la preocupación inicial del participante acerca de la solución de alguien más, proviene del deseo de añadir su propia solución para ofrecer. O, quizás el participante realmente quiere sugerir un problema totalmente diferente y siente que “realmente deberíamos hablar de eso”. A medida que escuchamos más, lo que inicialmente parecía una preocupación, puede derivar en una nueva solución o una nueva afirmación de problema. En otras palabras, el facilitador intenta escuchar totalmente a cada participante, reflexionar acerca de sus aportes verbalmente y por escrito, y ayudar a sacar el aporte del participante en su totalidad.



CONSEJO

Uno de los mayores desafíos será digerir la información muy rápido y escribirla lo más claro posible. Jim Rough recomienda escribir oraciones completas y usar las palabras del participante lo más que se pueda. No hay necesidad de estar preocupado en saber dónde se colocará exactamente cada aporte. Si el facilitador no está seguro, puede pedir a quien aporta, una aclaración respecto de un tipo de afirmación hecha o el facilitador –incluso– puede escribir la afirmación en dos lugares diferentes. Recuerde, el objetivo principal de los cuatro cuadros es obtener la contribución de todos en los tableros de papelógrafos.

Un objetivo principal de registrarlo es crear un “mapa” continuo del diálogo emergente, incluyendo la diversidad total de perspectivas en el grupo. Cada cuadro contiene una lista numerada ya que cada aporte se añada como un nuevo ítem. Y debido a que registramos el aporte de cada persona, cada lista puede consistir en muchas páginas. Siempre que llenemos una página, comenzaremos una nueva.

El facilitador no le pide al grupo que decida sobre la afirmación de un problema de cualquier persona. Tampoco es importante explorar los pros y contras de las soluciones. El facilitador escucha en profundidad a cada participante y registra las diversas afirmaciones de problemas, soluciones, preocupaciones y datos que surjan. El objetivo final de los cuatro cuadros es dar espacio para los aportes de todos, independientemente de cuán divergentes puedan parecer. Mientras reflexionamos, registramos y verificamos el aporte de cada persona, nuestra intención es dar a los participantes la oportunidad de conectarse con lo que realmente quieren decir, más allá de sus primeros intentos y debajo de sus dudas iniciales.



CUIDADO

Cada participante posee sus propios aportes. El objetivo de la lista es mantener un registro exacto del diálogo. Por lo tanto, el facilitador verifica continuamente lo que ha escrito con los participantes, invitándolos a ofrecer cambios o correcciones que podrían necesitar.

El facilitador publica todo lo que éste o ésta registran en las paredes, y así el grupo comienza a tener un panorama más claro de todos los varios desafíos creativos, soluciones, inquietudes e información que hay en el salón.

SEGURIDAD - UNA CARACTERÍSTICA ESENCIAL DE LA FACILITACIÓN DINÁMICA

Existen muchas cosas que decir acerca de la Facilitación Dinámica. La mayor diferencia entre la facilitación "tradicional" y la Facilitación Dinámica es cómo ésta última utiliza el conflicto y otras energías en el grupo. En otras palabras, el método funciona mejor cuando hay un conflicto en el grupo o los participantes se apasionan acerca de algo. Esto suena muy contradictorio para quienes no están familiarizadas con el método.

En realidad, muchos facilitadores profesionales tienen historias que contar acerca de cómo emergieron tensiones o incluso conflictos en una reunión y lo difícil que fue mantener al grupo bajo control.

La Facilitación Dinámica hace énfasis en la importancia de un espacio seguro para los participantes, aunque no existen reglas fundamentales desarrolladas como en una reunión normal facilitada.

El facilitador protege activamente a los participantes, siempre que sea necesario. Por ejemplo, si un participante es interrumpido por otra persona, el facilitador puede decir, "disculpenme, realmente quiero escuchar lo que va a decir, pero primero debo asegurarme que realmente haber escuchado lo que la otra persona tiene que decir". Una vez que el facilitador ha terminado con la primera persona, puede volver con aquella persona y compilar sus contribuciones. A veces, el facilitador puede decidir hacerlo de la otra manera es decir, podría dirigir primero su atención a la persona que tiene la evidente necesidad de decir algo.



Como lo señaló Jim Rough en sus talleres de capacitación en Bangkok, “sin importar quién vaya primero, el punto crucial es que se escuchará a cada persona, y es trabajo del facilitador escuchar completamente a cada persona. Rara vez el facilitador tendrá que colocarse físicamente entre los participantes para interrumpir una conversación turbulenta entre dos participantes”.



En resumen, el facilitador debe asegurar que cada participante dirija “la turbulencia” hacia el facilitador y no el uno al otro. De esta manera, cada participante puede hablar y se lo puede escuchar sin temor a ser atacado por sus compañeros y compañeras.

INICIAR LA REUNIÓN

Como Facilitador Dinámico usted tiene dos opciones principales: o usted inicia la reunión simplemente preguntando, “¿Sobre qué desean conversar todos el día de hoy?”; o puede colgar un papelógrafo titulado “Temas”. En el primer caso, el tema por explorarse es más o menos claro. En el segundo caso, el facilitador invitará a los participantes a generar una lista de temas y ayudará al grupo a decidir un tema. Si se percibe mucha energía en el grupo, se recomienda optar por preguntar sobre temas. Las personas que están familiarizadas con Facilitación Dinámica contaron que en algunas ocasiones cuando alguna reunión realmente salió mal y se intensificaron las tensiones, ellos se mantuvieron y facilitaron la reunión utilizando el método de Facilitación Dinámica y pudieron guiar el grupo hacia resultados inesperados.

CERRAR UNA REUNIÓN DE FACILITACIÓN DINÁMICA

Cuando es hora de finalizar la reunión, el facilitador necesita ayudar a que el grupo experimente el cierre. Existen algunas maneras de hacer esto. Aquí presentaremos tres –aquellos recomendados por el mismo facilitador–, pero puede ser que a usted se le ocurre uno propio.

• El gráfico de resultados

Una manera de hacerlo es revisar los gráficos con el grupo e identificar cualquier conclusión significativa que el grupo pueda hacer en el denominado gráfico de resultados -un nuevo papelógrafo. Un nombre alternativo en inglés para dicho papelógrafo también podría ser “Por Supuestos”. Esta palabra se escoge cuidadosamente, ya que no involucra ninguna indicación de consenso, toma de decisión, entre otros. Pero si existe algún compromiso claro por parte de un participante, éste también se debe registrar.

• El gráfico marcador

Incluso si el grupo ha cubierto muchos campos nuevos –puede que esté en medio de una fase crítica de la conversación–. En dicho caso, puede que quiera considerar crear el denominado Gráfico Marcador además del Gráfico de Resultados. ¿Por qué? Bueno, si el grupo aún se encuentra en la fase inicial, puede que no haya nada a registrarse en un Gráfico de Resultados.

El propósito del marcador es reconocer el progreso que ha hecho el grupo, resumir el estado actual de la conversación, y ayudar al grupo a comenzar de nuevo en otra reunión.

Una manera de hacerlo es pedir ayuda a los participantes para resumir el flujo más grande de la conversación. ¿Cuáles son los temas principales que se han explorado? ¿Cuál es el panorama actual, incluyendo las diferencias no resueltas? A menudo, ayuda mucho invertir unos cuantos minutos para revisar todos los gráficos que se han creado durante la sesión, para ayudar al grupo a responder estas preguntas.



CONSEJO

El facilitador puede requerir de entre los participantes si alguien podría ingeniar un símbolo el estado actual de la conversación. Si es así, se puede invitar a dicha persona a subir y dibujar el símbolo. Ya sea que se componga de palabras, símbolos o una combinación de ambos, esta página de “marcadores” se vuelve una manera útil para abrir la siguiente reunión del grupo.



HISTORIA DEL FACILITADOR

Un facilitador experimentado podría contar la historia del movimiento de la reunión. Esta historia podría iniciarse en donde el grupo ha comenzado, los direccionamientos en los cuales fluyó la conversación y los destaca como cambios significativos. Es increíblemente fácil si se enumeran los pensamientos en los papelógrafos. Personalmente, he comenzado a tomar notas a veces en reuniones normales en base a la metodología de Facilitación Dinámica.

VARIACIÓN 1: EL CONSEJO DE LA SABIDURÍA

Cada cierto tiempo, pasando unos meses, se selecciona de manera aleatoria a doce ciudadanos de una comunidad o ciudad para reunirse por un período corto, por aproximadamente un día y medio. Este grupo se junta con un “Facilitador Dinámico” para identificar cuestiones claves, trabajar en ellas de manera creativa y desarrollar declaraciones. Estas declaraciones tienen una autoridad simbólica como “Acuerdos de las personas”.

Se invita a cada uno a escuchar los Acuerdos y los miembros del Consejo de la Sabiduría describen su experiencia desarrollándolos. Luego todas las personas se reúnen brevemente para dialogar en grupos pequeños y reportan sus conclusiones en respuesta. Jim Rough llegó a la conclusión de que a menudo en la práctica todos apoyan tanto a las declaraciones como al proceso. Se incluyen y se destacan de manera natural en esta conversación pública más grande a expertos y aquellos con perspectivas distintas.

VARIACIÓN 2: EL CONSEJO DEL CONOCIMIENTO CREATIVO

La diferencia con el Consejo de la Sabiduría es pequeña. En un Consejo del Conocimiento Creativo, el Consejo se reúne para trabajar sobre un tema específico y por una cantidad de tiempo limitado, mientras que los Consejos de la Sabiduría son parte de un proceso más grande y recurrente, y seleccionan sus propios temas para trabajar en ellos. Estos dos procesos son complementarios. Por ejemplo, un Consejo de la Sabiduría podría identificar un tema en particular que exija más estudio y proponer que un Consejo del Conocimiento Creativo esté de acuerdo en explorar dicho tema en mayor profundidad.

En un Consejo del Conocimiento Creativo, se reúne un microcosmos diverso de la comunidad para explorar de manera creativa un tema difícil, contribuyendo así, cada persona con su propia perspectiva al todo más grande.

El Consejo de Conocimiento Creativo puede estar compuesto de una muestra puramente aleatoria, o se escoge a las personas de manera intencionada para reflejar la amplia diversidad de la comunidad más grande.

Recuerde: este proceso sólo tiene sentido si en lo consiguiente, los Consejos comparten la historia de su travesía con comunidades más grandes.

ALGUNOS PENSAMIENTOS AL FINAL

La Facilitación Dinámica es una excelente técnica que se debería utilizar mucho más. No obstante, el uso está restringido ya que la persona que actúa como el facilitador dinámico necesita de cierta experiencia con facilitación y la práctica para utilizar esta técnica. Por consiguiente, se recomienda vivamente la participación en un curso de capacitación.

RECURSOS ADICIONALES

El creador del método, Jim Rough, escribió un libro denominado *Society's Breakthrough!: Releasing Essential Wisdom and Virtue in All the People*. Jim y Jean Rough tienen también un sitio web extensivo en www.tobe.net. Puede encontrar además algunos videos y entrevistas sobre Facilitación Dinámica en YouTube.

Otra valiosa fuente de información es además el Manual de Rosa Zubizarreta para el Método de Facilitación Dinámica de Jim Rough de 2006 al cual puede acceder en inglés en el siguiente link:

<http://www.co-intelligence.org/DFManual.html>.

Por cierto, existe un grupo pequeño pero admirable de practicantes quienes incluso se han conocido por primera vez en Austria para un intercambio de cara a cara. Si desea aprender más puede contactar a Jim Rough.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Capítulos 1 y 2

- Baumfeld, L. & Plicka, P. (2005). Grossgruppeninterventionen, OAR-Regionalberatung GmbH, Vienna.
- Bens, I. (2005). Facilitating with Ease!, Jossey-Bass, San Francisco.
- Bens, I. (2005). Advanced Facilitation Strategies, Jossey-Bass, San Francisco, McGraw-Hill, USA.
- Bojer, M.; Knuth, M, Magner, C. (2006). Mapping Dialogue, Pioneers of Change, Nelson Mandela Foundation, GTZ, Johannesburg, South Africa.
- Bunker, B. & Alban, B. (1997). Large Group Intervention, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Chambers, R. (2004). Participatory Workshops, Earthscan, UK.
- Ghais, S. (2005). Extreme Facilitation, Jossey-Bass, San Francisco.
- Haines, G. (2003). Systems Thinking & Learning. R.N. Kothari Sanman& Co., Mumbai.
- Hogan, C. (2005). Practical Facilitation, Kogan Page, London.
- Holman, P. & Devane, T. & Cady, S. et.al. (2006). The Change Handbook, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Kaner, S. et. al. (2007). Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making, Jossey-Bass Business.
- Lipp, U. & Will, H. (2001). Das grosse Workshop-Buch, Beltz Verlag, Germany.
- Pruitt P. & Thomas, P. (2007). Democratic Dialogue - A Handbook for Practitioners, UNDP/IDEA/OAS.
- Rohm, A. (2007), Change-Tools: Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen, ManagerSeminare, Bonn.
- Senge, P. (2006). The Fifth Discipline, Random House, London.
- Senge, P. (2005). The Fifth Discipline Fieldbook, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Wilkinson, M. (2004). The Secrets of Facilitation, Jossey-Bass, San Francisco.
- Yankelovich, D. (2001). The Magic of Dialogue, Touchstone, USA.

Capítulo 3 - Espacio Abierto (Open Space)

- Owen, H. (1997). Open Space Technology A User's Guide, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Maleh, C. (2001). Open Space: Effektiv arbeiten mit grossen Gruppen, Beltz Verlag, Weinheim and Basel.
- En línea: www.openspaceworld.net

Capítulo 4 – Café Mundial (World Cafe)

- Brown, J. (2005). The World Cafe: Shaping our Futures through Conversations that Matter, CA: Berrett-Kohler, San Francisco.
- Brown, J. (2002). The World Cafe: A Resource Guide for Hosting Conversations that Matter. Mitt Valley, CA: Whole Systems Associates.
- Brown, J, Isaacs, D., (1997). Conversation as a Core Business Process, en: The Systems Thinker, Vol 7, No. 10. Cambridge, MA, USA.
- The World Cafe (2006) en: Participatory Methods Toolkit. A practitioner's manual. Disponible en <http://www.kbs-frb.be>.
- Whole Systems Associates (2002). Café to go! A quick reference guide for putting conversations to work. Disponible en www.theworldcafe.net.

Capítulo 5 - Investigación Apreciativa (Appreciative Inquiry)

- Barrett, F., Fry, R. (2005). Appreciative Inquiry: A Positive Approach to Building Cooperative Capacity. Chagrin Falls, OH: Taos Institute Publications.
- Bensen, M. zur & Maleh, C. (2001). Appreciative Inquiry. Der Weg zu Spitzenleistungen, Beltz Verlag, Germany.
- Cooperrider, D., Whitney, D. (2005). Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change. Berrett-Koehler Publishers.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., Stavros, J. M. (2008). Appreciative Inquiry Handbook (2nd ed.) Brunswick, OH: Crown Custom Publishing, Inc.
- Orem, S., Binkert, J., Clancy, A. L. (2007). Appreciative Coaching: A Positive Process for Change. San Francisco, CA: Jossey-Bass Business & Management.
- Whitney, D., Trosten-Bloom, A., Rader, K. (2010). Appreciative Leadership: Focus on What Works to Drive Winning Performance and Build a Thriving Organization. McGraw-Hill.
- Whitney, D., Trosten-Bloom, A., Cherney, J., Fry, R. (2004). Appreciative Team Building: Positive Questions to Bring Out the Best in Your Team. iUniverse.



- Watkins, J. M., Mohr, B. J. (2001). Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- En línea: <http://appreciativeinquiry.case.edu/>

Capítulo 6 - Búsqueda Futura (Future Search)

- Weisboard, M, Janoff, S. Future Search. Common Ground under complex conditions. En: The Change Handbook, Holman, P., Devane T., Cady, S., Chapter 18, pp. 223-226.
- Weisboard, M. (1995) Future Search - An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities, San Francisco: Berrett Koehler.
- Weisbord, M. & Janoff, S. (2001). Future Search-Die Zukunftskonferenz, Berrett-Koehler, Stuttgart.
- Matthias zur Bonsen, Doris Lau-Villinger (1999). Die Methode Zukunftskonferenz. En: Handbuch Personalentwicklung, junio 1999.
- Toepfer, Jo., Webb, J. (2005) Future Search - Die Entdeckung von gemeinsamen Grundlagen für die Zukunft, (disponible únicamente en línea, 2014).

Capítulo 10 - Línea de Tiempo (Timelines)

- Derby, E., Larsen, D. (2006). Agile Retrospectives: Making Good Teams Great, Programmatic Bookshelves, USA.
- Kerth, N. (2001). Project Retrospectives. A Handbook for Team Reviews, Dorset House Publishers, New York, USA.
- Capítulo 11 - FACILITACIÓN DINÁMICA (Dynamic Facilitation).
- Bonsen, zur Matthias (2005). Ganz anders moderieren, en: ManagerSeminare, Heft 84, marzo.
- Rough, J. (2002). Society's Breakthrough – Releasing Essential Wisdom and Virtue in all the people, 1st. Books, Bloomington, USA.
- Rough, J., Martin, D. (2006). En: The Change Handbook, Holman, P., Devane T., Cady, S., Chapter 18, pp. 223-226.
- Rough, J. and Associates (2009). Workshop Manual, unpublished, USA.
- Zubizarreta, R. (2008), Dynamic Facilitation Manual, Jim Rough and Associates, USA.
- En línea: www.tobe.net (en inglés).
www.netzwerk-gemeinsinn.net (en alemán).



Esta es una breve guía práctica para individuos y organizaciones interesados en organizarse, facilitar el diálogo, la acción colaborativa y trabajos de facilitación con todo tipo de organizaciones en variados problemas sociales y organizacionales. El principal enfoque es presentar algunos de los métodos para facilitar el diálogo y la acción colaborativa, que han ido emergiendo durante los últimos 10 a 25 años.

Este Manual combina conceptos teóricos con ideas generales y consejos de la práctica. De igual modo, el libro intenta ayudar al lector interesado a responder la pregunta “¿Cómo pongo en práctica estas excelentes herramientas para el Diálogo y la Acción Colaborativa de una manera profesional y efectiva en mi organización o en mi entorno laboral?” Está escrito de la mejor manera posible, en un estilo de conversación amigable. Está dividido en 11 capítulos. Las secciones y los capítulos siguen una secuencia lógica, desde la reflexión respecto del diálogo y la facilitación hasta llegar al conjunto de herramientas de métodos de facilitación para grupos grandes y otras técnicas útiles para facilitar el diálogo y la acción colaborativa.