

# AGENDA 21

En 1992 se celebró en Río de Janeiro la Cumbre de la Tierra. Era la mayor reunión de líderes mundiales celebrada hasta ese momento. Los gobiernos reconocieron que por sí solos no eran capaces de solucionar los problemas más graves del mundo, como la pobreza, el paro o el deterioro del medio ambiente, y se pidió participación a individuos, empresas, grupos comunitarios, jóvenes y gobiernos locales. Así nació Agenda 21.

En South Oxfordshire, el departamento de Agenda 21 del condado ha intentado involucrar al mayor número posible de personas para entre todos compartir ideas y visiones de futuro, y emprender acciones por todo el condado. En este manual se recogen las técnicas usadas por la red de facilitadores de Agenda 21 en su tarea de dirigir reuniones y eventos con todo tipo de organizaciones.

La versión en lengua española ha sido editada con el fin de difundirla y queremos agradecer a Andy su eterna disponibilidad para compartir sus brillantes ideas.

**© Abril de 1998, Permaculture Academy y el Consejo del Distrito de South Oxfordshire**

Es nuestro deseo que cualquiera que lo necesite se sienta libre para hacer y distribuir copias de este manual, siempre que se cite el texto original y no se haga con afán de lucro. El copyright de este manual persigue dos propósitos: proteger los derechos de autor del escritor y del editor y fomentar que sea citado. Os agradeceremos que enviéis al editor dos copias de cualquier publicación basada en este material.

## *Prefacio*

¿Has salido alguna vez de una reunión sintiéndote inspirado o con una sensación de logro? Quizás sí, pero sin lugar a dudas ha habido más veces en las que las reuniones te llenaron de frustración o te parecieron aburridas y poco productivas.

¿Has pensado alguna vez en cómo podrías conseguir que se uniera más gente al grupo con que te reúnes en tu comunidad, por ejemplo, después de ver en muchas reuniones las mismas caras de siempre?

Es normal que dediquemos mucha energía a la organización de eventos especiales, pero ¿qué pasa con los ordinarios? Este manual describe un conjunto de métodos sencillos y fáciles de usar que pueden utilizarse en muchas situaciones de cada día para aumentar la productividad, la participación y el disfrute y que, además de necesitar muy poca preparación, ¡funcionan!

Este manual es el fruto del trabajo de la red de facilitadores de Agenda 21 de South Oxfordshire. Dicha red se creó en julio de 1997 con la intención formar a personas de la localidad para que pudieran dirigir talleres de "trabajo con visiones" de un día de duración con distintos tipos de comunidades. Pronto se hizo evidente que no era necesario esperar al final de la formación para poner en práctica nuestras nuevas habilidades. Empezamos a utilizar en nuestras propias vidas las técnicas que estábamos aprendiendo para reuniones y trabajo en grupo. Descubrimos que teníamos al alcance de la mano una serie de técnicas que no sólo eran efectivas, sino que además gustaban a la gente, desde grupos juveniles a grupos ecologistas o reuniones de investigación científica.

En marzo del 98, como se describe al final de este manual, y después de tan sólo tres días y medio de formación, cinco de los facilitadores organizaron en la zona de Wallingford un día entero de "búsqueda de acción" con representantes de once iglesias.

Estos métodos funcionan porque han sido pensados para la inclusión, es decir, para que todos los integrantes de una reunión tengan la oportunidad real de participar.

Tanto si perteneces a un grupo de tu comunidad, trabajas para una empresa, representas a tus conciudadanos en tu ayuntamiento, o coordinas un programa de la Agenda 21 Local, estoy segura de que si te adentras en este manual encontrarás algo que te animará a seguir leyendo. Pero yo te aconsejo que no te limites a leerlo y pongas en práctica algunas de sus sugerencias para descubrir por ti mismo cuán provechosas pueden ser.

Heather Saunders  
Coordinadora de Agenda 21 Local  
y facilitadora en formación.

# *índice*

- |   |                 |
|---|-----------------|
| <b>1. Introducción</b><br>Para qué sirve este manual y cómo está organizado<br>Un sistema metodológico progresivo<br>Estructuras liberadoras<br>Práctica en diseño<br>Introduciendo los nuevos enfoques<br>¿Por qué “reuniones y eventos”?  | <b>Pág.: 4</b>  |
| <b>2. Inclusión</b><br>¿Qué es una reunión o acto inclusivo?<br>¿Cómo de inclusivo es inclusivo?<br>Límites a la inclusión<br>¡Inclusión ya!  | <b>Pág.: 6</b>  |
| <b>3. Principios</b><br>Dejando Tiempo para Pensar<br>Igualdad de Oportunidades<br>Proceso Libre de Interrupciones<br>Frasas en Primera Persona<br>Reuniones y Eventos Independientes<br>Actas y Todo Eso<br>Los Sigüientes Pasos a Dar<br>Dirección de Reuniones Compartida<br>Intercambiando los Papeles<br>Los Términos del Cargo<br>Preparación y Redacción Conjunta de los Informes<br>Reuniones Flexibles<br>Trabajando con Agendas Abiertas<br>Ofreciendo Feedback o Retroalimentación | <b>Pág.: 8</b>  |
| <b>4. Métodos</b><br>Piensa y escucha<br>Ronda.<br>Presentaciones<br>Comienzos y Finales<br>Nadie Habla por Segunda Vez...<br>Mapas Mentales<br>Preparando Agendas Abiertas<br>Agendas Visibles<br>Grupo de Apoyo de Visiones   | <b>Pág.: 14</b> |
| <b>5. Redes de Agenda 21</b><br>Características de las Redes de Agenda 21<br>Redes de Agenda 21 y los Ayuntamientos<br>Resumen del Enfoque  | <b>Pág.: 29</b> |
| <b>6. Dos principios más</b><br>Trabajando con Visiones<br>Encontrando Bases Comunes  | <b>Pág.: 33</b> |
| <b>7. Búsqueda de acción</b><br>¿Se requiere una Búsqueda de Acción?<br>Pasos en la Búsqueda de Acción  | <b>Pág.: 35</b> |
| <b>8. Orígenes de los métodos inclusivos para reuniones</b>   | <b>Pág.: 37</b> |

## 1. *Introducción*

### **Para qué sirve este manual y cómo está organizado**

Aunque las reuniones y eventos suponen una parte significativa de las actividades de cualquier organización o grupo, pocas veces resultan satisfactorios, ya que absorben una gran cantidad de tiempo y de recursos, y los resultados no suelen ser muy positivos. Sin embargo, con un poco de atención y planificación previas esto puede cambiar hasta en la más rutinaria de las reuniones.

La propuesta central de este manual es que cualquier reunión o evento puede mejorar sustancialmente en cuanto a productividad y disfrute con el uso de unos métodos sencillos, que pueden introducirse individualmente, o combinarse para elaborar un diseño previo del evento. Hemos dado en llamarlos “métodos inclusivos para reuniones”, y hemos escogido los que aquí presentamos por ser fáciles de aprender, fáciles de usar y por poderse aplicar en muchas circunstancias diferentes.

La intención es que los lectores lleven a la práctica los métodos en él presentados, se familiaricen con sus puntos fuertes y con los débiles, y sigan usándolos regularmente en su trabajo y en otros ámbitos de carácter voluntario y de vida en comunidad. A la persona que utiliza los métodos descritos para dirigir una reunión o evento se le llama **facilitador**.

El manual se ha organizado de la siguiente manera:

Capítulo 1. Introducción

Capítulo 2. Inclusión: describe la idea de inclusión en la que se basan estos métodos.

Capítulo 3. Principios: problemas asociados a las reuniones convencionales y posibles soluciones. El propósito de esta sección es que puedas cerciorarte de que los métodos aquí propuestos concuerdan con la manera en que deseas que se desarrolle tu organización o grupo.

Capítulo 4. Métodos: describe en detalle una serie de métodos para su uso en la preparación de reuniones. Cada método se presenta con el siguiente formato: descripción, por qué funciona, retos y aplicaciones. En algunos casos hay secciones adicionales con respuestas a preguntas frecuentes, formas de presentar los métodos a los participantes y notas para los facilitadores.

Capítulo 5. Redes de Agenda 21: relaciona los métodos con los requisitos específicos de Agenda 21.

Capítulo 6. Dos principios más: "trabajo con visiones de futuro" y "búsqueda de terreno común".

Capítulo 7. Búsqueda de acción: describe brevemente un evento de un día de duración en el que se utilizan distintos métodos inclusivos para reuniones.

Capítulo 8. Origen de los métodos inclusivos para reuniones

El manual contiene unas cuantas referencias cruzadas. Esto significa que vas a ver que aparecen inesperadamente palabras raras (que generalmente son también títulos de apartados) antes de que hayan sido explicadas. Si necesitas una explicación para seguir leyendo, no dudes en consultar el índice y adentrarte en el manual en el orden que tu intuición te sugiera.

### **Un sistema progresivo de métodos**

Los métodos para reuniones y eventos descritos en este manual pueden combinarse para configurar todo tipo de reuniones. Los más sencillos, como el *piensa y escucha* y las *rondas*, son componentes

esenciales de los métodos de nivel superior, como los *grupos de apoyo de visiones* y la *planificación abierta del orden del día*. A su vez, cada uno de éstos métodos de segundo nivel puede ser utilizado para generar métodos de tercer nivel, como la *búsqueda de acción*, esbozada en el último capítulo.

Cada reunión requerirá unos métodos u otros, según la finalidad de ésta, el número de asistentes y el tipo de formación que tengan.

Los métodos inclusivos para reuniones pueden usarse a pequeña o gran escala. Dos personas pueden sacar un gran partido de un *piensa y escucha* en una reunión de 15 minutos o menos; y también se puede diseñar un evento que reúna a 50 personas o más para todo un día con una combinación adecuada de distintos métodos.

### **Flexibilización de las estructuras**

La mayoría de la gente cree que las reuniones estructuradas conducen a la falta de participación y que pueden reducir la espontaneidad y la creatividad. Esto puede ser cierto si la estructura es rígida e inapropiada. Pero los métodos aquí propuestos están pensados para ser utilizados con flexibilidad y un cierto grado de improvisación. Para conseguir o mantener un buen nivel de interés en una reunión deben hacerse las modificaciones necesarias y adaptarla así a las circunstancias del momento. Esto significa que aunque los facilitadores puedan seguir un plan preparado de antemano, han de estar siempre dispuestos a realizar cambios.

### **Prácticas de diseño**

Desde aquí proponemos que cada vez que un grupo de gente sea convocado para una reunión, alguien, una sola persona o mejor aún un pequeño grupo, se ocupe de preparar un diseño para el evento. Dicha preparación requerirá pensar detenidamente sobre la reunión para asegurarse de que los asistentes tengan una experiencia positiva y de que el encuentro resulte provechoso.

Es fundamental encontrar oportunidades en las que practicar estas habilidades de manera segura. Según el tipo de empresa en que trabajes, esto no será un problema y podrás empezar con tus compañeros de trabajo. Para otras personas puede resultar más seguro empezar en el entorno de una asociación o club, donde posiblemente estarán más abiertos a este tipo de experimentación. La familia y los amigos a menudo se reúnen con un propósito común y estos encuentros proporcionan excelentes oportunidades para poner a prueba tus nuevas habilidades de una manera relajada.

Las situaciones más seguras en las que practicar son:

- Eventos organizados específicamente para ofrecer oportunidades de practicar.
- Con un grupo que esté de acuerdo en experimentar con estos métodos.

En las situaciones en las que no haya dicho acuerdo, una posible estrategia sería utilizar los métodos de manera informal o de una forma natural (sin dar su nombre, por ejemplo).

### **Introducción de estos nuevos enfoques**

Cualquier organización puede resultar un contexto difícil para introducir enfoques nuevos, en unos casos mucho más que en otros. Suelen ser más prometedoras en este sentido las organizaciones o redes nuevas que aquellas que ya tienen patrones de funcionamiento establecidos.

Existen todo tipo de motivos por los cuales las organizaciones ya establecidas se resisten al cambio y prefieren mantener los métodos de siempre por muy ineficaces e insatisfactorios que puedan ser. Aunque al utilizar métodos inclusivos la experiencia de las reuniones sea mucho más productiva y

divertida, y menos estresante, la tendencia de la gente suele ser la de volver a las antiguas costumbres si no se realiza un esfuerzo constante por recalcar sus beneficios. En este sentido, discreción y perseverancia son palabras clave para los facilitadores a la hora de encontrar maneras de introducirlos.

Las mejores oportunidades para introducir los métodos inclusivos para reuniones se presentan cuando hay variaciones en las circunstancias de una reunión o evento; por ejemplo, si cambia la composición del grupo que se reúne, cuando se usa otro lugar o cuando se enfoca la atención en temas que no son los habituales.

Una circunstancia especialmente positiva sería que un grupo ya establecido escuchara algún comentario acerca de lo fantásticas que son últimamente las reuniones de tu grupo y pidiera ayuda para reanimar sus debates. Los facilitadores ajenos al grupo son una novedad en sí mismos y pueden introducir ideas nuevas en circunstancias en las que a los propios les sería totalmente imposible.

Cuando se empiezan a usar los métodos descritos en este manual, a mucha gente le resulta artificial y forzado hacerlo, y puede llegar a darles vergüenza. Pero esta sensación empieza a desaparecer pronto, a medida que se van familiarizando con ellos y perciben los numerosos beneficios que reporta su uso. Por ello, es importante que al poner los métodos en práctica, divulgadores y facilitadores muestren una actitud de confianza tranquila, que resulte estimuladora para los nuevos practicantes. Es muy útil también ofrecerles todas las oportunidades posibles para que expresen sus prejuicios y reparos al utilizarlos.

### **¿Por qué “reuniones y eventos”?**

Las organizaciones y los grupos tienen formas diferentes de reunir personas con el fin de trabajar juntos. A muchos de estos encuentros se los llama comúnmente reuniones, que es, efectivamente, una descripción acertada. Sin embargo la palabra “reunión” se queda demasiado pequeña para describir talleres o seminarios de medio día o un día entero de duración y otros eventos. Por ello utilizamos aquí el término “evento”, ya que amplía la gama de posibilidades y además sugiere una sensación de creatividad que es más difícil encontrar en la palabra “reunión”

## ***2. inclusión***

### **¿Qué es una reunión o evento inclusivo?**

Reuniones inclusivas son aquellas diseñadas para estimular la participación y son, además, abiertas y accesibles. El motivo que nos ha impulsado a desarrollar los métodos descritos en este manual ha sido el deseo de ser inclusivo y de trabajar con una amplia diversidad de participantes.

La inclusión tiene dos aspectos:

- i) Reunir a grupos diferentes dispuestos a trabajar juntos. Es decir, hacer que la gente venga en primer lugar.
- ii) Utilizar métodos de trabajo que permitan garantizar que, una vez conseguido que la gente venga, se aproveche el tiempo, se disfrute y todos se sientan valorados al ser escuchados.

Cada uno de estos dos aspectos influye en el otro. Una buena reunión inclusiva termina habiendo conseguido realizar una gran cantidad de trabajo y con la agradable sensación de pertenencia que produce participar en eventos tan positivos. De esta manera, sus participantes se convierten en los

mejores embajadores del grupo u organización, genuinamente capaces de recomendar a sus colegas y amigos que participen en él. La red crece gracias al boca a boca.

Los métodos para reuniones que proponemos aquí se refieren principalmente al segundo aspecto de la inclusión, es decir, a conseguir que las reuniones sean productivas y disfrutables prestando atención a la inclusión. La experiencia demuestra que si damos prioridad al segundo aspecto de la inclusión, el primero, reunir a un número de gente cada vez mayor, llega por sí solo.

### **¿Cómo de inclusivo es inclusivo?**

La inclusión es relativa; todas las reuniones son relativamente abiertas o cerradas debido a su contenido, lugar u horario. Las más cerradas serían aquellas que reúnen a profesionales de la misma raza y el mismo sexo para tomar decisiones que afectan a las vidas de personas que no tienen voz en la reunión. En el otro extremo estarían las asambleas abiertas, en las que están representadas muchas necesidades diferentes y especiales, que se reúnen para descubrir formas de cooperar con el fin de conseguir cambios y beneficiarse mutuamente. Los métodos descritos en este manual están pensados para servir de dos maneras diferentes al extremo más abierto del espectro:

En primer lugar, hacen que las reuniones resulten comparativamente relajadas y libres de presiones, lo cual proporciona una mayor capacidad para prestar atención a las necesidades especiales de los participantes. Si, como probablemente sucederá, la reunión empieza con una *ronda* en la que los participantes tienen la oportunidad de expresar sus necesidades especiales, podrán conseguirse, por ejemplo, sillas más adecuadas para aquellos con problemas de espalda, una persona que ve bien puede convertirse en el aliado de otra con problemas de vista, los presentadores pueden tomarse la molestia de hablar lo más claramente posible para aquellos cuyo idioma materno es diferente, o puede facilitarse la salida a alguien que necesita marcharse antes de que acabe la reunión.

En segundo lugar, conducen hacia una estructura de reuniones que permite sacar el máximo provecho de una mezcla de participantes muy diversa. Las reuniones se benefician de las nuevas perspectivas, de una mayor participación, del acceso a colectivos que de otra manera quedarían excluidos, de la sinergia que produce la mezcla de culturas, etc.

### **Límites a la inclusión**

Aunque los métodos propuestos en este manual han sido adaptados para cubrir una amplia gama de necesidades especiales, siguen quedando muchos retos en este ámbito.

Muchos de los límites a la inclusión se deben a las condiciones físicas y los horarios. Las personas que usan sillas de ruedas, por ejemplo, quedan excluidas si la reunión se celebra en un lugar al que no puede accederse con ellas. Las reuniones que tiene lugar siempre a última hora de la tarde pueden excluir a padres o personas que cuidan a discapacitados, mientras que los sábados suponen siempre una dificultad para los que tienen una tienda.

Hacerse consciente de estos límites a la inclusión y encontrar maneras creativas de superarlos es algo en lo que seguramente deseará trabajar quien decida diseñar reuniones inclusivas.

La intención es que la reunión funcione para la mayor diversidad de personas posible; cuanto mejor se satisfagan en ella las necesidades especiales, mejor resultará para todos.

### **¡Inclusión ya!**

Existe la tendencia a pensar que la inclusión es complicada y que requiere bastante preparación y muchos recursos. Considerado de manera general, sí que es todo un tema, pero hay pequeños métodos inclusivos para reuniones que pueden empezar a utilizarse desde ya en el día a día de



cualquier organización. De esta manera, mejorarán radicalmente docenas de pequeñas reuniones y encuentros en el presente y, mientras tanto, se pueden ir planificando eventos más grandes para el futuro.

La idea sería iniciar una transformación suave de la cultura actual de cualquier organización hacia una mayor inclusión, y asegurarse de que sus beneficios lleguen cuanto antes al mayor número posible de personas

### ***3. principios***

Las directrices y principios que aquí se presentan se han desarrollado a partir de los problemas que suelen asociarse a las reuniones, y apuntan hacia las soluciones descritas en el capítulo siguiente.

#### **Reservar tiempo para pensar**

En las reuniones y eventos convencionales normalmente se espera que los participantes piensen sobre la marcha; que hagan comentarios o tomen decisiones sin haber tenido tiempo para pensar sobre el tema por sí mismos.

Este hecho tiene varios efectos:

Uno de ellos es que la persona que está en el centro de atención se ve obligada a pensar en voz alta y en público, y esto puede suponer un tiempo considerable de divagación, a la búsqueda de algo útil que decir sobre el asunto que se esté tratando. Mientras tanto, otros participantes pueden impacientarse con el que divaga e interrumpirle alegando que está perdiendo el tiempo; o bien desviar su línea de pensamiento expresando sus propios puntos de vista. Así, las probabilidades de ver cómo se termina el turno de palabra sin haber podido llegar a ninguna conclusión satisfactoria son elevadas.

Otro efecto es la toma de decisiones apresuradas y la exposición de opiniones poco consideradas si los que toman la palabra prefieren no exponer ante la multitud pensamientos preliminares, y optan rápidamente por el primer punto de vista convincente que encuentran.

Por último, habrá participantes que no puedan soportar tener la atención sobre ellos y dejen pasar la oportunidad de participar tan sólo por evitar ser el centro de las miradas.

Todos estos efectos empobrecen la calidad del trabajo del grupo y van en contra de la participación y la diversidad.

**Por lo tanto:** Siempre que se vaya a tomar una decisión o recoger la opinión de un grupo, reserva un tiempo para pensar en privado, en el que cada participante tenga la oportunidad de explorar sus propios pensamientos con seguridad. *Piensa y escucha* es un método flexible que sirve muy bien para este propósito.

#### **Igualdad de oportunidades**

Hay un patrón muy común en las reuniones, que consiste en que algunos acaparen todo el tiempo la palabra mientras que otros se mantienen al margen. No suele ser fácil hacer un diagnóstico del problema: ¿es una cuestión de dominación por parte de los que se sienten demasiado seguros de sí mismos, o bien son los otros los que no quieren arriesgarse a participar? Cuando hay desigualdad en la participación puede haber gente que se sienta frustrada y apartada, y que, como consecuencia, deje de participar activamente, lo cual resulta en una reducción de la diversidad del grupo.

**Por lo tanto:** Para conseguir una participación equilibrada, establece desde el principio una cultura de igualdad de oportunidades. Una buena opción para ello es usar *piensa y escucha* seguido de una *ronda* o bien sólo la *ronda* para cuestiones sencillas como una presentación.

### **Turnos de palabra sin interrupciones**

Cuando una persona está hablando y es interrumpida por otra, puede sucederle que pierda la concentración y no llegue a exponer lo que se había propuesto al tomar la palabra.

Las interrupciones suelen ser fruto de una actitud competitiva, o del miedo a no ser escuchado. Cuando los participantes de una reunión son conscientes de que en ella se aplica el principio de *igualdad de oportunidades*, tanto la competitividad como el miedo a no ser escuchado disminuyen considerablemente.

**Por lo tanto:** Recuerda a los participantes que en la reunión se está aplicando el principio de *turnos de palabra sin interrupciones* en un contexto de *igualdad de oportunidades*. Para garantizar el equilibrio, utiliza los métodos *piensa y escucha*, *ronda* y *nadie habla por segunda vez ...*. Así, la competitividad desaparecerá en gran medida de las reuniones, ya que todos ven que antes o después les llegará el turno. No obstante, hay personas para las que interrumpir es una costumbre y puede ser que el facilitador tenga que recordarles las nuevas reglas varias veces. Una estrategia útil en este sentido consiste en pedir a la gente que anote lo que diría si pudiera interrumpir, ya que las notas pueden servir también de referencia en el momento adecuado.

### **Hablar en primera persona**

Muchos de nosotros estamos acostumbrados a hablar en cualquier persona que no sea la primera cuando hablamos de nosotros mismos en una reunión. Por ejemplo, podemos decir “La gente no está dispuesta a hacer cambios de ese tipo” cuando lo que realmente queremos decir es “A mí me costaría hacer cambios de ese tipo”. Las afirmaciones del primer tipo suelen levantar polémica y dar inicio a uno de esos largos e improductivos intercambios de opinión: “Claro que está dispuesta”, ... etc.

Sin embargo, cuando alguien dice “A mí me costaría...” la intervención resulta mucho más útil. El facilitador puede pedirle que explique con más detalle los motivos por los que encuentra difícil considerar o actuar conforme a esos cambios. Esto dará pie, muy probablemente, a que surja información valiosa, siempre que la persona que habla siga haciéndolo desde su propio punto de vista.

Conviene estar al tanto con el uso de sujetos generales como “otros”, “la gente” o “alguien”, o impersonales como hablar en 2ª persona o de “uno” para evitar decir “yo”.

**Por lo tanto:** Invita a los participantes a repetir sus contribuciones en primera persona, de tal manera que “Algunos defraudarán al sistema” se convierta en “Yo defraudaré al sistema” (lo cual es muy poco probable que alguien diga sobre sí mismo).

Cuando todos empiezan a cumplir esta condición de hablar en primera persona, la información tratada en la reunión es totalmente fiable, ya que procede directamente de la propia experiencia de los participantes.

### **Reuniones y eventos completos por sí mismos**

Para la mayoría de la gente, totalmente ocupada con su trabajo y su vida cotidiana, puede ser un reto encontrar tiempo para asistir a reuniones. Hay colectivos, como los trabajadores de granjas lecheras o los padres de niños pequeños, a los que les puede resultar imposible. Y entre los trabajadores

normales, hay muchos que hacen más de cincuenta horas semanales. Por lo que no es muy realista esperar que la gente lea actas de reuniones anteriores, prepare presentaciones, llame a los demás para organizar una reunión o participe activamente de cualquier otra forma fuera del tiempo de las reuniones.

**Por lo tanto:** Haz todo lo posible por que las reuniones y los eventos sean completos por sí mismos. Si forman parte de una serie, puedes proponer que se incluya un resumen de la última reunión (qué fue bien, qué podía haber sido diferente - consulta *Opinión sobre las reuniones*), que se confeccione entre todos un orden del día para la reunión actual (consulta *Orden del día abierto*), que se establezca la fecha y el lugar para la próxima reunión, y que se identifique al facilitador, al guardián del tiempo y al guardián de las memorias para la próxima reunión (consulta *Reuniones dirigidas por varias personas* y *Rotación de cargos*).

## **Actas y todo eso**

Llevar actas de reuniones de la manera convencional es una tarea pesada que casi nadie quiere realizar.

Si alguien necesita saber las acciones que han decidido llevarse a cabo como resultado de la reunión, puede encargarse él mismo de tomar nota.

Las actas son necesarias sólo en las reuniones de carácter verdaderamente formal.

Las actas y todos los procedimientos relacionados con ellas, como las fechas límite para incluir puntos en el orden del día, los asuntos que surgen en torno a las actas de la reunión anterior, ponerse de acuerdo para firmarlas como documentos auténticos y fidedignos, y los órdenes del día lineales y preestablecidos, se confabulan para despojar a cualquier reunión de flexibilidad y de posibilidades de disfrutar.

**Por lo tanto:** Intenta apartarte del concepto de reunión según el cual se espera, o se insiste, en que haya actas. Si es preciso conservar un registro de una reunión o un evento, puedes hacer dos cosas: elegir un método de mínimo esfuerzo como redactar entre todos los participantes una lista de *siguientes pasos a nuestro alcance* o bien usar un *mapa mental*. El cargo de guardián de las memorias debe ser rotativo para evitar que esta tarea recaiga siempre en los miembros más cumplidores del grupo. Evita en la medida de lo posible las actas tradicionales; primero por su coste y uso limitado y segundo porque interfiere con la libertad de las reuniones.

## **Siguientes pasos a nuestro alcance**

Cuando se trata de encontrar soluciones a los problemas, existe la tendencia a proponer acciones que han de ser llevadas a cabo por otras personas, o que requieren el uso de recursos que no controla quien hace la propuesta. Esto no es sino una consecuencia de que en nuestra cultura las decisiones importantes son terreno exclusivo de profesionales y expertos.

Un primer paso en la transición hacia la confianza en uno mismo y la autoayuda consistiría en que cada uno fuera observando sus propias tendencias a la hora de resolver problemas. Cuando decimos "Este problema se solucionaría si el gobierno, el ayuntamiento, el jefe, o tú... hicierais tal o cual", estamos cediendo a otros nuestra responsabilidad frente al problema, mientras que cuando decimos "Esto es lo que yo puedo hacer para solucionar el problema", estamos asumiendo nuestra responsabilidad y, como consecuencia, podemos emprender acciones para efectuar cambios.

**Por lo tanto:** Ofrece oportunidades frecuentes para trabajar con los "siguientes pasos a nuestro alcance" dirigidos a realizar cambios en nuestra esfera más cercana de influencia (uno mismo, la familia y los amigos, los colegas del trabajo, la comunidad, redes). El método *grupo de apoyo de*

*visiones* es muy eficaz para este propósito. Además, puedes proponer prácticas para trabajar como aliados identificando en otros compañeros la tendencia a la dependencia, y fomentar así la cultura del “yo puedo”. Todo esto está muy relacionado con hablar en primera persona

### **Reuniones dirigidas por varias personas**

Las reuniones convencionales suelen tener un presidente, un papel muy importante que acapara muchas funciones. Una de ellas es controlar la hora, otra sintetizar los debates y enumerar las opciones antes de tomar una decisión, otra animar a la participación y moderar las intervenciones y, otra más, elegir métodos para mejorar el desarrollo de la reunión. A esta tarea se le suele llamar dirección del proceso o facilitación.

A veces existe además el requisito de informar a otros sobre las conclusiones y las decisiones tomadas en la reunión.

Puede suceder también que el presidente desee contribuir al asunto de la reunión, a lo que comúnmente se denomina contenido.

Atender equilibradamente a la facilitación del proceso, al tiempo y a la transcripción de su desarrollo, y a la vez tomar parte activa en el contenido de la reunión supone una carga bastante considerable para el presidente.

Por otro lado, puede existir también un conflicto de intereses, en el sentido de que la presidencia está en una posición de poder elegir dirigir el proceso de la reunión de una manera tal que influya en el resultado de la misma en beneficio de sus propios intereses. Este conflicto potencial de intereses puede causar tensiones en el grupo.

La sobrecarga para la atención de una sola persona puede conducir también a un procedimiento rígido y formulista, ya que cualquier desviación de la manera habitual de hacer las cosas supondría demasiado para ella.

**Por lo tanto:** Asegúrate de que cada reunión es atendida por dos o tres personas. Una puede facilitar y dirigir el proceso de la reunión, otra responsabilizarse del tiempo y la tercera encargarse de tomar notas y llevar un registro escrito de manera adecuada para cualquier requisito que pueda haber en este sentido.

### **Rotación de cargos**

En las reuniones convencionales, los participantes acceden a un nivel mayor de poder si ejercen un cargo directivo como el de la presidencia. Por lo tanto, la asignación de estos cargos reviste gran importancia y puede estar sujeta a procesos formales muy detallados. En estructuras empresariales jerárquicas, estos cargos a menudo van a parar a los más antiguos en la organización y pueden llegar a ser prácticamente permanentes.

Existen ventajas en el hecho de que los cargos directivos sean estables. Una presidencia (o equipo directivo) competente puede ofrecer un liderazgo inspirador a los participantes y conseguir que los grupos avancen en su trabajo con determinación y vigor.

Sin embargo, una dirección incompetente y guiada por el interés propio, por una actitud autoritaria o por razones pasivas como la de no desafiar el statu quo, puede echar a perder el potencial de actividad productiva del grupo.

El momento adecuado para introducir un enfoque más abierto en cuanto a la dirección de las reuniones sería al formarse un grupo nuevo de personas que no se conocen entre sí.

En los grupos que adoptan la rotación de cargos, cada uno puede experimentar las capacidades de los demás como directores de reuniones, y también practicar nuevas habilidades propias, o bien adaptar algunas que ya tuviera. Por otro lado, cuando hay una actitud abierta, es más fácil que el grupo encuentre el estilo y la dirección con los cuales se identifica.

**Por lo tanto:** Si es posible, actúa en el momento de formación de las actividades del grupo para fomentar la rotación de cargos en la dirección de las reuniones. Utiliza los tres roles ya identificados: facilitador, guardián del tiempo y guardián de las memorias; y aprovecha esta oportunidad para formar al mayor número posible de personas en el uso de métodos inclusivos para reuniones.

### **Programación con duración limitada**

A veces, un grupo se queda atascado con un equipo directivo o una presidencia inadecuados. Esto es mucho más probable si no se pone en práctica la *rotación de cargos*. Una mala dirección puede hacer disminuir la asistencia, ya que en respuesta a sus frustraciones, los participantes votan “con sus pies”, es decir, se van. En estas circunstancias, tanto la productividad como la buena voluntad resultan perjudicadas.

**Por lo tanto:** A la hora de planificar un programa de reuniones y eventos, procura siempre que éste tenga una duración limitada, de manera que al finalizar, el grupo pueda evaluar la productividad y el disfrute. Utiliza la última de una serie de reuniones para obtener de los participantes la información necesaria, para lo cual, puedes utilizar el método esbozado en *Opinión sobre las reuniones*. Las preguntas en este caso serían ¿en qué medida han sido productivas las reuniones?, ¿sería oportuna otra serie de reuniones? y ¿qué cambios podríamos introducir antes de decidir invertir nuestro tiempo en futuras reuniones? Recurrir en esta última reunión a un facilitador ajeno al grupo suele resultar una buena estrategia.

### **Apoyo para la preparación y evaluación de las reuniones**

Normalmente, se espera que los participantes que asumen los cargos de responsabilidad en las reuniones, como el facilitador, el guardián de las memorias o el guardián del tiempo, se ocupen de ello sin ningún tipo de apoyo. Como resultado, estas personas suelen quedar aisladas en sus cargos y tienden a sentirse personalmente responsables si algo no va bien.

**Por lo tanto:** Utiliza el equipo de tres cargos para apoyarse mutuamente. Por ejemplo, el guardián de las memorias puede llamar al facilitador unos días antes de la reunión y preguntarle si necesita un *piensa y escucha* para ayudarlo a desarrollar un plan para la reunión. Y después de ésta, la misma pareja, junto con el guardián del tiempo, pueden hacer la evaluación de la reunión con las preguntas propuestas en *Opinión sobre las reuniones*. Tanto la preparación como la evaluación son buenas oportunidades de aprendizaje para los participantes.

### **Reuniones flexibles**

Durante el curso de una reunión, puede hacerse evidente que hay partes del diseño que no son apropiadas. En una situación convencional, la presidencia insistiría en que se siguiera a toda costa con el orden del día establecido y en la manera prescrita, lo que podría requerir una dosis considerable de autoridad y energía.

Aunque un liderazgo fuerte puede ser muy útil para evitar que la reunión se desvíe innecesariamente del orden del día establecido, en ocasiones, sería un error empeñarse en seguir con un orden del día inadecuado.

**Por lo tanto:** Conviene que los participantes y las personas con cargos de responsabilidad en la reunión estén atentos para detectar cuándo la situación requiere un cambio de diseño sobre la marcha. Eso será más factible si se ha trabajado con una actitud abierta al planificar el orden del día y los medios para llevarlo a cabo (consulta *Planificación abierta del orden del día*).

En estas circunstancias, está totalmente indicado utilizar las siguientes estrategias:

El facilitador, alertado por otro miembro del equipo o por algún participante, puede decir algo como “Por lo que percibo, es posible que necesitemos un cambio en el orden del día para la siguiente fase de la reunión”.

Entonces, si el grupo tiene práctica con el uso de los métodos inclusivos de reuniones, el facilitador puede pedir a los participantes que ofrezcan sugerencias para los pasos siguientes basadas en los métodos de este manual. Cuando la situación es de ánimos exaltados, suele resultar muy útil que el facilitador pida a los participantes que hagan un *piensa y escucha* breve antes de ofrecer sus sugerencias en una *ronda*.

Si los participantes no están familiarizados con los métodos inclusivos, el facilitador puede proponer un descanso y durante ese tiempo reunirse con los otros dos miembros del equipo. Esta reunión puede consistir en varios *piensa y escucha* breves para originar ideas sobre la manera de proceder. El facilitador necesita la mayor parte de tiempo de pensar, ya que será la persona encargada de convertir las ideas en acción.

### **Orden del día abierto**

En las reuniones convencionales el acceso a la preparación del orden del día está a menudo restringido a unos pocos privilegiados.

En este sentido, existen dos posibilidades: que el orden del día sea establecido por alguien ajeno al grupo que se reúne, o que lo establezca el propio grupo.

Cuando se da el primer caso, hay muchas probabilidades de que surjan problemas. Si, por ejemplo, el grupo directivo de una organización establece el orden del día de una reunión de subordinados, lo más probable es que se pierda la oportunidad de estimular el pensamiento creativo del grupo subordinado. Así pues, los subordinados, que seguramente estarán en un contacto más directo con la situación real, tienen que abrirse paso a través de un orden del día probablemente irrelevante, antes de poder usar sus propias experiencias para determinar lo que se ha de tratar en la reunión.

Incluso en los casos de *reuniones dirigidas por varias personas*, y de corte inclusivo, cuando es el equipo de los tres cargos quien prepara el orden del día, sigue existiendo el peligro de que éste sea irrelevante o de que no se elijan bien las prioridades. Será difícil que los participantes hagan suyo un orden del día en cuya creación no han participado.

Un orden del día abierto siempre da cabida a pequeños o grandes cambios en el diseño de la reunión según las necesidades de los participantes en ese momento concreto.

**Por lo tanto:** Intenta que en las reuniones salgan a la luz y se trabajen los temas que los participantes traen en su propio orden del día. Una posible estructura podría ser un *piensa y escucha* seguido de una *ronda*, o quizás una *ronda* puede ser bastante por sí sola. Utiliza el método *planificación abierta del orden del día* al comienzo de cada reunión para estar seguro de que el orden del día satisface los intereses reales de los participantes. Es importante hacerlo aun cuando los temas del orden del día parezcan “obvios”; trabajar con un orden del día abierto es un compromiso en el camino hacia la inclusión y no debe olvidarse nunca.

Si no se puede evitar que el orden del día venga establecido de antemano, debe tratarse de que se consideren como líneas generales, y que los detalles queden a cargo de los participantes en la reunión. Aun en estos casos, puede usarse el método *planificación abierta del orden del día* al principio de la reunión con el fin de establecer sus prioridades y gestionar su tiempo de manera adecuada. El uso de este método garantiza una participación activa en la confección del orden del día y, por consiguiente, el compromiso a trabajar todos sus puntos de principio a fin.

### **Opinión sobre las reuniones**

No es habitual que los participantes de las reuniones convencionales ofrezcan directamente su opinión a las personas que han dirigido la reunión. En los casos en que sí se da, puede tratarse de una crítica y resultar, por lo tanto, difícil de escuchar. Otra cosa que suele suceder es que se exprese de forma indirecta por medio de un comportamiento conflictivo, y en estos casos no es fácil para quien dirige sacar conclusiones.

Sin embargo, esta opinión es una fuente importante de información para los encargados de preparar y dirigir las reuniones. Les permite conocer el nivel de calidad y efectividad de sus diseños tal como los perciben los participantes. Es verdaderamente útil conceder un tiempo para las opiniones sobre la reunión, y planificar la manera en que se van a recoger.

**Por lo tanto:** Reserva un tiempo al final de cada reunión para recoger opiniones sobre la dirección de la misma. Utiliza las preguntas “¿Qué me ha gustado o qué he disfrutado de esta reunión?” y “¿Qué habría hecho de manera diferente?”. A través de ellas, los responsables de los cargos reciben opiniones positivas y negativas de gran utilidad y, al mismo tiempo, se invita a los participantes a aceptar la responsabilidad de su propia contribución al éxito o al desarrollo del proceso.

## **4. métodos**

Los métodos que aquí se describen son una serie de herramientas destinadas a hacer que las reuniones sean más productivas y a aumentar la *inclusión*. Pueden utilizarse uno o dos por separado, o todos a la vez. Las combinaciones posibles son muy numerosas.

Su uso nos ha demostrado que son suficientes para diseñar reuniones y eventos de muy distinta índole. No obstante, hay muchos otros métodos para reuniones que pueden ir bien con los que se describen a continuación. Por lo tanto, considérate invitado a añadir métodos o a adaptarlos según las necesidades usando los *principios* del capítulo anterior como directrices.

### **Piensa y escucha**

Es un método fundamental que, junto con las *rondas*, proporciona la base necesaria para conseguir que una reunión sea inclusiva y productiva. Aunque no se aprendiera ni se aplicara ningún otro método aparte de estos dos, ya se habría conseguido un gran avance.

#### **- Descripción**

Para el piensa y escucha se trabaja en parejas. Durante la mitad del tiempo una persona piensa mientras la otra escucha. Al transcurrir la primera mitad, se invierten los papeles. El facilitador se ocupa de controlar el tiempo y de avisar cuando hay que hacer el cambio.

En el turno de pensar, se anima a que cada persona piense en voz alta; no es necesario que lo que dice tenga sentido para su escucha. El turno de pensar es para el beneficio de quien habla. Se trata de un

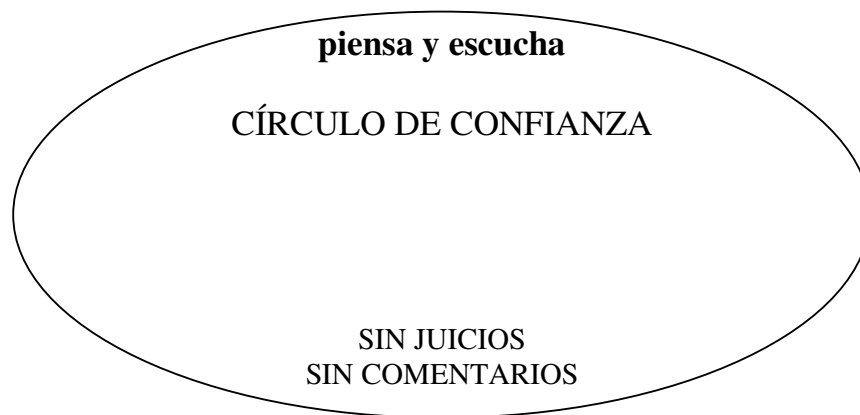
tiempo en el que quien piensa tiene la oportunidad de concretar y desarrollar sus pensamientos a su propio ritmo y a su manera.

El escucha no hace ningún comentario ni ninguna pregunta, pero sí hace gestos y sonidos de aprobación para hacer saber a su compañero que le está escuchando activamente.

Durante el tiempo del piensa y escucha, los participantes de la reunión tratan un tema propuesto por el facilitador.

La duración habitual de los turnos de piensa y escucha es de dos a cinco minutos (hablamos entonces de 2 por 2 ó 5 por 5). En grupos con más práctica pueden salirse de esos parámetros y utilizar un minuto por un minuto con muy buenos resultados, o bien, para asuntos complejos, de diez minutos para cada persona. Es mejor casi siempre introducir un pequeño piensa y escucha, por muy breve que sea, que quedarse sin hacerlo.

Todo lo que dice el que está pensando, así como la manera en que se desarrolla su pensamiento, es totalmente confidencial; sólo deben saberlo él y su escucha. El escucha no puede hacer ninguna referencia a lo que ha dicho su compañero, ni a él mismo, ni a ninguna otra persona, a menos que aquél le dé expresamente permiso para que lo haga.



#### CUANDO PIENSAS

SÍ: recuerda que es TU tiempo

NO: intentes parecer inteligente o culto

#### CUANDO ESCUCHAS

SÍ: mira a tu compañero  
escucha activamente

NO: hagas preguntas  
interrumpas  
intentas aclarar nada

#### - Por qué funciona

Piensa y escucha es un método para *reservar tiempo para pensar*. Este tiempo permite a los participantes momentos de duda y vacilación, probar ideas, abandonar las que no parecen prometedoras y decidirse por aquellas con auténtico potencial, todo ello con la seguridad de que sus divagaciones son privadas y confidenciales.

Posteriormente, cuando el facilitador pide el punto de vista de cada uno sobre el asunto que se está tratando, cabe esperar que éste sea más cabal y útil de lo que lo hubiera sido sin el piensa y escucha.



Por otro lado, este método ofrece también la oportunidad de hablar. Después de pasar un rato escuchando atentamente una presentación, por ejemplo, y asimilando lo que se dice, los participantes pueden invertir el flujo y expresar sus pensamientos. Como resultado, mejora considerablemente la comprensión y se alivia la fatiga causada por la entrada continua de información nueva.

Cuando relajamos la tensión inicial, descubrimos que el hecho de tener frente a nosotros un escucha atento, paciente y que nos aprueba mejora la calidad de nuestro pensamiento. Con una buena atención, a menudo descubrimos nuevos pensamientos y nos sorprendemos a nosotros mismos. Este efecto lo expresa la frase "Muchas veces no sé lo que pienso hasta que no lo digo".

Por último, el escucha sabe que pronto llegará su turno de hablar sin ser interrumpido, y esto le permite resistir sus impulsos a involucrarse en los pensamientos de su compañero interrumpiéndole, pidiéndole explicaciones o "participando" de cualquier otro modo. Para algunos, el papel de escucha resulta realmente difícil y tienen que morderse la lengua para no interrumpir. Estas personas (y sus compañeros) son las que más se benefician de este método a largo plazo, pero quizás necesiten una supervisión discreta al principio.

### **- Retos**

Aunque se trata de un método de una simplicidad absoluta, puede presentar retos considerables.

A menudo es el primer método que se ofrece a un grupo, y al ser tan diferente de las conversaciones y discusiones normales, con sus interrupciones y digresiones, la gente puede sentirse torpe con él al principio. Por ello, conviene que los primeros intentos sean de corta duración para evitar esos incómodos silencios.

La torpeza disminuye pronto a medida que el grupo adquiere experiencia. No obstante, el facilitador tendrá que estar preparado para tranquilizar a la gente explicando que cualquier incomodidad será pasajera y que los silencios son valiosos ya que ofrecen la oportunidad de poner en orden los pensamientos (o descansar). Una vez que el grupo adquiere destreza con el piensa y escucha, ocurre el efecto contrario; es decir, si no está programado y resulta necesario, pueden surgir protestas por su ausencia.

Es posible que haya que recordar a los que están en el turno de pensar que ese tiempo es para su propio beneficio; que no se espera de ellos que hagan un discurso coherente para su escucha, ni que le convengan para que comparta su punto de vista. Tampoco hay necesidad de prepararse de antemano; serán ellos mismos quienes expresen al grupo sus pensamientos.

Muy ocasionalmente, a algún miembro del grupo le parecerá que el tiempo que le da el piensa y escucha es demasiado y pedirá continuamente opinión a su escucha. Esto puede deberse a que esta persona no haya tenido nunca a nadie que le escuchara, o a que se le haya hecho sentir estúpido y por lo tanto no valora su propio pensamiento. Una persona así debe formar pareja con alguien que se vea claramente que tiene buena capacidad de atención y no con uno de los que tienen que morderse la lengua para no intervenir. Los que poseen una buena capacidad de atención disfrutan escuchando a la gente y animan a otros con su sola presencia.

Para el escucha, aparte de evitar la tentación de unirse a su compañero mientras piensa, el mayor reto es evitar cualquier tentación de preparar su propio discurso mientras escucha para tenerlo preparado cuando llegue su turno.

Hará falta ponerlo en práctica varias veces (quizás tres o cuatro) antes de que un grupo se sienta a gusto con el piensa y escucha. Después de cada una de ellas, puedes pedir a los participantes que

hablen de su experiencia - "¿Qué les ha parecido tener tiempo para pensar sin interrupciones?", "¿Qué les ha parecido ser escuchado?". Estos momentos proporcionarán la oportunidad de repetir las instrucciones y contestar a cualquier pregunta.

### - Preguntas frecuentes

P. ¿Qué sucede si quien piensa habla sobre algo a lo que el escucha desea responder?

R. El escucha nunca responde mientras dura el tiempo de pensar de su compañero. Podría hablar sobre el tema en cuestión durante su propio tiempo de pensar, pero debe pedir permiso para hacerlo.

P. ¿Y si no soy capaz de llenar todo mi tiempo cuando me toque pensar en voz alta?

R. Esto no suele ser un problema. Aunque al principio puede haber una cierta duda por parte de los participantes, casi todo el mundo responde bien cuando se siente realmente escuchado y descubre que tiene mucho que decir. No obstante, es totalmente aceptable que alguien piense en silencio durante todo su turno o parte de él. El escucha sigue prestándole toda su atención aun cuando su compañero esté en silencio.

### - Aplicaciones

El método piensa y escucha es muy versátil debido a su simplicidad, al poco tiempo que requiere y a los beneficios universales que se derivan de *reservar tiempo para pensar*.

Entre sus aplicaciones están (y esta lista no es de ningún modo exhaustiva):

- Permitir que cada uno explore lo que ya sabe sobre una situación o sobre un tema.
- Después de una presentación, puede utilizarse para generar comentarios o preguntas. Funciona incluso con grupos muy grandes.
- Generar opciones antes de una toma de decisión.
- Para elegir entre opciones.
- Para establecer compromisos para la acción
- Durante la preparación de las presentaciones, cuando se escriben informes o se planifican reuniones, o en cualquier otra circunstancia en la que uno pueda quedarse "atascado" y sentirse incapaz de continuar.
- Antes de comenzar una actividad, para descargarse de cualquier asunto que pueda dispersar la atención de los participantes y hacer que no estén "presentes".
- Al llegar a casa después del trabajo o en cualquier otro momento de transición en el que pueda haber competencia por la atención.

### - Notas para el facilitador:

Deja un tiempo al principio para que cada uno encuentre una pareja (en este momento puedes lanzar la sugerencia de trabajar con alguien que no conozcas) y decidan quién piensa primero en voz alta y quién escucha.

Cuando haya transcurrido la mitad del tiempo, comunícalo al grupo a tu manera "Bueno, ahora ya han pasado los tres primeros minutos, podéis acabar lo que estuvierais diciendo y cambiar de papeles:

el que ya ha hablado ahora escucha y viceversa” (si lo haces con voz pausada, suave y profunda ayudarás a que el efecto sea el deseado). Y al final “Bueno, ya está. Volvamos ahora al círculo para seguir adelante”.

Una herramienta útil para este método es un temporizador con una alarma que todos puedan oír. Hay algunos muy buenos, con memoria y posibilidad de restablecer varias veces el mismo lapso de tiempo.

Hay que dejar un tiempo también para el cambio de roles y otro para finalizar. Un 3 x 3 puede llevar 10 minutos, y un 5 x 5, 15 minutos.

## **Ronda**

### **- Descripción**

En una ronda, cada miembro del grupo tiene la oportunidad de hablar por turnos, durante un tiempo que debe ser breve e igual para todos. El facilitador da las instrucciones al grupo y ofrece temas para guiar sus contribuciones.

### **- Por qué funciona**

En la mayoría de las reuniones y encuentros hay personas que no consiguen decir ni una sola palabra. En eventos con muchos participantes (20 o más) puede tratarse de una minoría o una mayoría significativa. Las rondas contribuyen a solucionar esta situación hasta un cierto punto, ya que ofrecen a cada persona un espacio para hablar a todo el grupo. Es un método de *igualdad de oportunidades* y puede utilizarse más de una vez en una misma reunión.

La *inclusión* que generan las rondas es verdaderamente bien recibida; la gente suele responder muy bien cuando se propone al principio como una invitación a participar.

Aparte de proporcionar oportunidades seguras para hablar a todo el grupo, ayudan a que cada uno se forme una idea de la diversidad que lo configura a través de la información que comparten sus miembros.

Si se ofrecen unos temas o preguntas para la contribución de cada uno, los participantes se sentirán más relajados, ya que saben de qué se espera que hablen. Por otro lado, si se cronometran, se evitará que los más habladores acaparen más tiempo del grupo que los demás.

### **- Retos**

En reuniones pequeñas este método ofrece una manera fácil de comenzar y terminar, y es útil como base para realizar *chequeos* durante el proceso. Cuando se trabaja con grupos más numerosos, hay que tener en cuenta otras consideraciones.

El dilema está en que cuanto más gente hay, más tiempo lleva la ronda. Aún así, resulta tan beneficioso proporcionar al menos una oportunidad para que cada uno hable a todo el grupo, que debe hacerse todo lo posible para incluir al menos una ronda, aunque el tiempo de cada contribución sea muy corto (para estos casos puede servir: “Tu nombre y una palabra sobre ti” o “Tu nombre y una señal sobre cómo está tu nivel de energía” utilizando los pulgares hacia arriba para indicar que está bien, o hacia abajo para señalar que necesitas un descanso, y cualquier posición intermedia para todo lo demás).

Incluso en grupos de hasta cuarenta personas, funciona bien una ronda de medio minuto para cada una. Si se da un minuto por persona, habrá tiempo para hablar de temas de cierta trascendencia.

Cuando los grupos son mayores, no resulta muy práctico que cada miembro se dirija a todo el grupo, a menos que sea éste uno de los propósitos principales de la reunión o evento. En estas situaciones, se puede dar a cada uno la oportunidad de hablar en un *piensa y escucha* y recoger después unas cuantas contribuciones.

#### - Preguntas frecuentes

P: ¿Es imprescindible que hable? R: No, si no quieres (en grupos grandes puede resultar útil que haya gente que pase la palabra).

#### - Aplicaciones

Puede usarse como eje de los *principios y finales*, para que cada uno se presente a sí mismo o para que explique lo que ha supuesto el evento para él/ella.

Y también después de los *piensa y escucha* para recoger las ideas que hayan surgido.

#### - Notas para el facilitador

Una breve explicación es suficiente. Este método se presta particularmente bien para hablar de él por su nombre, ronda; al hacerlo, ayudamos a que la gente entienda que diseñar reuniones o eventos inclusivos consiste sencillamente en adoptar de manera consciente métodos que son claramente eficaces. Al hablar de él por su nombre, conseguimos también que este método productivo y cordial, resulte más evidente y más fácil de recordar. Un método recordado será un método utilizado.

El facilitador hace su contribución en primer lugar para dar una idea de la brevedad requerida para que funcione la ronda. Después, la ronda sigue en cualquiera de las dos direcciones (intenta que no siga siempre en la misma dirección para no establecer preferencias). La actitud debe ser de escucha atenta a cada persona, con un reconocimiento positivo tras cada contribución (“Gracias”, “Muy bien” o “Estupendo”, por ejemplo).

La gente necesitará saber que ha llegado su turno, especialmente en grupos grandes, donde puede no haber suficiente espacio físico para que todo el mundo esté sentado o en pie en un orden claro. El facilitador indica a la gente cuándo pueden empezar y cuándo deben terminar haciéndolo evidente por medio del contacto visual. Aquí va muy bien también un temporizador.

Lo normal es que el tiempo para cada persona sea de entre 30 segundos y 2 minutos, según el contenido propuesto para la ronda y la cantidad de participantes. Cuando un grupo pequeño y con experiencia delibera sobre un tema amplio o debe tomar una decisión importante puede recurrir a rondas de más tiempo, hasta cinco minutos. A todo el mundo le resulta sorprendente descubrir cuánto puede decirse en tan poco tiempo, especialmente si se han preparado con un *piensa y escucha*.

Para grupos grandes, la pauta sería de treinta minutos en total, ya que esto queda dentro de la capacidad de atención de casi todos. Cuando son más largas que esto, existe la posibilidad de parar a la mitad para estirarse o hacer un descanso. Los grupos pequeños pueden terminar una ronda en mucho menos tiempo; entre cinco y diez minutos, según el tema tratado.

## Chequeos

#### - Descripción

De vez en cuando el facilitador necesitará saber cómo se sienten los participantes de una reunión o evento. ¿Cómo está nuestro nivel de energía? ¿Necesitamos un descanso? ¿Cómo se encuentra la gente después de la comida? ¿Podemos continuar diez minutos más para terminar con este asunto antes de comer? ¿Estamos bien de temperatura y de aire?

El recurso de los pulgares hacia arriba, hacia abajo o en posiciones intermedias resulta muy útil para este fin (se mencionaba en el apartado Retos del método **Ronda**) y constituye un paso adelante respecto a simplemente lanzar la pregunta, y tener en cuenta las respuestas de un par de participantes.

#### **- Por qué funciona**

Mediante los chequeos el facilitador obtiene una información esencial a la hora de decidir cómo continuar. Pero también funcionan en sentido inverso, ya que hacen saber a los participantes que los facilitadores se preocupan por el estado de su energía y bienestar.

Cuando se lleva la atención de la gente hacia su propia energía y bienestar, suele producirse un estímulo para que ellos mismos hagan algo al respecto, como abrir una ventana o salir de la habitación para darse un pequeño respiro. Por otro lado, el hecho de reconocer la situación hace que muchas veces la gente, aun estando cansada, esté más dispuesta a encontrar un poco de energía extra para continuar un rato más.

#### **- Retos**

Normalmente, no estamos acostumbrados a explicar cómo nos sentimos o cómo nos va. Se trata de un condicionamiento cultural que desaparece en cuanto nos damos cuenta de lo refrescante que es no tener que aparentar estar siempre bien.

### **Rutinas de principio y final**

#### **- Descripción**

Al principio y al final de cada reunión debería ir siempre una ronda sencilla.

El principio de la reunión de un grupo que se reúne por primera vez debe de ser sencillo. Por ejemplo, "Di tu nombre y algo sobre ti" o "Di tu nombre y dónde vives ahora". Si no estás seguro de lo que los participantes esperan de la reunión, puedes incluir una pregunta sobre lo que les ha traído a ella.

Los finales son momentos adecuados para conseguir información sobre cómo ha ido la reunión para los participantes; una fórmula adecuada sería "Di tu nombre, algo que hayas disfrutado de la reunión y algo que habrías hecho de manera diferente".

#### **- Por qué funciona**

Cuando hay un principio y un final claros, resulta evidente para todos cuándo empieza y cuándo termina la reunión en sí.

Una señal clara de final informa a los participantes de que ya pueden marcharse. Es una buena costumbre poner en marcha una rutina de final a la hora que se indica en la invitación a la reunión. De esta manera, si queda algo que es importante tratar para algunos, o una parte de los asistentes quieren quedarse para charlar, pueden hacerlo después del final sin necesidad de que los que deban marcharse se queden "atrapados". Las reuniones sin un final claro son comunes y problemáticas.

Los facilitadores pueden aprovechar la rutina de principio de una reunión para obtener la información que les permitirá improvisar cambios con el fin de adaptar el diseño previo de la misma. A veces esta improvisación puede ser considerable, especialmente en los casos en que la persona que ha contactado con el facilitador sólo le ha dado una ligera idea sobre ella. Siempre es mejor que la reunión sea un poco caótica que no que sea irrelevante.

La información que se recoge en la rutina de final es, por un lado, la recompensa del facilitador y, por otro, su principal fuente de aprendizaje. Saber que los asistentes han disfrutado de la reunión satisface una necesidad del facilitador, y “¿Qué habría hecho yo de manera diferente?” a menudo le da buenas pistas para introducir cambios en futuras reuniones.

## **Nadie habla por segunda vez...**

### **- Descripción**

De vez en cuando la gente dará rienda suelta a su necesidad de discutir. Lo que suele entenderse por discusión es una especie de batalla campal, donde cada uno dice lo que le apetece durante el tiempo que quiere. Por lo general, son mucho menos fructíferas de lo que la gente cree, pero hay un fuerte condicionamiento cultural que insiste en que la libre discusión equivale a libertad de pensamiento. No obstante, las discusiones abiertas y sin estructura habitualmente dan pie a problemas como discusiones acaloradas y exclusión, patrones de dominación, polarizaciones y posturas políticas. En estas condiciones de competencia, se desvanece la capacidad de pensar adecuadamente y no se consigue hacer gran cosa.

Una manera de hacer que las discusiones abiertas sean más productivas es aplicar métodos de *igualdad de oportunidades*. Para ello, el facilitador declara abierta la discusión y propone como norma que “Nadie habla por segunda vez hasta que todos hayan tenido la oportunidad de hablar una vez”. Al mismo tiempo, pide al guardián de las memorias (consulta *Reuniones dirigidas por varias personas*) que se ocupe de controlar quién habla, para poder centrarse él en el grupo con el fin de detectar posibles signos de falta de participación y encontrar formas de animar a los más reticentes.

Este método estructural puede avanzar y adaptarse al cabo de un rato: “Ahora no dejaré a nadie hablar por tercera vez hasta que todos hayan tenido la oportunidad de hablar por segunda vez” o, si el proceso se desarrolla claramente con tranquilidad y está a punto de finalizar “¿Alguien quiere añadir algo?”.

### **- Por qué funciona**

Este método funciona porque elimina la posibilidad de que alguien se apropie del tiempo del grupo hablando varias veces en rápida sucesión. Si no se deja lugar para que se produzca un intercambio de tipo ping-pong, es imposible que surja una discusión acalorada, por ejemplo. No hay nada que inhiba más la capacidad de disfrutar en una reunión que el desarrollo de un conflicto entre dos personas en el que los dos buscan ser el ganador.

Cuando se utiliza este método para gestionar las contribuciones a una discusión, también se garantiza que haya espacio suficiente para que se animen a hablar los menos habladores y, en los casos en que la mayoría no tienen gran cosa que añadir, las discusiones resultan agradablemente cortas y van al grano.

Nadie habla por segunda vez... contribuye a eliminar las trivialidades y las cosas irrelevantes que ocupan innecesariamente el tiempo de todos.

### **- Retos**

Nadie habla por segunda vez... puede molestar a aquellos que valoran las batallas de ingenio o que sienten la necesidad de desahogarse. Por otro lado, hay quien piensa que el conflicto agudiza el pensamiento y que las buenas decisiones van precedidas de buenas discusiones.

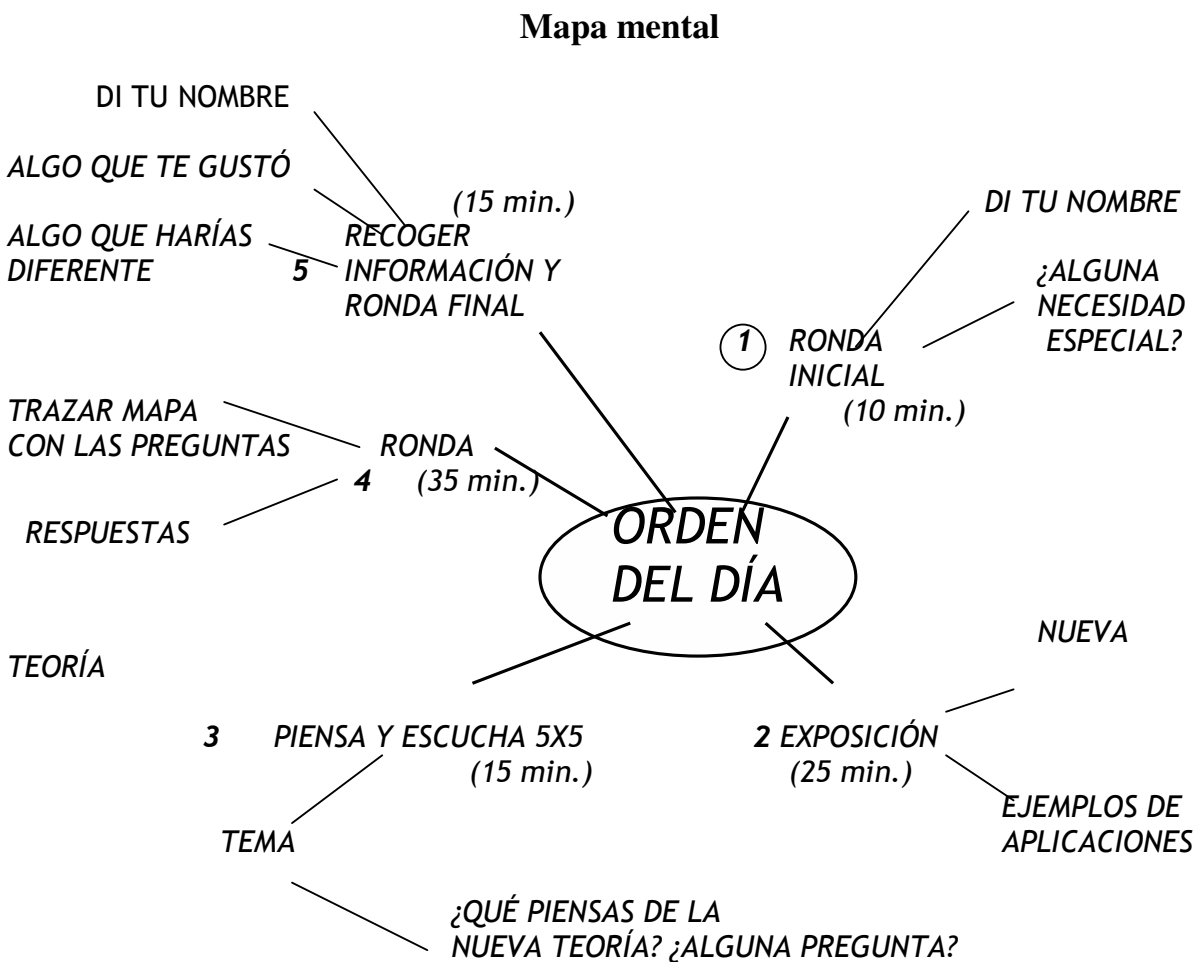
Si en un grupo hay resistencia a usarlo o si no parece posible introducirlo (este método es especialmente difícil para grupos ya existentes o grupos en los que muchos de sus miembros son

profesionales o académicos) la opción sería buscar la manera de utilizarlo sin ser explícito. Por ejemplo, cuando uno de los participantes está a punto de hablar por segunda o tercera vez, y al hacerlo no deja a otros entrar en el debate, puedes decir "antes de escuchar otra vez tu contribución, vamos a ver si a alguno de los que todavía no han hablado le gustaría decir algo". Esta versión naturalizada del método es muy utilizada por los moderadores de reuniones convencionales. Sin embargo, al no ser posible referirse a él por su nombre, el método permanece relativamente en la oscuridad.

## Mapas mentales

### - Descripción

Los mapas mentales son diagramas a mano alzada que empiezan a partir de un círculo en el medio y que posee ramas que salen de él en todas direcciones.



### - Por qué funciona

Los mapas mentales ofrecen una representación visual completa de todo un tema en la que pueden identificarse con facilidad los puntos principales. Es una manera flexible de presentar la información, más fácilmente alterable que el texto lineal.

### - Retos

La capacidad de trazar un buen mapa mental requiere práctica, ya que el hay que traducir las frases en palabras clave. Lo más fácil de representar son los órdenes del día; los pasos de una presentación y

la sesión posterior de preguntas y respuestas resulta bastante más difícil. Conviene no forzar a los que quieren aprender mientras adquieren esta capacidad y ofrecerles oportunidades para practicar con tareas fáciles.

### - Aplicaciones

Son muchas y variadas. Las personas que tienen experticia en el uso de mapas mentales los utilizan siempre que es necesario tomar notas: en la preparación de presentaciones, como respuesta a las presentaciones, en la planificación y presentación de órdenes del día, para representar aquel fin de semana ideal, al hacer repaso de sus propios pensamientos, como preparación para escribir un informe, etc.

Los mapas mentales son muy adecuados para representar los elementos de una lluvia de ideas entre los asistentes a una reunión con el fin de **planificar abiertamente el orden del día**; en primer lugar, porque elude cualquier limitación en cuanto a orden, tiempo o prioridades, y en segundo lugar porque la posición que ocupa un elemento en un mapa mental no indica nada acerca de su importancia. Posteriormente, puede reorganizarse toda la información y utilizarse como base de trabajo; por ejemplo, pueden agruparse varios elementos, mostrar relaciones entre ellos, añadir números para indicar el orden, o anotar su duración y también pueden tacharse según se van completando.

## Planificación abierta del orden del día

### - Descripción

Primera etapa: Al principio de la reunión, el facilitador o el guardián de las memorias dibujan un **mapa mental** con los elementos que los participantes desean que aparezcan en el orden del día. Algunos de ellos, o la mayoría, pueden ser obvios de antemano, pero el principio de que sea la asamblea quien los genere allí mismo es importante y se debe respetar. Si existe un orden del día ya preparado, debería quedar claramente marcado como borrador para que no haya ninguna duda de que el orden del día definitivo se decidirá en ese momento.

En la mayoría de las reuniones, hay muchas probabilidades de que surjan puntos o temas totalmente impredecibles. En este sentido puede ser de gran utilidad un **piensa y escucha**.

Segunda etapa: El facilitador guía el proceso para que el grupo establezca categorías para los temas según requieran poca, media o mucha atención.

Tercera etapa: Se hace un cálculo aproximado según el tiempo disponible para la reunión asumiendo que poca atención significa unos cinco minutos, media, unos diez minutos y mucha, unos veinte minutos.

En esta etapa se verá si hay puntos muy breves o muy largos, para poder situarlos convenientemente. Hay que tener en cuenta que muchas veces hay temas considerados como algo que "nos llevará un minuto" y acaban necesitando mucho más tiempo del esperado.

Cuarta etapa: El grupo ya está preparado para decidir el orden en que se van a tratar los puntos. Generalmente, se tratan primero los que necesitan poco tiempo.

Quinta etapa: Durante la reunión, el facilitador, el guardián de las memorias y el guardián del tiempo llamarán la atención de los participantes hacia el desarrollo del proceso cuando éste se desvíe del plan establecido, y entre todos decidirán qué cambios deben hacerse para que la reunión sea un éxito. Uno de los cambios que pueden proponerse es incluir una **ronda** o un **piensa y escucha** espontáneos.

### - Por qué funciona



Al participar todos en la planificación del orden del día, cada participante hace suyos el contenido, el orden y la forma general en que se desarrolla la reunión. Este método permite negociar abiertamente aspectos esenciales como el tiempo y el espacio.

Un orden del día planificado de esta manera está siempre conectado con las necesidades de los participantes y es una prueba significativa del deseo de desarrollar el poder y el control.

Cuando se planifica un orden del día siguiendo las etapas aquí propuestas, se arroja luz sobre una tarea potencialmente compleja.

El hecho de saber que tanto el tiempo dedicado a cada punto del orden del día como el orden en que se tratan pueden ser revisados según las necesidades de los participantes, les proporciona seguridad y confianza en una estructura robusta y flexible al mismo tiempo.

#### **- Retos**

Algunos participantes se quedan atascados cuando tratan de establecer si un punto requiere poca, media o mucha atención. A veces se trata de gente que encuentra difícil trabajar con el estilo de improvisación que requiere el método. En estos casos, conviene devolverles la confianza en que el programa puede adaptarse para rectificar cualquier error de estimación.

Es posible que al principio los participantes generen un número extremadamente optimista de puntos a tratar en el orden del día. No obstante, esto se hará evidente al ir avanzando por las etapas de la planificación. Las negociaciones para reducir el número de puntos o hacer más, pero tratándolos como asuntos instantáneos de medio minuto, son de gran utilidad. Para ello, la persona que propone un punto puede describirlo brevemente con el fin de que los participantes puedan decidir si lo incluyen o no. Eso sí, hay que estar atento para evitar que alguien aproveche este momento para "tratar" el tema. Como alternativa, pueden limitarse las sugerencias para el orden del día a una por persona.

Los temas que requieran preparación de material para deliberaciones anteriores a la reunión tendrán que venir ya señaladas para su inclusión de una reunión anterior.

#### **- Preguntas frecuentes**

P: ¿No es una pérdida de tiempo pasar por todo el proceso de preparación abierta del orden del día? Los diez o veinte minutos que lleva podrían invertirse en tratar uno o dos de sus puntos.

R. Uno de los beneficios que se generan con la planificación abierta del orden del día, y por trabajar con el *orden del día a la vista* es el sentimiento de propiedad compartida del proceso que, a su vez, conduce a un mayor nivel de compromiso por parte de todos para conseguir llevarlo a término. Por el contrario, cuando el orden del día se mantiene cerrado y oculto, aumentan las posibilidades de que la reunión se desbarate y se prolongue más tiempo del esperado.

#### **- Aplicaciones**

Puedes usarlo junto con *orden del día a la vista* en cualquier reunión o evento. Es un método muy poderoso que permite diseñar reuniones de manera constructiva y colectiva.

Utiliza los principios de flexibilidad y apertura incluso en eventos con estructura muy formal y rígida. Aunque sea en pequeñas dosis, el carácter del evento cambia para los participantes de pasivo a activo.

### **Orden del día a la vista**

### **- Descripción**

El guardián de las memorias de la reunión se encarga de que el orden del día para la sesión esté a la vista en todo momento y lo transfiere al formato de *mapa mental* en una hoja grande o similar. A veces resulta útil colocar también de manera visible un horario de referencia además del orden del día.

### **- Por qué funciona**

En el tipo de reuniones y eventos que proponemos en este manual, probablemente el grupo deseará modificar activamente el orden del día en el curso de la reunión (consulta *Planificación abierta del orden del día*). Esto resulta más difícil si se ha redactado de forma lineal en un papel normal DINA4, por ejemplo.

Es esencial disponer de algún tipo de pizarra o caballetes, algo de mayor escala sobre lo que se pueda escribir o dibujar fácilmente a la vista de todos (harán falta rotuladores de distintos colores). Así, el grupo puede participar en la tarea de redistribuir el tiempo, las prioridades, las pausas, etc. según las necesidades. De este modo, los miembros de la reunión comparten tanto el control como la responsabilidad sobre el desarrollo de la misma.

Los grupos a los que se ha transferido esta responsabilidad funcionan mucho mejor que los que tienen que ajustarse a un orden del día lineal.

### **- Aplicaciones**

Funciona en cualquier tipo de reunión.

### **- Notas para el facilitador**

Hoy en día, la mayoría de las salas de reuniones están equipadas con pizarras blancas o con soportes para flip chart, pero a menudo resulta difícil encontrar rotuladores adecuados o borrador. Por lo tanto, conviene estar preparado y llevar los que vayas a necesitar. De esta manera, evitarás también usar rotuladores tóxicos si lo deseas.

## **Grupo de apoyo de visiones**

### **- Descripción**

El grupo de apoyo de visiones hace uso de los métodos *piensa y escucha* y *ronda*. Primero se hacen grupos pequeños de entre tres y seis personas, en los cuales se escucha activamente por turnos a cada uno de los componentes (utilizando las reglas de no interrumpir de *piensa y escucha*) mientras contestan a las cuatro preguntas siguientes, o a otra versión adaptada de las mismas. Los turnos de cada persona duran lo mismo y se cronometran.

P1 ¿Qué me va bien como .....

P2 ¿Qué me resulta difícil como .....

P3 ¿Cuáles son mis metas y visiones a largo plazo como .....

P4 ¿Cuáles son los siguientes pasos a mi alcance para acercarme a estas visiones y metas?

El espacio “como .....” proporciona a cada grupo su tema particular, sugerido por las características comunes de sus miembros. Es decir, si el grupo está compuesto sólo por hombres, residentes en Soria, interesados en su entorno local, por ejemplo, entonces ese espacio puede incluir una combinación de esas características, y el resultado para la primera pregunta sería “¿Qué me va bien como hombre residente en Soria e interesado en nuestro entorno local?”. Las demás preguntas se completarían de la misma manera.

Otra manera de formularlas menos compleja, pero con sentido diferente sería “como hombre residente en Soria”.

Otra alternativa sería “como hombre interesado en nuestro entorno local”.

Se pueden encontrar más variantes.

Cada variante cambia el resultado potencial del grupo de apoyo de visiones. Imagina los distintos resultados que obtendrías si tú mismo enumeraras tres o cuatro de tus características clave y contestaras a las preguntas desde el punto de vista de cada característica o combinación de características. No hay límite a las posibles variantes.

La intención de los grupos de apoyo de visiones no suele ser la de producir material que vaya a ser disfundido fuera del grupo, pero hay excepciones, como se describe en el apartado Aplicaciones. Al igual que en los *piensa y escucha*, el contenido de lo que se expresa en el grupo es confidencial, a menos que quien habla exprese lo contrario, o que el facilitador diga de antemano que se va a recoger la información que surja.

#### **- Por qué funciona**

Los grupos de apoyo de visiones ofrecen un espacio para pensar en voz alta sobre el tema de las visiones y metas a largo plazo (consulta *Trabajo con visiones*). La mayoría de la gente tiene muy pocas oportunidades en su vida normal de pensar de esta manera tan expansiva, y este método les ofrece la posibilidad de practicar en estas actividades tan estratégicas.

Además, se notarán también todos los beneficios de *reservar tiempo para pensar, igualdad de oportunidades y turnos de palabra sin interrupciones*.

La capacidad para trabajar de esta manera tan estratégica aumenta significativamente con la práctica. Los beneficios prácticos que se obtienen cuando cada uno lleva a cabo los siguientes pasos a su alcance son una prueba de que expresar en voz alta las intenciones es un método eficaz para convertir las visiones en realidad.

Las razones por las que se ha incluido cada una de las preguntas son las siguientes:

“Qué me va bien” hace pensar a quien responde en los aspectos positivos de su situación, y le recuerda su capacidad para obtener buenos resultados. Se trata de un valioso primer paso que inicia el proceso de manera opuesta a la habitual de saltar directamente a las dificultades de la vida. La costumbre de empezar con las quejas está profundamente arraigada en la mayoría de la gente y el método de grupo de apoyo de visiones intenta siempre invertir esta tendencia.

Entonces llega “Qué me resulta difícil” en el contexto de los pensamientos expresados como respuesta a “Qué me va bien”. De esta manera se reduce el poder que tienen las dificultades para frenar a una persona a la hora de hacer realidad sus visiones. No obstante, siempre se agradece la posibilidad de compartir las dificultades, especialmente en un grupo con fuertes características comunes, y tanto el que habla como los que escuchan obtienen como resultado una nueva perspectiva de la situación común.

Ahora ya se han hecho los preparativos para ocuparse de las “visiones y metas a largo plazo”. Se trata de una oportunidad nada común y los que tienen práctica con este método, disfrutan con el tremendo alcance de la pregunta. El hecho de hablar sobre una visión o de esforzarse por expresar verbalmente un objetivo a largo plazo ayuda a preparar el terreno para realizar cambios.

Cuando la persona que habla llega a “Cuáles son los siguientes pasos a mi alcance” lo que busca son pasos prácticos que puede dar, y que le llevarán en la dirección de convertir esas visiones y metas en realidad. Si esos pasos se dan, se consigue un progreso real hacia el cambio. E incluso si no los da, la práctica de buscar los siguientes pasos a su alcance, resulta de utilidad para la siguiente vez que el participante piense en la posibilidad de realizar cambios. Conviene hacer hincapié en que el interés de la pregunta reside en hablar de *mis* pasos siguientes y no en identificar los pasos que otros necesitan dar.

### **- Retos**

A algunas personas puede resultarles difícil comprometerse con sus visiones y metas a largo plazo. Esto a veces se debe al sentimiento de que sólo se permite funcionar así a personas especiales, visionarias. También puede haber sucedido que en intentos anteriores de trabajar con visiones sus ideas hayan sido rechazadas por idealistas o poco realistas. Cuando se trabaja con un grupo de apoyo de visiones puede resultar útil observar que en el fondo se está reivindicando el derecho a imaginar el mundo como un lugar mejor, y que las imaginaciones de uno son tan válidas como las de cualquier otra persona.

Encontrar tiempo para reunir grupos de apoyo de visiones en una cultura siempre ocupada y orientada al éxito suele ser un reto. A veces puede ser necesario convencer de alguna manera a la gente de que se trata de algo valioso para dedicarle tiempo, pero la única manera de que experimenten que esto es así, es conceder a este proceso la atención necesaria hasta llegar a conseguir los notables beneficios que ofrece el método.

Cuando se trabaja con este método, está claro que a nadie se le pide que justifique sus visiones ni que sepa cómo va a lograrlas más allá del siguiente paso. A los que están acostumbrados a planificar puede resultarles todo un reto este funcionamiento gradual, en la que la identidad del segundo paso emerge sólo después de completar el primero.

### **- Aplicaciones**

En reuniones o eventos grandes, puede usarse como un elemento más para garantizar que cada persona consiga llevar a cabo al menos una parte de su agenda individual.

Por otro lado, puede usarse en reuniones con el fin de generar ideas para trabajar conjuntamente, o bien usarse con el fin de estimular el potencial de los miembros de un grupo para actuar individualmente en proyectos de su elección. En este caso, se trataría de ponerse de acuerdo para apoyarse mutuamente en la realización de cambios en sus vidas a nivel familiar, social o laboral, pero no para trabajar juntos en un proyecto concreto.

En los grupos en que hay interés por los resultados se pueden recoger y archivar los pasos siguientes al alcance de cada uno para poder seguir su progreso en reuniones posteriores e informar sobre los logros que se vayan consiguiendo. El hecho de informar permite que una audiencia mayor observe cómo se genera acción a partir de un grupo de apoyo de visiones.

Los grupos de apoyo de visiones son también útiles cuando hay gente que quiere involucrarse en una red pero está ya totalmente comprometida con sus propias iniciativas. De esta manera no aceptan ningún trabajo más para hacer y pasan a sentirse valorados y apoyados en el trabajo que ya están realizando. Formar parte de un grupo de apoyo de visiones ayuda a a librarse del sentimiento de que a nadie le importa lo que uno está haciendo.

El método del grupo de apoyo de visiones puede utilizarse por sí solo para establecer grupos de apoyo que se reúnen regularmente (por ejemplo, una vez al mes o cada tres meses, haciendo una serie

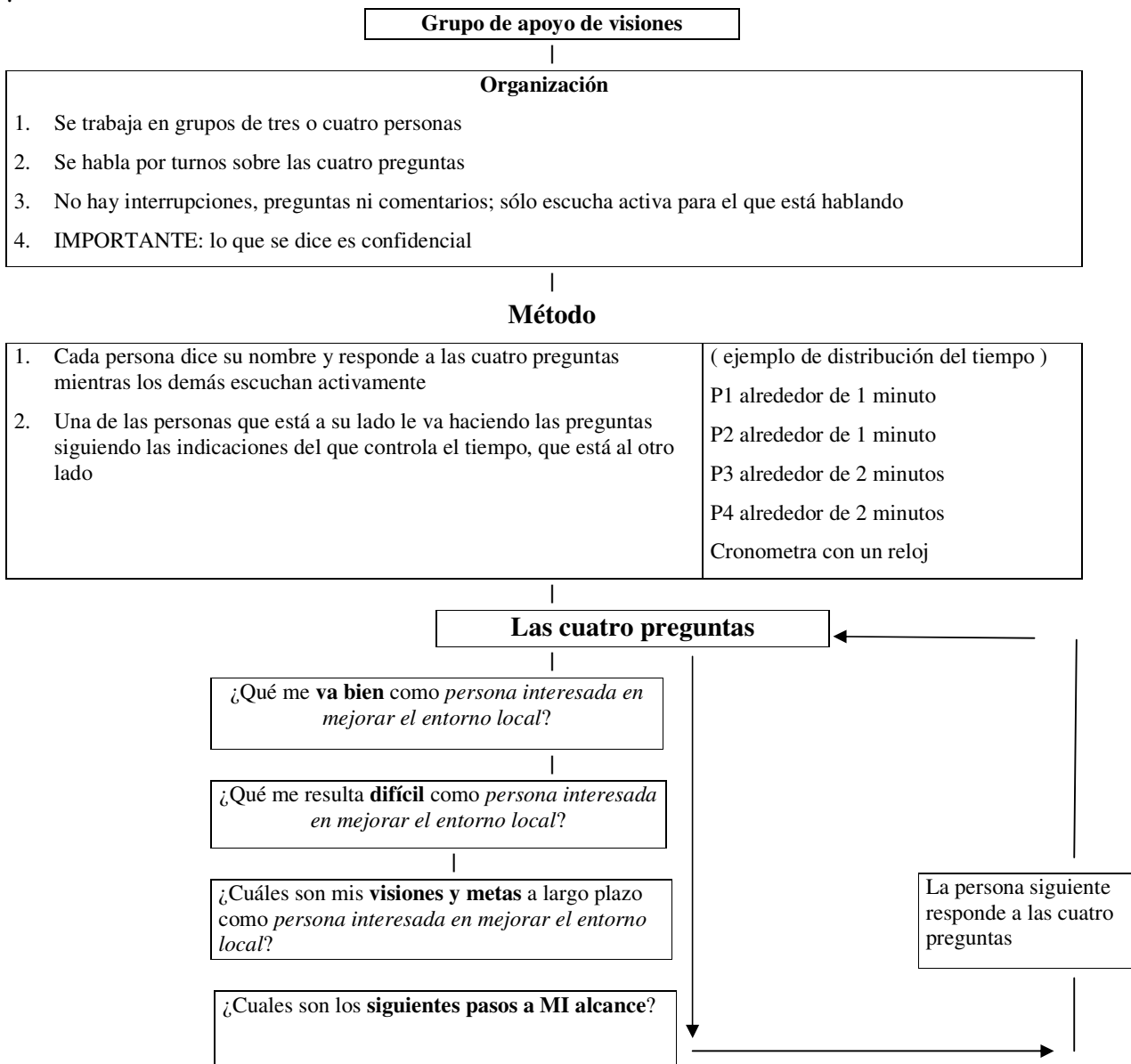
de cinco o seis reuniones). La última reunión sería para hacer una valoración del grupo de apoyo y ver si hay interés en otra serie de reuniones.

**- Notas para el facilitador**

Es de gran ayuda que los participantes estén ya familiarizados con el método *piensa y escucha*, que puede presentarse en una reunión anterior. De esta manera conocerán los requisitos para dedicarse mutuamente una atención de buena calidad y no intrusiva. Si no ha sido así, deberás explicar los requisitos y enunciar a continuación las cuatro preguntas junto con las razones por las que se incluyen (tal como aparecen en el apartado anterior). Encárgate de que cada participante tenga una copia de las cuatro preguntas o escríbelas en un sitio visible.

Establece la definición para el espacio “como .....”. En grupos con experiencia, los subgrupos de tres a seis personas pueden disfrutar buscando su propia definición de “como .....” por medio de una *ronda*. Dale tiempo para ello.

Utiliza el siguiente diagrama para mostrar cómo cada persona dentro de cada subgrupo tiene su turno para hablar, leer las preguntas y cronometrar el tiempo.



## ***5. redes de agenda 21***

En este capítulo veremos cómo pueden utilizarse las habilidades de diseño y dirección de reuniones más inclusivas y productivas en el contexto de Agenda 21. También se describe paso a paso el proceso de desarrollo de una red de Agenda 21.

El nombre Agenda 21 significa Agenda para el siglo XXI y es una iniciativa a gran escala hacia la sostenibilidad lanzada en la Cumbre de la Tierra de Naciones Unidas, que se celebró en Río de Janeiro en 1992. Desde el 92 se han unido muchos grupos de ciudadanos bajo la bandera de Agenda 21 con el propósito expreso de estimular un proceso participativo e inclusivo para lograr el desarrollo sostenible en su entorno local.

Los métodos inclusivos descritos en el capítulo anterior han sido desarrolladas en el contexto de redes de Agenda 21 y de desarrollo sostenible. El desarrollo de redes es un área del desarrollo de organizaciones sobre la que no hay mucha teoría, ya que la mayor parte de la teoría sobre organizaciones ha sido creada dentro de y para el mundo empresarial.

### **Características de las redes de Agenda 21**

#### **- Participación voluntaria y sin remuneración**

La mayoría de las personas que participen en las redes de Agenda 21 lo harán de forma voluntaria y gratuita. Habrá unas pocas para las cuales esto forme parte de su trabajo; el resto estará allí porque ha elegido personalmente dedicar su tiempo al proceso de Agenda 21.

Por lo tanto, los participantes llegarán con la razonable expectativa de que las reuniones o eventos sean interesantes y divertidas, además de proporcionarles una oportunidad para estar con otras personas, pero que también resulten productivas, tanto para ellos como para el proceso global de Agenda 21 (tal como ellos lo ven).

Si estas expectativas se ven defraudadas, los organizadores de los programas de Agenda 21 no tardarán en apreciar que la participación en las reuniones y eventos descenderá de manera ostensible.

#### **- Diversidad**

Las redes de Agenda 21 pueden estar compuestas por ciudadanos de la localidad, personal del ayuntamiento, propietarios de negocios, profesores, personas que trabajan en el ámbito de la salud, jóvenes, padres, agricultores, trabajadores autónomos, personas dedicadas al voluntariado y gente que se gane la vida de cualquier otra de las innumerables maneras que existen en nuestra sociedad.

El agente (normalmente el ayuntamiento), que habrá reclutado gente para el grupo inicial, posiblemente habrá realizado un esfuerzo especial para actuar con criterios inclusivos, guiado por el lema de “Fortalecer el papel de los grupos clave” según lo propuesto en Agenda 21.

Esta diversidad no es habitual y puede constituir un punto fuerte fundamental para el proceso de Agenda 21, aunque también puede convertirse en un problema serio.

La diversidad es un punto fuerte cuando las reuniones se planifican con el doble objetivo de estimular la participación de manera que quede patente el amplio abanico de visiones y experiencias del mundo, y de garantizar que todas estas visiones sean respetadas.

La diversidad es un problema cuando el proceso carece de estrategias para dar cabida a diferencias significativas y se propone obtener un compromiso de “consenso para la acción” guiado para satisfacer los intereses de un grupo de presión articulado.

La diversidad significa también que los participantes probablemente tendrán unas capacidades totalmente diferentes para el trabajo cooperativo en grupo.

Para algunos, asistir a reuniones o eventos puede resultar totalmente novedoso, y es probable que se muestren nerviosos ante el hecho de tener que participar hasta que consigan sentirse seguros y valorados.

Otros quizás tengan una experiencia considerable en reuniones y eventos, y se sientan seguros al principio como para hacerse cargo del procedimiento, pero muestren impaciencia ante la “ineficacia”.

Cuando se mezclan ambos grupos, los inseguros y los seguros, normalmente surgen problemas. Posiblemente, los “expertos” pasarán a dominar el proceso y el balance de participación resultante refleje la dinámica que a mayor escala encontramos en la sociedad, donde, por ejemplo, los hombres hablan con más energía y más a menudo que las mujeres, los profesionales más que los trabajadores y los blancos pueden dominar en grupos multirraciales.

La pérdida masiva de participantes voluntarios es un problema común en muchos programas de Agenda 21. Esta pérdida de potencial se produce principalmente porque las reuniones están dominadas y los eventos son de carácter más bien ampuloso.

Diseñar todas las reuniones y eventos para la **Inclusión** con el uso de métodos inclusivos permite que todas las partes se beneficien de la diversidad disponible.

#### **- Acceso a recursos en relación a la magnitud de la tarea**

Otra característica significativa de las redes de Agenda 21 es la relación entre su acceso a los recursos y la magnitud de la tarea. Es decir, estas redes suelen tener muy pocos recursos materiales (presupuesto en metálico, personal pagado, equipos informáticos etc.) y sin embargo tienen a su cargo la tarea posiblemente más audaz, urgente y exigente del mundo (conseguir un nivel significativo de desarrollo sostenible en el ámbito local por medio de un proceso inclusivo). Ninguna otra organización en todo el mundo tiene entre manos una tarea tan ingente frente un presupuesto tan reducido.

Para poder tener éxito las redes de Agenda 21 deben adoptar estrategias de bajo coste y amplia efectividad.

### **Las redes de Agenda 21 y los gobiernos locales**

Generalmente es el gobierno local o el ayuntamiento quien pone en marcha el proceso de Agenda 21, según las recomendaciones de Naciones Unidas. Es adecuado, pero no lo más sencillo. En los gobiernos locales ayuntamientos predomina el carácter corporativo. Para iniciar un proceso de Agenda 21 se requiere una red de apoyo, y habilidades de diseño y desarrollo, aspectos difíciles de encontrar en el entorno de los gobiernos locales. Por otra parte, las redes de Agenda 21 necesitan unas cualidades de accesibilidad por parte del gobierno local distintas de las habituales.

#### **- Las habilidades que necesitan los ayuntamientos para construir redes**

Partiendo de la base de que las organizaciones con más recursos son las que deben adaptarse para hacer sitio a las que tienen menos, el ayuntamiento debe adaptarse y volverse transparente con las redes de Agenda 21.

Esto significa que se necesita para todos los funcionarios, especialmente para aquellos que con más probabilidad entrarán en contacto con las redes de Agenda 21, programas de preparación en las habilidades necesarias para trabajar con redes. Un lenguaje común que elimine la barrera entre la parte corporativa y las redes sería de gran utilidad como punto de partida. Este manual propone los métodos inclusivos para reuniones como uno de los elementos que compondrían dicho lenguaje.

Al utilizar este enfoque tanto la red de Agenda 21 como el ayuntamiento estarán utilizando los métodos para servir a sus propios propósitos. Es decir, las reuniones y eventos internos de cada una de las dos organizaciones estarán basados en los métodos. De esta manera, cuando ambas se junten para actividades conjuntas, compartirán el conocimiento y la experiencia de un enfoque común a la hora de diseñar reuniones y eventos inclusivos.

Este enfoque común permite que la gente se mueva con seguridad en cualquiera de las dos formas culturales de organización y se sienta como en casa. Algo muy diferente a la situación actual en la que los ciudadanos normales perciben a los ayuntamientos como un mundo misterioso y desconcertante de manejos complicados e inaccesibles.

#### **- Expectativas realistas**

Una faceta común entre los programas existentes de Agenda 21 es una serie de expectativas por parte de los funcionarios del ayuntamiento y la creencia de que los grupos recién creados y compuestos además por gente muy diversa poseen unas capacidades asombrosas para:

- Celebrar reuniones eficientes y sin sombra de conflicto
- Encontrar un terreno común dentro de su diversidad
- Mostrar paciencia y buena voluntad inagotables entre sí y con el ayuntamiento.
- Disponer de tiempo suficiente para escribir contribuciones para informes sobre El Estado del Medio Ambiente y otra importante documentación de la Agenda 21.
- Abrirse camino a través de la inercia que plaga al ayuntamiento
- Expresar una opinión técnica sobre temas complejos acerca del desarrollo sostenible.
- y para más cosas.

La lista muestra que éstas son expectativas poco realistas. Cuando están presentes aumentan claramente:

- i) la posibilidad de que la gente se aleje de los programas de Agenda 21 organizados por el gobierno local.
- ii) la desilusión hacia el público por parte de los funcionarios que trabajan cerca de él
- iii) la tensión entre los Oficiales con un espíritu para la acción excesivo, junto con sus subordinados, cuando se enfrentan con las dificultades sobre el terreno.



Tales expectativas son a menudo totalmente inconscientes para aquellos que las mantienen.

Los funcionarios del ayuntamiento que tienen la tarea de coordinar la red de Agenda 21 deben ser conscientes de que, al actuar en nombre de su empleador, pueden estar imponiendo condiciones que lleven a los grupos de red Agenda 21 a la desilusión y al fracaso.

## Resumen del enfoque

Para poder resolver los problemas arriba planteados se aconseja el siguiente enfoque para desarrollar un programa de Agenda 21:

- El gobierno local permite que se establezca y florezca una red de Agenda 21 ofreciendo a un grupo clave preparación en métodos inclusivos para grupos.
- Este grupo, junto con el ayuntamiento, identifica a las organizaciones locales (por ejemplo, grupos de voluntariado, grupos que colaboran con las iglesias, clubes y sociedades, escuelas y colegios de la comunidad) que muestren interés por tomar parte en el desarrollo sostenible.
- Con el apoyo del gobierno local (organización, publicidad, locales y acceso al uso de una oficina). La red de Agenda 21 organiza y facilita las reuniones y eventos tales como **Búsqueda de Acción** descrita en el manual con el propósito de permitir que la organización “cliente” pueda encontrar una visión que le sirva de base, y objetivos comunes encaminados a lograr un desarrollo sostenible.
- Según aumenta la confianza y experiencia del grupo de facilitadores de Agenda 21, va enseñando a otros cómo utilizar los métodos inclusivos de grupo, aumentando así la capacidad de la red de trabajar con otras organizaciones interesadas en la acción para conseguir un desarrollo sostenible.
- En un momento determinado la red de Agenda 21 podrá ofrecer sus servicios como facilitadora y formadora según una escala gradual (gratuitamente para grupos de voluntariado y cobrando para organizaciones comerciales) para conseguir así fondos para las actividades de la red.

### - Beneficios que se obtienen al utilizar este enfoque

Los beneficios suelen ser considerables. La red de Agenda 21, al estar establecida en la propia comunidad, puede ahora acceder de manera creativa a un gran número de organizaciones comunitarias que de otra manera no serían accesibles al gobierno local. De esta manera, el ayuntamiento consigue avanzar significativamente en el camino hacia la **Inclusión** y participación general (algo que les resultaría imposible de otra manera), no directamente sino a través de la red de Agenda 21.

Hay que resaltar que este enfoque no excluye el contacto directo entre el ayuntamiento y los grupos comunitarios, ya que muchos de dichos contactos son de gran utilidad, sino que plantea que se podría atraer de una manera más creativa a un espectro mayor de organizaciones comunitarias (especialmente las más pequeñas) si la red de Agenda 21 interviniera como mediador entre el ayuntamiento y la comunidad.

El liderazgo de grupos es una habilidad importante a fomentar en las redes. Resulta una práctica excelente preparar y llevar reuniones inclusivas. Una red que utilice estos métodos tendrá gente en abundancia experta en el liderazgo y además dispuesta a ejercerlo.

El gobierno local también obtendrá beneficios dentro de su organización al cambiar la manera de llevar sus reuniones y eventos. La mejora en productividad, la inclusión y el hecho de que la gente disfrute de las reuniones y eventos al utilizar métodos inclusivos, puede cambiar la moral y efectividad de muchos dentro del gobierno local. Esta mejora en el funcionamiento interno producida por unas reuniones y eventos mejores está al alcance de cualquier organización que adopte las métodos explicadas en este manual.

## ***6. dos principios más***

Trabajando con Visiones y Encontrando una Base Común son dos principios adicionales que aquí se hacen explícitos, ya que se prepara su entendimiento con la breve descripción de la método ***Búsqueda de Acción*** que sigue a continuación

### **Trabajo con visiones**

Los problemas de hoy son la consecuencia de las creencias que mantenemos en nuestro pensamiento de ayer. Seguir aplicando esta manera de pensar raramente lleva a la solución de los problemas, ya que no se produce ningún cambio en las creencias en las que se apoya. Lo que realmente hace falta es una actitud que nos permita desafiar esas creencias y que nos impida quedarnos empantanados en los problemas del momento.

Un buen punto de partida para realizar esta transformación es el trabajo con visiones. Dicho trabajo ofrece la oportunidad y el momento para expresar cómo les gustaría a uno que fuesen las cosas en el futuro sin que tenga que preocuparse de la necesidad de resolver los problemas de cada día. Tener un sentido bien desarrollado de cómo pueden ser las cosas en el futuro es ser visionario

A muchos se les habrá enseñado para que no tengan visiones. Se les habrá dicho que sólo una élite y gente extremadamente inteligente pueden ser visionarias o quizás hayan sido ridiculizados en el pasado por su optimismo y esperanza.

Las metas son componentes estratégicos de las visiones. Por ejemplo, una sociedad sin coches puede ser una visión, mientras que reducir mi utilización del coche en un 50% para el año 2000 será una meta que es parte integrante de dicha visión. La gente sencillamente no está acostumbrada a plantearse metas estratégicas en sus vidas.

Trabajar con visiones hace más factible que uno pueda hacer una valoración realista de la situación presente. La gente está más capacitada para enfrentarse a lo que está sucediendo en el presente cuando se apoya en el sentimiento de que las cosas no tienen por qué ser así en absoluto.

Escuchar a otros que trabajan de esta manera sirve siempre de inspiración. Es decir, los demás nos abren el acceso a una visión más amplia que la que conseguiríamos por nuestra cuenta y nos enseña que hay muchas maneras, todas válidas, de ver la situación actual.

El modelo de Robert Fritz (en la siguiente página) nos muestra que tener una visión sobre el futuro a la vez que una valoración realista del presente crea una tensión creativa en el que la posee. Dicha tensión hace que la persona se percate de su futuro visionario y encuentre caminos hacia su consecución por medio de un proceso de resolución inevitable y casi sin realizar ningún esfuerzo. A estos caminos se les llama “los caminos de menor resistencia” en reconocimiento a la comprensión de que el progreso hacia la visión sólo puede realizarse a través de pequeños pasos sucesivos. Cualquier lucha para obtener la visión debe servir de pista para saber que nos hemos desviado del camino de menor resistencia y de que se requiere una acción correctora.

## Visión bien desarrollada del futuro

Tensión creativa causada por la visión en interacción con la valoración

Camino de una Menor Resistencia- camina hacia la visión siguiendo una ruta indirecta

Valoración realista de la situación presente

Tomado de : El camino de la Menor Resistencia, Robert Fritz,1994. Butterworth Heinman, London.

La acción para remediar la situación consistirá en revisar uno o ambos “extremos” del modelo, la visión de futuro o la valoración realista de la situación presente, para así volver a crear la tensión creativa que nos muestra los caminos de menor resistencia.

**Por lo tanto:** aprovecha cualquier oportunidad para crear situaciones que estén libres de crítica y que animen a la gente a practicar su capacidad de visión. Repite una y otra vez a la gente que tiene el derecho a hacer realidad sus sueños y anímala para que exprese esas visiones inspiradas en metas estratégicas que sean a la vez concisas y específicas.

El método de *Grupo de Apoyo a Visiones* resulta efectivo para esto y se adapta bien a reuniones de pequeños grupos, bien sea por la tarde, por medio día o más. El método de *Búsqueda de Acción* (que incluye un *Grupo de Apoyo a Visiones*) funciona en grupos grandes de hasta 64 personas que se reúnen para un día completo y tiene otras ventajas adicionales.

### Encontrando una Base Común

Un rasgo sorprendente del trabajo con visiones es la manera consistente con la que emerge una base común entre la gente por muy diverso que sea el grupo o red. Al parecer, la mayoría de la gente se puede poner de acuerdo en que un aire sano, un agua limpia, menos estrés, una comida sana, una vivienda asequible que use la energía eficientemente y otros muchos temas relacionados con una sociedad socialmente justa y concienciada en cuanto a la ecología, es algo por lo que merece la pena trabajar.

Esta consistencia en la base común supone una gran oportunidad para trabajar unidos de una manera diferente. La gente se puede poner de acuerdo en centrarse en las cosas en las que están de acuerdo o en dejar a un lado aquellas en las que no lo están para preparar conjuntamente proyectos que resalten el terreno o base común.

El trabajar partiendo de una base común hace que se libere para el desarrollo sostenible toda la energía y capacidad de trabajo que normalmente se utiliza en mantener la manera competitiva de actuar.

Trabajar con lo que tienen en común hace que se establezca una buena relación mutua. A través de las relaciones que se establecen se puede descubrir otros intereses en común y se puede llegar a respetarse mutuamente como personas. Estos ajustes reducen el peligro de que haya algún conflicto y disminuye la importancia de cualquier otro problema sin resolver entre la gente. Esto no significa que las personas deban suprimir sus diferencias para conseguir avanzar sino que deciden centrarse en sus

intereses comunes en primer lugar, en establecer unas relaciones que funcionen y entonces intentar resolver las diferencias desde el contexto de las relaciones ya existentes.

**Por lo tanto:** Ofrece a la gente todas las oportunidades necesarias para que trabaje con los métodos que despejan el camino para lograr una base común y generar proyectos conjuntamente basados en las áreas en las que existe un acuerdo. Hay que darse cuenta de que estos métodos hacen un llamamiento a los deseos de la gente por cooperar y ayudarse mutuamente, aunque estas tendencias han sido relegadas frecuentemente por siglos de una política de competición.

Aprovecha todos los métodos de reuniones inclusivas para recordar a la gente los beneficios de reavivar una cultura de cooperación y ayuda mutua. Utiliza específicamente el método de **Búsqueda de Acción** para reunir a un gran número de gente con el propósito de encontrar una base común en sus visiones de futuro.

## ***7. búsqueda de acción***

La búsqueda de acción es un ejemplo de estructura que utiliza los métodos de grupo explicados en este manual para organizar un evento de un día. Se incluye en este manual para dar una idea de la escala y magnitud de los eventos que están al alcance de las organizaciones y grupos una vez que hayan dominado las habilidades básicas necesarias para funcionar con los métodos inclusivos para reuniones.

### **- Descripción**

Los pasos descritos más abajo ilustran la estructura básica de una Búsqueda de Acción. La descripción no pretende ser un informe exhaustivo de cómo llevar semejante evento. Es corriente que se produzcan modificaciones ya que el modelo se puede adaptar para que tenga funciones diferentes según los grupos.

Una Búsqueda de Acción es un evento para mucha gente. Pueden participar hasta 64 personas en ocho grupos de ocho. El método ayuda a un grupo así a buscar una base común entre los miembros como preparación para poder identificar los proyectos basados en ese terreno común.

### **¿Se requiere una búsqueda de acción?**

Los factores a tener en cuenta para decidir si se requiere una búsqueda de Acción son:

- ¿Tiene el grupo participante un marco organizativo en existencia que pueda asumir el resultado de una Búsqueda de Acción y traducir la base común descubierta en proyectos válidos?
- ¿Tiene el grupo el compromiso y la voluntad de dedicar todo un día a trabajar con sus visiones de futuro?
- ¿Es posible reunir a un grupo lo suficientemente amplio de personas en la organización que acepten las apuestas como para asegurar que el ejercicio y sus resultados recibirán el apoyo de la gente que controla los recursos de la organización y desarrolla sus programas?.

Una Búsqueda de Acción requiere una buena cantidad de recursos para su organización. Para asegurar su productividad es necesario poder dar una respuesta positiva a las preguntas. Si no es así, quizás sea mejor estrategia aplicar métodos inclusivos para reuniones (**ronda, piensa y escucha, Grupos de Apoyo de Visiones** etc.) al programa habitual de reuniones de la organización. El uso de dichos métodos ayudará a la organización a desarrollar las habilidades y actitudes que se necesitan para lograr los beneficios que se derivan de la Búsqueda de Acción.

Por otro lado, se puede usar la Búsqueda de Acción en situaciones donde no existe una organización previa. Un ejemplo podría ser su utilización en los comienzos de una red de Agenda 21.

## Pasos en una búsqueda de acción

Organiza grupos de 4 a 8 personas dependiendo del número esperado de participantes. Utiliza puntos o lunares de colores diferentes o algo similar en el momento de la inscripción para asignar a los que vienen juntos a grupos diferentes y luego sigue el gráfico que viene a continuación:

**Paso 1°**

La gente se divide en grupos de 3 o 4 y pone en acción un Grupo de Apoyo de Visiones.

**Paso 2°**

Trabaja por tu cuenta y elabora tu visión del mundo en el año 2020. Imagínate a ti mismo a la edad que tienes ahora. Haz que tu visión sea optimista (lo que te gustaría ver, no lo que temes que pueda suceder) toma las riendas y haz que el mundo en el futuro sea como tú lo deseas.

**Paso 3°**

Vuelve a tu grupo asignado y reparte los siguientes papeles:

- el encargado de controlar el tiempo
- el secretario
- el facilitador

En este momento se hace una ronda escuchando a cada uno expresar sucesivamente sus pensamientos sobre el futuro. Cuando todos hayan hablado, se toma la palabra una segunda vez para mencionar un punto positivo, otro negativo o algo interesante de lo que se haya dado cuenta uno durante las aportaciones.

**Paso 4°**

En este momento cada grupo desarrolla una visión común que combine lo que tienen en común e incluya cualquier idea que cada uno haya podido tener al escuchar los pensamientos de los demás. Un elemento es algo común cuando todos los componentes del grupo aceptan incluirlo en su visión conjunta. Se toma nota de cualquier elemento que sea rechazado. Se prepara una representación para mostrar a todo el grupo la esencia de cada una de las visiones comunes. Puede ser una canción, un himno o poema, una imitación de un programa de radio o televisión, llevar a la gente de paseo, y se puede utilizar cualquier mezcla de estilos creativos en la presentación.

**Paso 5°**

Se presenta cada creación a todo el grupo.

**Paso 6°**

Se hace un piensa y escucha con un compañero para hablar sobre las presentaciones.

**Paso 7°**

Cada subgrupo prepara dos láminas:

- . Base común
- . Temas sin resolver

Se colocan en la pared

|

**Paso 8°**

Todos se reúnen ahora para comentar las láminas presentadas. Las que son similares se agrupan bajo los títulos de Base Común y Cuestiones sin Resolver. Cuando algún elemento aparezca en ambos apartados, intenta ver si se puede resolver la contradicción pidiendo a los grupos que prepararon las láminas una breve justificación para su elección. Se puede probar si se puede llegar a un acuerdo realizando un pequeño cambio en la redacción y ofrece a los que no estén de acuerdo la frase “Podría estar de acuerdo si “ para que la completen. Se trabaja con todas los temas de la misma manera, pasando cualquier elemento en disputa del título de Terreno en Común al de Temas sin Resolver.

|

**Paso 9°**

Los elementos que se encuentran bajo el título Terreno en Común componen un informe para la acción para el siguiente periodo, Tu organización puede ver ahora cuáles son sus prioridades y sabe que todos comparten las mismas metas.

Se te invita a unirse como participante activo a un Grupo para la Acción que traducirá el Informe para la Acción en proyectos que puedan llevarse a la práctica.

Los temas no resueltos pueden ser trabajados por los que los han propuesto y ser presentados otra vez a todo el grupo para que vuelvan a ser debatidos en la siguiente Búsqueda de Acción.

|

**Paso 10°**

Una ronda de Clausura: “Algo que me ha gustado hoy”

## ***8. origen de los métodos inclusivos para reuniones***

Existe hoy en día en Gran Bretaña un gran interés y mucha actividad en torno al diseño de reuniones y eventos inclusivos que busca aumentar su productividad.

Por ejemplo, se ha utilizado en muchas organizaciones y redes la Búsqueda de Futuro, una estructura innovadora de tres días de duración, pensada para conseguir una base común para la acción entre gente muy diversa.

Dicho modelo fue introducido en el Reino Unido en 1996 por Marvin Weisbord y Sandra Janoff (Búsqueda de Futuro- Una guía para la Acción en busca de una Base Común en Organizaciones y Comunidades, 1995, San Francisco, Berret-Koehler Publishers Inc.). Búsqueda de Futuro ha dado lugar a otras variantes de un día de duración que requieren menos recursos. La Búsqueda de Acción descrita en este manual es una de dichas variantes. Miembros de la Red de Practicantes han desarrollado por lo menos una docena de variantes de Búsqueda de Futuro (Centro para la Visión Comunitaria, Piso 1º, Vine Court, Calle Whitechapel 112-116, Londres E1 1JE).

Otros están experimentando con las métodos de Espacio Abierto, Planificando en Serio y sus variantes, Declaración para el Diseño de una Comunidad (Ecoaldea?) y otros muchos enfoques innovadores en busca de participación e inclusión.

Además de la inspiración ofrecida por la método de Búsqueda de Futuro, este manual se basa en la habilidad sin precedentes para formar redes de la organización a nivel mundial Consejo para la Re-evaluación (Rational Island Publishers Inc., 719´Second Avenue North, Seattle, Washington, 98109, USA).

La red mencionada apoya de manera efectiva a los que en todo el globo trabajan con unos medios materiales ínfimos para cambiar el mundo. Confía sin embargo en la inteligencia e inventiva humana, en un diseño organizativo basado en un menor esfuerzo para un efecto mayor. Los métodos utilizados en las reuniones y eventos del consejo para una Re- evaluación se caracterizan por la facilidad con que se aprenden y utilizan, y pueden ser combinadas para crear modelos con funciones múltiples que destacan por su capacidad para crear un entorno que favorece la participación.

La mayoría de los métodos de este manual están basados directamente en otros ya existentes en el campo de acción descrito anteriormente. Se han añadido algunos métodos de enlace o unión para aunar grupos de métodos y así aumentar la productividad que ofrecen potencialmente.

**Reconocimientos:**

A la Red de Facilitadores de Agenda 21: Jennifer Bower, Elaine Clarke, Dorothy Cussens, Phil Koomen, Mike Lupton, Gillian Nahum, Rob Potter, John Rodda, y Paul Samuels, por su entusiasmo y entrega en la preparación de facilitadores y su disposición a aventurarse en lo desconocido y poner a prueba métodos inclusivos para reuniones, tanto en su vida privada como laboral.

A Jane Hera, Designed Visions, diseñadora de permacultura y consultora, cuya continua e inteligente buena voluntad a la hora de experimentar con la inclusión, reflexionar sobre ella, y desarrollar nuevos enfoques sirve de inspiración. Los métodos inclusivos para reuniones son creación conjunta nuestra.

**Este manual ha sido escrito por:**

Andy Langford  
Permaculture Academy  
Helen Road  
Oxford  
OX2 0DE

Tel: (01865) 721922  
Email: heraford @ gn.apc.org

**Y ha sido editado por:**

Heather Saunders  
Coordinadora de Agenda 21  
South Oxfordshire District Council  
PO Box 140, Council Offices  
Crowmarsh, Wallingford  
OX10 8QX

Tel: (01491) 823497  
Fax: (01491) 823015