

Desarrollo y fortalecimiento de capacidades - DFC

Gestión efectiva para transformar conflictos y construir paz

Manual de conceptos y herramientas



Editores

Consorcio Swisspeace: Marcel von Arx

odcp consult gmbh: Arthur Zimmermann

Pool de asesoría: Alejandro Becker, Juan Fernando Buchelli, Angélica Chavarría, Lina María García, Jaime Andrés Gómez, Nohra Gutiérrez, María Clara Jaramillo, Karin Kramer, Hernán Márquez, Luís Obando, Ana Lucía Rodríguez, Beatriz Vejarano, Gloria Vela.

Asesores conceptuales: Gladys Aristizábal, Mauricio García, Gudrun Kramer, Mario López, Kathrin Lorenz, Borja Paladini, Cordula Reimann.

Bogotá, enero 2010

Tabla de Contenido

Presentación	3
1. El Proceso de Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades - DFC	5
1.2. El Desarrollo de Capacidades en el Programa CERCAPAZ	7
1.3. El enfoque sistémico y su aplicación	7
1.4. Los elementos del Proceso DFC	10
1.5. Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional	11
1.6. Aprender de la resistencia al cambio	12
2. Moderación efectiva de talleres	14
2.1. El concepto de la moderación efectiva	14
2.2. Papel del moderador	17
2.3. Diseño de un taller	18
2.4. Conducción de un taller	19
2.5. Estrategia de diálogo con preguntas sistémicas	21
2.6. Dinámicas de presentación de los participantes	24
2.7. Indicaciones para manejar participantes difíciles	24
2.8. Indicaciones sobre cuándo trabajar en grupos y cuándo en plenarias	25
2.9. Evaluación de un taller	28
3. Talleres en Transformación de Conflictos, Construcción de Paz y Gestión de Cambio	40
3.1. Integralidad entre conceptos y talleres	40
3.2. Taller de Reflexión sobre nuestras prácticas de paz	41
3.3. Taller de Actualización en análisis de conflictos y sensibilidad al conflicto	59
3.4. Taller de Inclusión, imparcialidad y procesos de participación	75
3.5. Taller de Alianzas y Redes	95
3.6. Taller de Manejo del cambio y desarrollo organizacional	110
3.7. Taller de Diagnóstico organizacional	131
3.8. Taller de Planeación orientada hacia impactos y sensible a la conflictividad	154
3.9. Taller de Sistema de seguimiento y evaluación orientado a impactos y al aprendizaje	168

Presentación



*Así como las guerras empiezan en el alma de los hombres,
la paz también encuentra su origen en nuestra alma.
La misma especie que ha inventado la guerra
también es capaz de inventar la paz.
La responsabilidad incumbe a cada uno de nosotros.
El Manifiesto de Sevilla, 1989*

En mayo de 2008, el programa CERCAPAZ, ejecutado por la Cooperación Técnica Alemana – GTZ - en Colombia, encargó al consorcio integrado por la Fundación Swisspeace y odcp consult la ejecución de un proceso para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades (DFC). Este mandato se concretó en el diseño y la implementación de talleres y asesorías con el fin de apoyar el aumento de las competencias de personas y organizaciones en materia de transformación de conflictos, construcción de paz y gestión efectiva de su organización. Pensamos que este nexo entre el tema de la transformación de conflictos con el tema de la gestión del cambio en nuestras organizaciones es de suma importancia. Los mejores conceptos y las buenas intenciones quedan sin vida, si nuestras organizaciones no ofrecen el espacio para su aplicación.

¿Cómo podemos contribuir a la transformación de conflictos? ¿Qué métodos de análisis facilitan la mejor comprensión de los conflictos? ¿Cómo podemos guiar los procesos de cambio hacia la transformación de conflictos? ¿Qué enseñanzas explican los resultados pobres de nuestros esfuerzos de construir la paz? Los contenidos del proceso DFC se orientaron hacia estas preguntas y este Manual presenta unas prácticas de aprendizaje que han demostrado su utilidad cuando nos hicimos esos cuestionamientos. Existen conceptos y herramientas que merecen mayor atención y ayudan a superar los conflictos y a mejorar nuestras organizaciones.

El incremento de nuestras facultades personales para resolver un aprieto con el vecino puede ser útil para la convivencia, pero tiene sus limitaciones cuando pensamos en la larga duración de los conflictos y sus causas estructurales en Colombia. Para cambiar la realidad de un país, no es suficiente aprender algo sobre técnicas individuales de negociación y manejo de conflictos. Las buenas intenciones de construir paz no alcanzan una transformación social fundamental. La paz se construye en procesos sociales, económicos y políticos, nos llevan a la raíz de la sociedad tocando los temas de las diferencias sociales y culturales, la distribución justa de los bienes, el ejercicio del poder y la participación en la toma de decisiones. En fin, empiezan en nuestras organizaciones y llegan a las causas estructurales de nuestra sociedad y cultura: La inequidad social, nuestro concepto de democracia, la debilidad del Estado para garantizar seguridad y protección en todo el territorio colombiano, el clientelismo y la corrupción, la personalización de la política, una actitud permisiva frente a expresiones violentas y la falta de una cultura de debate, entre otros. Necesitamos cambios de fondo y la apuesta de este Manual es que debemos comenzar en nuestras organizaciones.

Este Manual es la memoria de las orientaciones conceptuales y la oferta metodológica e instrumental ofrecida en cada una de los talleres construidos en el proceso DFC. Es un testimonio escrito de un camino que comenzó en junio de 2008 y llegó su puerto final en

diciembre de 2009. En la medida en que Usted avance a lo largo del Manual, en las entrelíneas estará todo un equipo de trabajo que se dedicó a probar, validar e incorporar su experiencia de trabajo y hasta sus vivencias personales para afinar los conceptos y los enfoques de las capacitaciones. Cada párrafo, con sus espacios, contiene la cabeza, el corazón y las manos de Alejandro Becker, Juan Fernando Buchelli, Angélica Chavarría, Lina María García, Jaime Andrés Gómez, Nohra Gutiérrez, María Clara Jaramillo, Karin Kramer, Hernán Márquez, Luís Obando, Ana Lucía Rodríguez, Beatriz Vejarano y Gloria Vela. Un especial agradecimiento dirigimos a Gloria Vela y Juan Fernando Buchelli por su labor de edición. Han contribuido con sus reflexiones y comentarios críticos sobre los conceptos Borja Paladini, Gladys Aristizábal, Mauricio García, Kathrin Lorenz, Gudrun Kramer, Mario López y Cordula Reimann.

El primer capítulo resume los fundamentos básicos para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades. Luego, el capítulo 2 brinda orientaciones y recomendaciones para llevar a cabo moderaciones efectivas de eventos grupales. Por último, el Manual termina con el capítulo 3, donde entregamos toda una caja de instrumentos para emprender talleres y asesorías en transformación de conflictos, construcción de paz y gestión de cambio organizacional. No se trata de formular respuestas únicas. Sólo son algunas de tantísimas herramientas para impulsar procesos de reflexión, planificación y evaluación de acciones orientadas a la superación de conflictos.

Este Manual propone acortar la distancia entre conceptos y su aplicación. ¡Feliz lectura, pero más que nada, buena práctica y resultados impactantes!

Marcel von Arx
Arthur Zimmermann

Capítulo

1

El Proceso de Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades - DFC

1.1. El concepto del desarrollo de capacidades

El proceso DFC tiene la finalidad de aumentar las competencias de personas y organizaciones que contribuyen a la transformación de conflictos, la construcción de paz y la gestión efectiva de organizaciones. El término de capacidades se asocia al fortalecimiento de las habilidades de personas y de la capacidad de gestión organizacional con el objetivo de aplicar los recursos disponibles de forma efectiva y eficiente y de mejorar el desempeño de personas y organizaciones para que éstas puedan prestar servicios de calidad orientados a sus clientes¹.

La generación de capacidades es un proceso continuo y sistémico que merece atención en cada uno de los elementos que la constituye. Los participantes y moderadores, los programas y las intervenciones conforman los elementos claves de este proceso. Entre sus motivaciones más importantes se encuentra la de iniciar procesos de cooperación entre los diferentes actores, orientar la estrategia de trabajo de manera clara y plausible, diseñar una ruta de trabajo operativa y efectiva, estructurar y priorizar los procesos determinantes de una estrategia y servir de elemento de ajuste y aprendizaje para alcanzar mayor innovación e impacto.

De esta manera, el concepto *capacidad* abarca un conjunto de habilidades individuales y colectivas: saber utilizar conocimientos, aplicar instrumentos para solucionar problemas específicos, movilizar y utilizar económicamente los recursos, y conducir y coordinar un proceso colaborativo con otras organizaciones.

Sin embargo, no existen este tipo de capacidades si no se propone un cambio para llevarlas a cabo. Por eso se habla que la principal capacidad consiste en la capacidad para iniciar o llevar un cambio que permita desarrollar nuevas capacidades. La producción de este cambio es el resultado de un proceso de apropiación y empoderamiento por parte de los participantes en tal proceso.

¿Qué son las claves de un proceso de desarrollo de capacidades?²

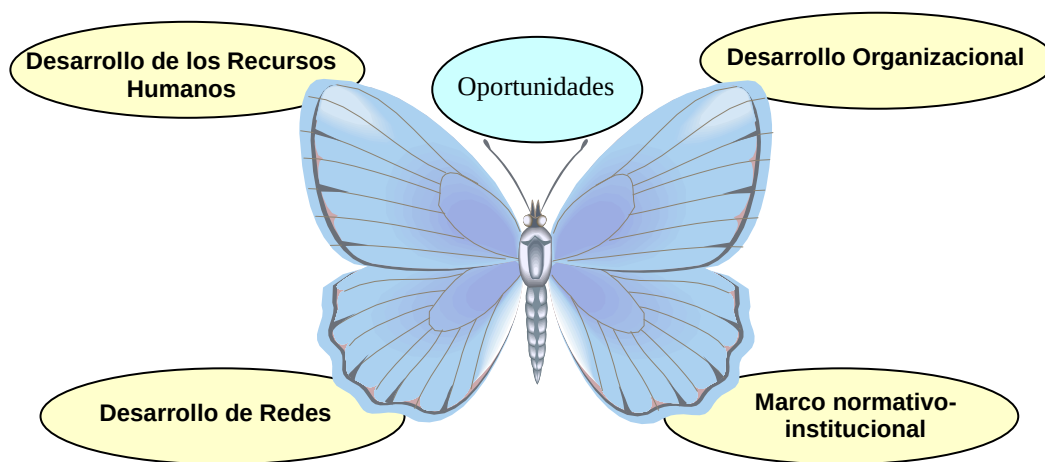
- El DC es uno de los desafíos centrales de la cooperación al desarrollo para conseguir los cambios esperados y lograr su sostenibilidad en el tiempo y en las organizaciones.
- El DC se orienta tanto en valores como en capacidades palpables: es imprescindible crear una orientación compartida entre esas dos características.
- El DC que se queda exclusivamente en el nivel de las capacidades individuales no logra efectos en la organización; es necesario también que la organización se adapte, para que las personas capacitadas puedan utilizar lo aprendido.

¹ Zimmermann, Arthur, et al.: Desarrollo de Capacidades. El cambio nunca viene de afuera. Ediciones ABYA-YALA, Quito 2007. p. 15 f.

² Op. Cit., p. 17 ff.

- Las metas concretas del DC no se pueden generalizar; dependen del contexto específico, es decir, del conocimiento de las personas, de la demanda de los clientes, de las oportunidades de cooperación, etc.
- Para lograr sostenibilidad, el DC necesita un ambiente favorable al aprendizaje; por ello, el DC incluye la participación activa de los actores en la creación de un marco normativo-institucional.

Para llevar a cabo los procesos de desarrollo de capacidades, recomendamos trabajar en cuatro dimensiones³, así:



Desarrollo de los recursos humanos vía procesos individuales de aprendizaje. Se concentra en la adquisición y puesta en marcha de nuevas habilidades, conocimientos, capacidades, ampliación de la capacidad individual de aprender, auto-reflexión, aprendizaje temático y metodológico, discusión de valores, actitudes y destrezas prácticas, etc.

Desarrollo organizacional y aumento de la capacidad de gestión: Trabaja en esferas como el aprendizaje organizacional, aumento de la capacidad de elaborar y entregar productos y prestar servicios, mejoramiento de los procesos internos de cooperación, control de costos internos, flexibilidad y capacidad de adaptación al entorno, mejoramiento del sistema de dirección y monitoreo.

Desarrollo de redes y fomento de la cooperación inter-organizacional: Se ocupa en el desarrollo y fortalecimiento de la cooperación horizontal entre diferentes actores, construcción y conducción de redes que sirven para intercambiar conocimiento, coordinación de actividades o elaboración conjunta de productos y servicios.

Desarrollo del marco normativo-institucional: Se centra en acordar normas, reglas y políticas favorables para el desarrollo de las organizaciones. Los ejes de trabajo son el desarrollo económico-productivo, incluyente, pluricultural, equitativo y democrático.

³ Zimmermann, Arthur: Desarrollo de Capacidades. El concepto Mariposa. DEZA-COSUDE, Berna 2005. El concepto fue incorporado al modelo de gestión Capacity WORKS de la GTZ, Eschborn 2007

1.2. El Desarrollo de Capacidades en el Programa CERCAPAZ

En el ciclo de la gestión de CERCAPAZ se hace referencia a que la capacidad de gestión y la capacidad de cooperar con otros actores tienen una incidencia clave para lograr los objetivos propuestos. Por ello, con el proceso DFC buscamos alcanzar impactos en el programa a partir del fortalecimiento de las competencias en materia de gestión y el fomento de las interacciones entre Estado, sociedad civil y sector privado en la transformación de conflictos y la construcción de paz. Además, concebimos el proceso DFC como un elemento que garantizaría la continuidad y sostenibilidad del programa a partir de la transferencia de capacidades en métodos y enfoques pertinentes para las realidades locales.

Las bases del DFC para la generación de capacidades son el cambio organizacional y el intercambio horizontal. En este sentido, con el DFC procuramos desarrollar cada uno de los talleres con la mayor cantidad de organizaciones sociales para que, entre ellas mismas, reflexionen sobre sus prácticas y propongan intervenciones dentro de un marco de contexto y cooperación.

Por otra parte, el énfasis del proceso DFC ha estado orientado bajo una lógica de insumo-producto. Es decir, la calidad de desempeño de las organizaciones determina que los servicios que se presten sean rentables, que se dé una cooperación entre organizaciones y que tengan la posibilidad de adaptarse oportunamente a los cambios de su entorno.

Es por ello que incorporamos como filosofía de trabajo la contextualización del saber: la apropiación de metodologías y procedimientos es sólo alcanzable cuando el concepto de capacidad se entiende como un saber interior y cotidiano que se aprende a partir de ejercicios teóricos y prácticos.

Concentramos los esfuerzos del DFC en atender las necesidades de los colegas de las organizaciones que están trabajando con los componentes de CERCAPAZ. Alrededor de 80 organizaciones y 500 participantes de Norte de Santander, Oriente de Caldas y del nivel nacional con asiento en Bogotá participaron en los talleres y las asesorías.

Los grupos meta están compuestos por muchísimos sectores y de muy diversos liderazgos. Invitamos a líderes y organizaciones que provenían de instituciones estatales, agrupaciones que representaban redes de colectivos, empresas del sector privado y organizaciones de base.

1.3. El enfoque sistémico y su aplicación

Para comprender el comportamiento de los actores y sus interacciones con las instituciones que los rodean, es recomendable que tengamos en cuenta el conjunto de interdependencias y relaciones sociales, económicas, políticas y culturales que se dan.

El análisis sistémico permite este tipo de abordaje y plantea una serie de aproximaciones útiles para interpretar y reflexionar sobre la realidad social. El enfoque sistémico radica en una serie de aspectos, entre los que podemos considerar:

- Un sistema emerge por las relaciones e interdependencias entre los actores, por ejemplo entre participantes de un taller y los moderadores, entre las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones del Estado.

- Las relaciones tienen una característica cualitativa que definen los mismos actores, por ejemplo en la forma de amistad, confianza, dependencia, reciprocidad, dominación.
- Las relaciones facilitan o obstaculizan el intercambio de conocimiento, capacidades, gestión coordinada, recursos.
- Cada sistema tiene límites que los mismos actores trazan desde su propia perspectiva. Con las delimitaciones por grupos de actores o por temas nacen sub-sistemas. Los sub-sistemas (por ejemplo de la economía local-regional) pueden ser partes de sistemas globales (arquitectura de sistemas).
- Cada sistema tiene una capacidad de auto-reflexión: hay conocimiento y capacidad de conducción en el sistema que los mismos actores pueden ignorar o aumentar y emplear.

El aporte de trabajar bajo la resolución sistémica de conflictos consiste en refinar nuestra comprensión de conflictos y a su vez identificar prácticas más efectivas para su transformación. Para ello se propone tres abordajes sistémicos. En primer lugar, se espera que el profesional de la construcción de paz se encuentre inmerso dentro de un marco sistémico para que enriquezca su interpretación sobre los principios básicos de las intervenciones en conflictos. En segundo lugar, que oriente su intervención bajo una perspectiva sistémica con el fin de obtener, por una vía, explicaciones novedosas del porqué de los conflictos y por otra, formular hipótesis de trabajo para enfrentarlos. Y por último, hacer uso de un análisis sistémico que le permita trabajar más intensamente con soluciones y no con problemas en los conflictos. Para este último abordaje, el Proceso DFC ofrece una serie de herramientas para la comprensión y tratamiento de conflictos.

A partir de este enfoque, el proceso DFC se fundamenta en la hipótesis que los conflictos pueden ser transformados más eficientemente a partir de acciones que apliquen una aproximación sistémica en lugar de una reduccionista. Esta mirada implica, por ejemplo, la necesidad de visualizar el campo de los diferentes actores y de observar los cambios que resultan de nuestras acciones. El proceso DFC engloba una serie de conceptos, métodos y técnicas que operan bajo la sencilla observación de que el todo es mucho más que la suma de sus partes⁴.

Bajo este marco, el proceso DFC se orienta hacia la generación de capacidades en dos ejes principales: conceptos y metodologías para (i) la transformación de conflictos y la construcción de paz; y (ii) gestión para el impacto.

En cada uno de estos ejes, la hipótesis de trabajo se enmarca bajo el paradigma sistémico. A diferencia del esquema tradicional, en el cuál tratábamos los problemas de una organización en forma aislada y centrada en cada actividad sin establecer las relaciones entre esas actividades con el resto de la organización, con el abordaje sistémico intentamos comprender los cambios desde las relaciones o procesos que produce una organización y cómo enrutarlos hacia proyectos enmarcados dentro de la acción sin daño y la sensibilidad a conflictos.

Los ejes de construcción de paz y gestión hacia impactos entregamos y compartimos no sólo conocimiento sino también habilidades y valores que apoyan su aplicación. El énfasis en la práctica de los dos ejes constituye un elemento de contextualización. Las competencias suelen generarse y fortalecerse con mayor facilidad si recurrimos a intervenciones didácticas, con equilibrios entre los métodos cognitivos y emotivos, y ante todo, si destacamos y aprovechamos al máximo la trayectoria y experiencia de los participantes.

⁴ Ropers, Norbert: Transformación Sistémica de Conflictos: reflexiones acerca del conflicto y del proceso de paz en Sri Lanka. The Berghof Research Center for Constructive Conflict Management. Berlin 2008

En cuanto al primer eje, consideramos oportuno el uso de la base conceptual sobre la Transformación Sistémica de Conflictos (TSC)⁵. Este enfoque resalta la necesidad de aproximarse al estudio de conflictos a través del análisis de relaciones entre actores, de sus diferentes culturas y de las instituciones que rigen su comportamiento. Acude a elementos de discusión como el monitoreo de la conflictividad donde se estudiamos las dimensiones personales, sociales y estructurales de los actores que viven un conflicto; la planificación de intervenciones de corto a mediano plazo, que abren nuevos espacios y refuerzan las interacciones entre los actores; la necesidad de profundizar las relaciones y la construcción de redes; la posibilidad de empoderar actores comprometidos con el cambio pacífico; y habilidad para desarrollar la creatividad imaginativa y nuevas formas de expresión y comunicación.

Además, nos apoyamos también en las lecciones aprendidas de los procesos de construcción de paz⁶, en particular en los siguientes aprendizajes:

- Observar y comprender a los actores con sus procesos y temas en su contexto y con su historia, sus perspectivas y construcciones sociales de la situación.
- Lograr mayor participación de los actores y crear espacios de intercambio entre ellos.
- Atender las pautas de reproducción de lógicas constructivas y destructivas.
- Observar y diferenciar entre los diferentes discursos de los actores que les sirven para legitimizar su actuar.
- Considerar escepticismos, apatías y diferentes expresiones de resistencia.
- En conflictos de larga duración como en Colombia, tomar en cuenta la desvinculación de pautas culturales del contexto, por ejemplo el lenguaje sobre los conflictos, la desconfianza generalizada, falta de una cultura de debate, una actitud permisiva frente a expresiones violentas.
- Analizar los factores que fomentan un clima de violencia o una cultura de paz.
- Articular el pensamiento analítico con la empatía e intuición, abrir espacios para el pensamiento nuevo y la creatividad.
- Crear mayor aceptación y comprensión para las expresiones afectivas.
- Integrar las distintas dimensiones del conflicto, desde lo personal e inmediato pasando por las relaciones interpersonales y comunitarias, los subsistemas estructurales e ideológicos.
- Tomar en cuenta las debilidades en la articulación y concertación de diferentes iniciativas a diferentes niveles.

Para enriquecer el segundo eje de gestión para el impacto, nos guiamos con los referentes conceptuales y la experiencia de la GTZ y de los asesores del Consorcio ODCP y la Fundación Swisspeace. Así mismo, nos basamos en el enfoque sistémico: Podemos conseguir resultados si comprendemos a las organizaciones a partir de su totalidad y de sus relaciones con su entorno.

En este eje trabajamos elementos relacionados con el diagnóstico organizacional, el manejo del cambio, el sistema de planeación orientado a impactos y al aprendizaje y el seguimiento y evaluación sensibles al conflicto.

⁵ BMZ y EDA/DEZA: Systemische Konflikttransformation. Konzept und Anwendungsgebiete. Berlin und Bern 2005

⁶ Lederach, John Paul: Construyendo la paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas. Segunda Edición. Justapaz et al. Bogotá 2007

1.4. Los elementos del Proceso DFC

Ejecutamos el DFC de dos maneras. La primera fue vía talleres modulares estructurados en dos ejes descritos anteriormente: (i) Conceptos y metodologías para la transformación de conflictos y el alcance de la paz, (ii) Instrumentos y metodologías en planificación, seguimiento y gestión de cambio.

La segunda forma como llevamos a cabo el DFC fue con asesorías en desarrollo organizacional para instituciones socias (co-partes) del Programa.

No podemos pasar por alto que el diseño y la implementación de los talleres y asesorías lo basamos en principios orientadores. De otra manera, no hubiéramos podido garantizar la complementariedad del proceso DFC. Los siguientes son algunos de esos principios:

- Conexión con las prácticas: El DFC debe conectarse con la experiencia de los/las participantes en sus organizaciones y contextos laborales. Los conceptos transferidos deben ser contextualizados en el ambiente laboral actual de los/las participantes.
- Orientación a procesos: El aprendizaje es un proceso continuo y no lineal tanto en organizaciones como para personas. Los temas tratados al comienzo de las sesiones de formación se resumen, se articulan con otros temas y se reconsideran en el transcurso de la formación según las necesidades, las experiencias y el conocimiento de los/las participantes.
- La variedad de formas de trabajo: El aprendizaje de competencias claves y del desarrollo de capacidades de organizaciones corresponden a una variedad de teorías y formas de trabajo. El diseño de los talleres y de los procesos de asesoría organizacional requieren experiencia profesional y disposición de reflexión sobre la marcha de la implementación.
- Continuidad y coherencia: A pesar de la variedad de temas tratados debemos asegurar continuidad y coherencia en el proceso de formación y capacitación, permitiendo que los/las participantes puedan relacionar el insumo nuevo con elementos anteriormente aprendidos y logren hacer lazos sistémicos durante su aprendizaje e intercambio.
- La práctica: La estrategia para la capacitación y asesoría busca la articulación concreta con la práctica de las/los participantes con base en la aplicación directa en su contexto laboral y/o el aprendizaje sobre casos concretos en los talleres.
- Complementariedad en lugar de competencia: Uno de los puntos claves del DFC es el trabajo en equipo. La variedad de experiencias y personalidades de los/las participantes se consideran como un valor agregado para aprender. Experiencias reflexionadas conjuntamente y el compartir conocimientos son elementos constituyentes de la estrategia.
- Acceso a nuevo conocimiento y apertura a la innovación: Los talleres y la asesoría deben facilitar el acceso a nuevos conceptos, abordajes e instrumentos.
- Articulación del saber y del saber-hacer con la auto-reflexión: La estrategia de formación y capacitación busca la integración de la adquisición de nuevo conocimiento, de habilidades y capacidades para aplicarlo y de la disposición a la auto-reflexión.
- Sensibilidad al conflicto, y perspectiva de género: En este sentido debemos considerar también el enfoque diferenciado del trabajo con comunidades afro-colombianas e indígenas. Además aplicamos un concepto diferenciado de construcción y perspectiva de género en ambientes conflictivos.
- Seguimiento y evaluación: Documentamos y evaluamos al DFC con el fin de adaptar y ajustar para mejorar.

- Fomento del entendimiento común: Al inicio y en el transcurso de los procesos, construimos un lenguaje y una base común de conceptos y abordajes con las/los participantes.

1.5. Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional

El aprendizaje es parte de la vivencia de todos los seres humanos. La actitud para aprender es innata. No obstante, los contextos restrictivos, los límites impuestos a la curiosidad y los sistemas educativos enfocados en la repetición y no en la reflexión y la creatividad, van poco a poco limitando y disminuyendo la capacidad y las oportunidades para aprender. De otro lado, las situaciones inesperadas y desconocidas y las dificultades, ponen permanentemente a prueba los conocimientos, capacidades y habilidades personales. Todo esto induce nuevamente a la necesidad de aprender a aprender, a través de la autoreflexión sobre las propias vivencias para descubrir nuevas formas de ver y actuar (aprendizaje inductivo por descubrimiento), así como la reflexión sobre los conceptos, representaciones y modelos mentales que hacernos de ella (aprendizaje deductivo por nuevos conceptos).

A nivel del aprendizaje individual existen unas condiciones y actitudes que facilitan procesos de aprendizaje innovador, entre otras:

- El respeto por la diversidad de opiniones, convicciones, actitudes, valores, ideologías, cosmovisiones.
- Apertura, curiosidad por experimentar nuevas formas de actuar y conocer más.
- La capacidad de escucha activa, el interés sincero por comprender la posición y opinión de la otra persona antes de hablar, no pensar la respuesta antes de que la otra persona termine de plantear su opinión.
- Motivación y creatividad para la búsqueda de nuevas opciones y formas de hacer.
- Confianza en sí mismo y convencimiento en las propias capacidades.

Cumplir con estos requerimientos personales no es suficiente. Una de las publicaciones recientes sobre el tema⁷ señala, entre otras, las siguientes estrategias como claves en procesos de aprendizaje para la transformación de conflictos y construcción de paz:

- Construir relaciones y redes que superen la imaginación y las preferencias cotidianas personales e incluyan hasta a los enemigos.
- Superar el pensamiento dualista (malo-bueno, correcto-falso, blanco-negro, etc.) para imaginarse nuevas soluciones, matices y ambivalencias entre los extremos. Preguntarse siempre: ¿Y por qué esta opinión, este juicio, este punto de vista es tan importante para el otro? Tratar de buscar los puntos comunes, el denominador común con el pensamiento de otros actores.
- Fomentar la capacidad creativa, artística, romper esquemas, mirar y pensar lo anterior de otra manera, presentar las cosas con medios atractivos y diversos, como visualizaciones, relatos, dibujos. Mantener una actitud crítica que haga posible desaprender, plantear nuevas preguntas y generar condiciones de cambio.
- Aceptar el riesgo y la incertidumbre en los caminos de cambios y transformaciones hacia la construcción de paz.

El aprendizaje personal es el fundamento de cualquier proceso de aprendizaje organizacional. Sin embargo, estas estrategias necesitan un eslabonamiento estrecho entre el aprendizaje

⁷ Lederach, John Paul: La imaginación moral. Bogotá 2009

individual y supra-personal en las organizaciones. La mayor parte del aprendizaje individual se produce en momentos aislados que las personas de la organización experimentan a diario al reflexionar en silencio sobre sus actividades, leer documentos, observar cómo otras personas hacen su trabajo, trabajar con personas de fuera de la organización, participar en reuniones y trabajos de grupo. En la medida en que los aprendizajes personales se complementan, se comparten y se convierten en nuevas estructuras, procedimientos, intervenciones de la organización, van configurando cambios en su cultura organizacional.

Para que una organización aprenda, necesitamos que la entidad tenga la capacidad de cambiar oportunamente tanto sus procesos y reglas como su cultura. Esto para adaptarse oportunamente a su entorno y a nuevas oportunidades. El aprendizaje organizacional inicia en una voluntad expresa, consciente y la decisión firme por mejorar. Por tanto, implica que la organización se cuestione y recree permanentemente a partir de la reflexión crítica y sistemática sobre su accionar y su práctica. El mayor reto para una organización que quiere ser una *organización que aprende* es generar mecanismos y condiciones para propiciar espacios de aprendizajes colectivos, que le permitan recrear lo cotidiano.

Las *ventajas comparativas* de una organización que aprende son, entre otras:

- Mayor competencia para resolver problemas o enfrentar retos
- Mayor proactividad del personal por el incentivo de la innovación
- Mayor claridad sobre sus posibilidades y el aporte que puede hacer en su entorno
- Adaptabilidad a cambios en el entorno y permeabilidad de los límites
- Reducción de riesgos en la toma de decisiones

1.6. Aprender de la resistencia al cambio⁸

Cualquier proceso de aprendizaje (individual u organizacional) implica un cambio. El cambio provoca inseguridad, pérdida de control y causa temor porque el futuro se ve incierto. Además, no todos los cambios son positivos ni son percibidos como positivos por todas las personas. Es normal que se presenten resistencias a los cambios. Por ello es clave identificar y comprender las resistencias al cambio en las personas de la organización y manejarlas adecuadamente. Tener en cuenta esas resistencias es un elemento importante para consolidar ambientes de aprendizaje organizacional.

Aprender de la resistencia al cambio y abordarla de forma constructiva significa tratar de ver los cambios desde el punto de vista de estas personas. En estos casos, necesitamos que esas personas reduzcan su sensación de pérdida de control de las cosas. ¿Cómo? Con su participación amplia y funcional al proceso de cambio.

Existen diversas formas de expresar resistencia. La siguiente matriz presenta una síntesis de las formas como las personas suelen expresar su resistencia al cambio en una organización.

⁸ Ver: Zimmermann, Arthur: Gestion de cambio organizacional. Caminos y herramientas. Quito 2003

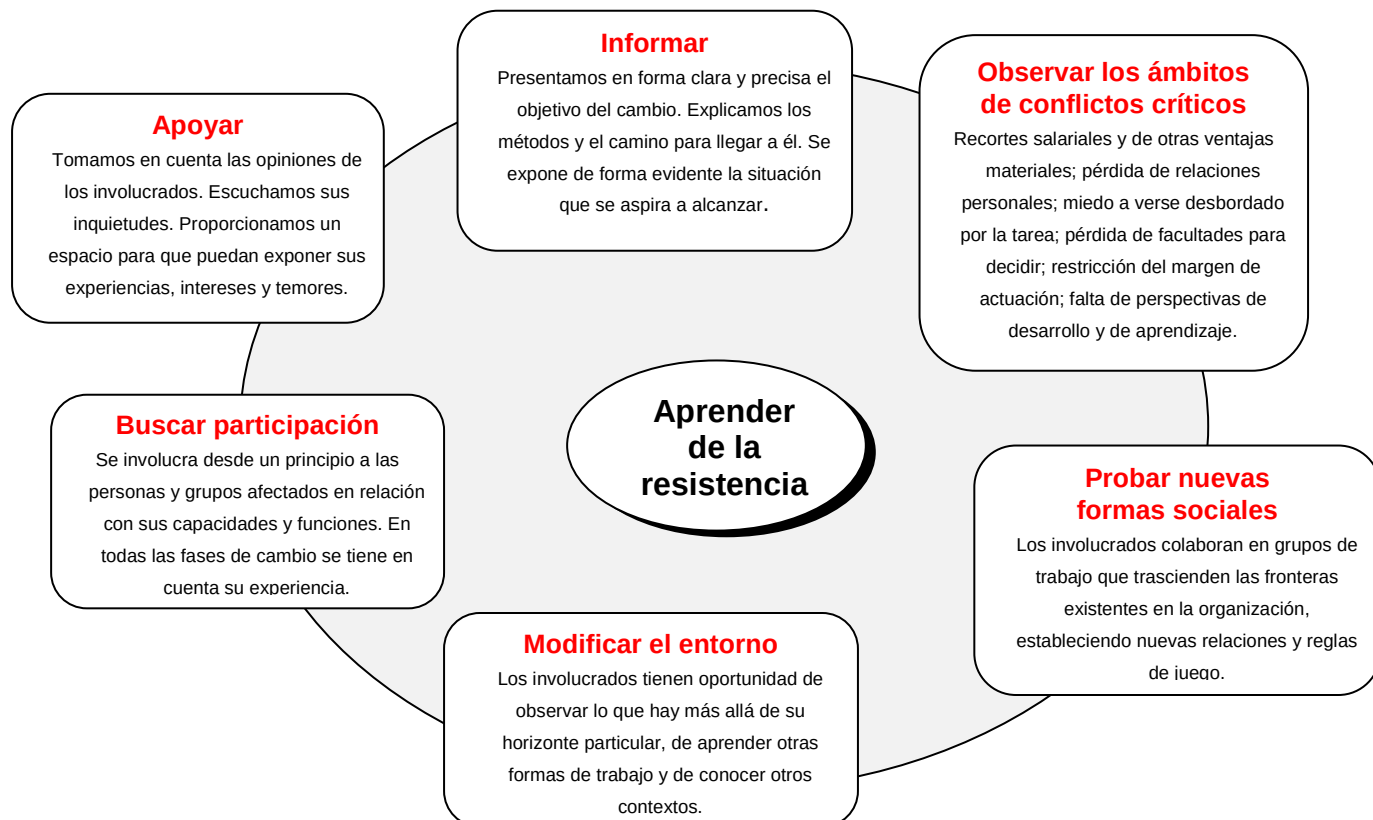
¿Cómo expresamos las resistencias al cambio?

	Acto no verbal (actuar)	Acto verbal (hablar)
Activo (ataque)	Irritación - excitación Agitación - intrigas - rumores sobre repercusiones - formación de alianzas en contra - sabotaje - boicoteo - retención de información	Oposición - protesta Réplica - reproche - protesta - amenaza - sospecha de beneficio - polémica - formalismo obstinado
Pasivo (huida)	Desánimo Desatención - displicencia - enojo - distracción - ira - cansancio - distancia - emigración interna - insomnio - angustia existencial - enfermedad - ausencia	Evasión - desviación Silencio - debate de cuestiones triviales - menosprecio de otras personas - ridiculización- desprecio de ideas nuevas - tonterías - comentarios necios, sarcásticos

Estas distintas formas de manifestación de resistencia se refuerzan mutuamente y pueden generar un clima de desconfianza. No obstante, pueden ser resueltas si se abordan prudentemente las siguientes cuestiones:

- ¿Quién o quiénes se resisten a los cambios? ¿A cuáles cambios en concreto?
- ¿Qué objeciones y preguntas tienen los involucrados? ¿Por qué el miedo a cambiar?
- ¿Qué es especialmente valioso e importante para ellos?
- ¿Cuáles son sus intereses, necesidades y preocupaciones?
- ¿Qué puede suceder si procedemos tal y como lo hemos planeado?
- ¿Qué habría que impedir en opinión de los involucrados?
- ¿Qué alternativas ven los involucrados?
- ¿Cómo habría que proceder según su opinión?
- ¿Qué es adecuado y aceptable para ellos y la organización?

Y se actúa, trabajando con grupos separados en virtud de sus intereses particulares (principio de la separación de perspectivas), así:



Para resumir, puede existir un ambiente de aprendizaje si cumplimos con lo siguiente:

- Alentar la reflexión crítica sobre la gestión: no castigar la honestidad para reconocer debilidades o errores en la gestión.
- Retroalimentar la acción en espacios participativos para tener aprendizajes colectivos.
- Tener una actitud de 'escucha activa' a y de distintos actores.
- Propiciar la innovación. No olvidar que la innovación surge de la oportunidad que nos demos de errar.
- Generar comunicación fluida y constante entre las distintas instancias y niveles de la organización sobre los temas claves y las formas de la toma de decisiones.

Capítulo

2

Moderación efectiva de talleres

2.1 El concepto de la moderación efectiva

En la gestión de procesos de transformación de conflictos y construcción de paz se hace necesaria la presencia de personas con capacidades de moderación y facilitación en los espacios de trabajo conjunto y/o de reflexión crítica, tanto en el interior de las organizaciones como en la relación de estas con el territorio donde actúan.

En general, la moderación se concibe como una interacción social definida en un tiempo y lugar por quienes participan de un proceso. Los participantes establecen una relación entre ellos mismos y con la persona que desempeña el rol de moderador. Esta interacción puede darse con el contacto directo o virtualmente. Por ejemplo vía internet. Es importante que tengamos en cuenta para la moderación, que, en la mayoría de los casos, las personas participantes y quien modera tienen expectativas diferentes sobre la jornada de trabajo. Por eso, debemos acordar previamente y en forma conjunta, los temas y el proceso que seguiremos en el taller o la reunión de trabajo, según el caso.

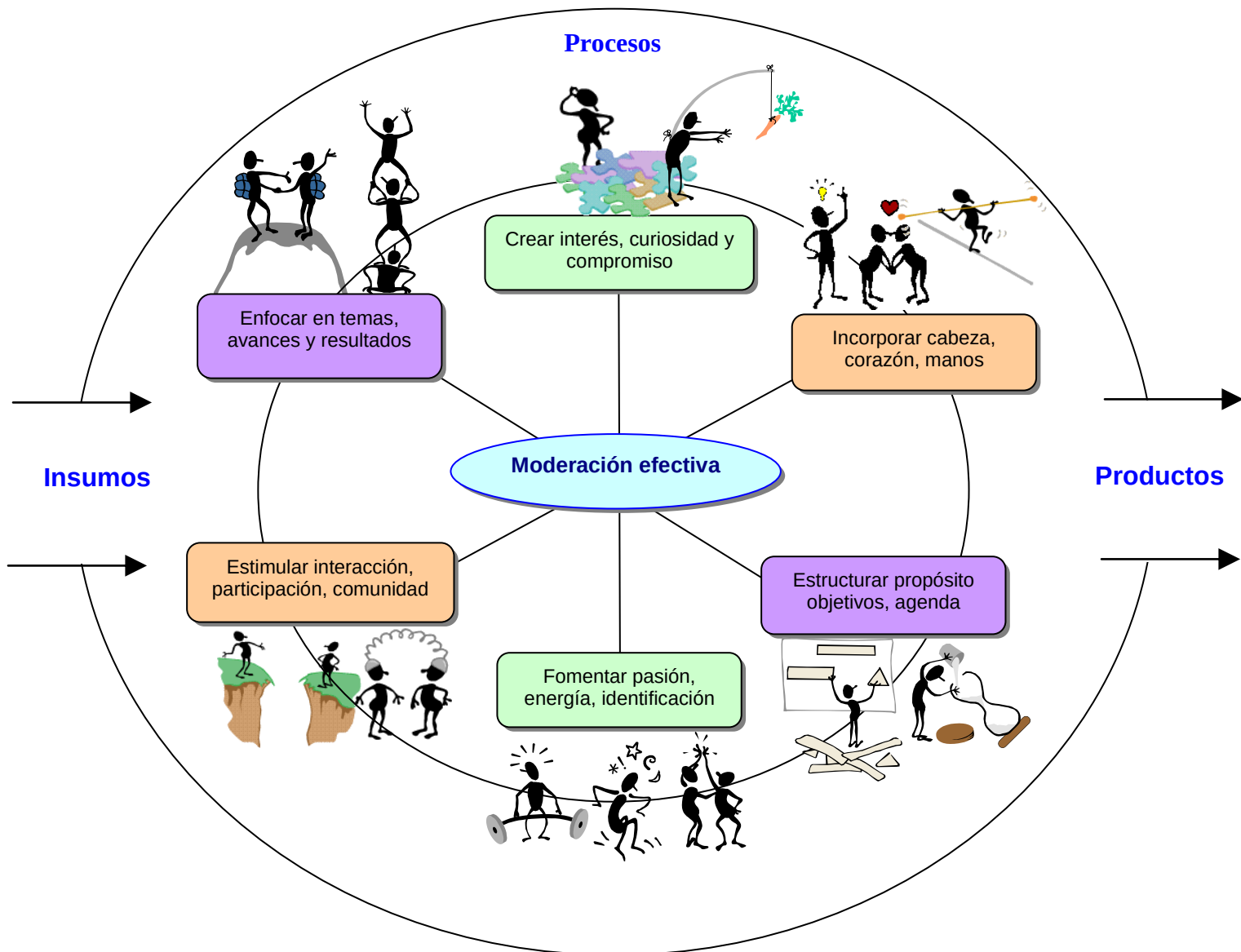
La moderación es también un proceso autoreflexivo abierto. Cada intervención del moderador o moderadora, modifica las condiciones para la siguiente intervención de las personas participantes. Es importante que no perdamos de vista que la programación previa y los acuerdos con los participantes sirven de ayuda, pero éstos no sustituyen la observación continua del proceso y la adaptación que debemos hacer como moderadores a lo largo el proceso. Los moderadores debemos conservar los ojos muy abiertos para percibir lo que sucede, hacer arreglos en la agenda y garantizar que cumpliremos los objetivos esperados del proceso.

Tips para una moderación efectiva

- Enfócate en temas, avances y resultados concretos y previamente acordados
- Estructura claramente los propósitos, objetivos y una agenda para lograrlos
- Estimula la interacción, participación y comunidades de práctica entre las personas participantes
- Crea interés, curiosidad y compromiso con el proceso de intervención que se estás facilitando
- Fomenta la pasión, la energía e identifícate con el proceso y sus resultados
- Incorpora en el proceso tu cabeza (conocimientos), tu corazón (actitudes) y tus manos (habilidades y destrezas) de las personas participantes

La moderación como interacción social y proceso autoreflexivo puede ser entendida como un sistema conformado por unos insumos, que mediante los procesos de aprendizaje se convierten en los productos concretos en términos de capacidades fortalecidas. En la gráfica siguiente, ilustramos mejor este modelo.

Modelo de la moderación efectiva



Insumos:

- Participantes con sus experiencias, opiniones, preferencias, actitudes
- Tiempo, espacio y material didáctico
- Definición del tema y del programa
- Capacidades y habilidades de la moderación

Productos:

- Nuevas competencias adquiridas en términos de (i) conocimiento, (ii) saber hacer, (iii) habilidades, valores y actitudes
- Auto-reflexión promovida
- Aumento de la capacidad de transferencia
- Nuevas relaciones sociales

2.2. Papel del moderador

Contrario al maestro o al entrenador, los moderadores entramos en escena para cumplir la función de catalizadores: ayudamos al grupo a entenderse a sí mismo, a formular sus deseos y metas, a trabajar en soluciones y asegurar su puesta en práctica. Las técnicas de moderación son nuestros instrumentos de trabajo a los que podemos recurrir dependiendo de las situaciones y lo que queramos generar. El proceso de moderación es más un acto creativo que vamos desarrollando en función de las necesidades e intereses de las personas participantes. El Programa o Plan del evento son nuestra guía pero no una camisa de fuerza. De esta manera, papel principal de la persona que modera es facilitar la interacción y apoyar el proceso de aprendizaje del grupo.

Los participantes son los protagonistas

En un proceso de moderación, los participantes deben tener la posibilidad de:

- Explorar sus propias experiencias y las de los demás
- Identificar sus fortalezas y debilidades;
- Compartir sus conocimientos, ideas y preocupaciones.

Solo en casos muy excepcionales y si es apropiado para el proceso, los moderadores podemos también ofrecer nuestra propia experiencia además de facilitar el intercambio de ideas y experiencias. No necesitamos ser expertos en el tema, aunque si debemos tener algunas características profesionales y personales mínimas para la moderación. Algunas de esas habilidades son las siguientes:

Habilidades claves de Moderadores efectivos

- Promover que los participantes compartan y aprendan
- Comunicación fluida y efectiva. Hacer “buenas preguntas” para fomentar la autoreflexión, profundización y la interacción entre los participantes
- Capacidad para identificar las necesidades del grupo, enfocar las ideas en ellas y saber responder a las expectativas, dinámicas y estados de ánimo del grupo: “escucha activa”
- Destreza y tacto en el trato con las personas manteniendo la imparcialidad y reconociendo la diversidad
- Habilidad y firmeza para “administrar” el uso de la palabra facilitando la participación de todas las personas
- Capacidad para diseñar y aplicar dinámicas y técnicas sencillas, prácticas y relevantes para los participantes y que sean coherentes con el tema
- Habilidad para concertar y negociar entre diversas posiciones u opiniones del grupo para generar consensos.
- Capacidad para sintetizar la reflexión y el diálogo del grupo, identificando los consensos y disensos planteados
- Apertura, sensibilidad, transparencia, honestidad, buen humor y mucho respeto por las diferencias culturales y de género
- Flexibilidad y creatividad

2.3. Diseño de un taller

Un taller es un espacio para la reflexión, profundización de conocimientos, desarrollo de habilidades y cambio de actitudes. Para diseñar ese espacio, necesitamos poner el énfasis no solo en lo intelectual (conocimientos –cabeza-), también en lo práctico (habilidades, capacidades –manos-) y en lo emocional (actitudes –corazón-). Cuando programamos un taller, debemos garantizar que trabajaremos en cada una de estas dimensiones.

Una moderación efectiva exitosa comienza por una preparación previa. Hay tres momentos en la preparación: a) el diseño, que es más conceptual y es el momento en que se piensan los objetivos, contenido, secuencias de temas y la metodología; b) la planeación, momento en el que se elabora la guía con el paso-a-paso de la metodología, los materiales, recursos y se definen responsabilidades concretas para cada paso; y c) la elaboración de los materiales, incluyendo las presentaciones, guías para trabajos de grupo, gráficas, esquemas para consolidar la información en plenaria y también la bibliografía de referencia.

Preguntas guía para el diseño y la planeación de un taller

- ¿De qué cuestiones y temas se trata?
- ¿Para qué el taller? ¿Qué esperan concretamente los participantes? ¿Cuáles conocimientos, habilidades y actitudes se deberán desarrollar?
- ¿Quiénes serán los participantes (sus características y la relación existente entre ellos)? ¿Cuántas personas van a participar?
- ¿Qué esperan los participantes de la moderación? ¿Cuál deberá ser el papel del moderador o moderadora al inicio, durante y al terminar el proceso?
- ¿Cuándo deberá realizarse? ¿De cuánto tiempo se dispondrá?
- ¿Cómo estructurar el proceso para lograr los resultados acordados (contenidos, forma de relacionarlos, métodos y técnicas más apropiadas)?
- ¿Qué lugar se requiere para un buen desarrollo del taller?
- ¿Cómo hacer seguimiento al proceso para identificar oportunamente qué ajustar?

Es importante tener en cuenta que el punto de partida de cualquier taller, debe ser la experiencia, conocimientos y expectativas que los y las participantes tienen y que la moderación empieza con la relación entre moderador o moderadora y participantes. Los supuestos, el contexto y los temas, así como las características, expectativas y la relación entre los participantes, son también factores importantes a considerar en el diseño de un taller.

Una guía práctica para diseñar un taller es la siguiente:

Título / tema:				
Marco conceptual o el Taller en breve				
a. ¿Qué importancia / relevancia tiene el tema o asunto a abordar? b. ¿En qué concepto o enfoque se fundamenta el tema o asunto? c. ¿Cuáles son los temas o asuntos clave del Taller? ¿En qué temas o asuntos específicos se enfoca el taller?				
Objetivos:				
¿Cuáles son las capacidades clave que, al final del Taller, deberían tener las y los participantes? Especificar las capacidades en tres dimensiones: ○ Conocimiento, orientación y comprensión conceptual (p. ej. claridad sobre un concepto y su alcance) ○ Saber hacer y aplicar, habilidades (p. ej. saber aplicar X instrumento) ○ Valores, actitudes (p. ej. Manifestaciones de respeto por la diversidad de opiniones)				
Participantes: El Grupo meta ¿A quién va dirigido el Taller? Y ¿Cuántas personas participarán?				
Moderador o moderadora o equipo moderador (es preferible)				
Fecha:		Lugar:		
Programa (por día y secuencia)				
<u>Objetivo del día:</u>				
Hora	Temas / actividades	Metodología / técnicas	Responsables	Recursos / materiales
	...			
	Receso			
	...			
	Almuerzo			
	...			
	Receso			
	...			
	Evaluación y cierre del día			
Material didáctico				
1. Material didáctico para las/los participantes (presentaciones, textos e imágenes para repartir, herramientas, guías para trabajos de grupo) 2. Material de respaldo del marco conceptual (Bibliografía de referencia)				

2.4. Conducción de un taller

Una buena conducción de un taller depende de: i) la definición clara y concreta del objetivo del taller; ii) la definición de la secuencia temática o conceptual en coherencia con el asunto central; iii) la apropiada selección del método, las técnicas y dinámicas a usar teniendo en cuenta el tema y las características de los participantes; iv) una buena distribución del tiempo que permita abordar con la profundidad y amplitud esperada cada sub-tema y el tema o asunto central. Tener un propósito claro del evento o proceso y estructurar la agenda por secuencias, son factores decisivos para el éxito de una moderación/facilitación.

Otros aspectos importantes para conducir un taller

- Promover el trabajo colectivo y la interacción entre los participantes de forma que el moderador se “vuelva invisible”
- Propiciar la participación “equilibrada” de tod@s
- No idealizar ni banalizar las técnicas, usar las adecuadas en el momento adecuado
- Uso de medios visuales, entre los cuales las tarjetas son una herramienta muy eficiente. Sin embargo, se debe desmitificar el uso de las tarjetas como elemento único de la moderación. Es importante la diversificación de herramientas para optimizar las ventajas y minimizar las desventajas que ellas tienen
- No forzar consensos, basta con identificar colectivamente los aspectos en los que hay acuerdo y aquellos en que no se ha logrado; y para estos últimos, identificar las posiciones existentes
- Validar los acuerdos luego de lograrlos

Es importante, especialmente cuando la moderación es responsabilidad de una sola persona, delegar algunas tareas durante el desarrollo del taller. Con esto no sólo el moderador o moderadora puede mantener la atención centrada en la moderación, sino que se genera sentido de pertenencia y de corresponsabilidad con los participantes. Entre las responsabilidades que se pueden delegar están:

- Tomar notas para la elaboración de las memorias. Cuando no sea posible conformar un equipo de moderación, esta responsabilidad puede ser encargada a o dos personas de la organización convocante del taller. Adicionalmente, se recomienda constituir un grupo de relatoría diario, responsable de presentar, en formas creativas, la síntesis de los principales temas o asuntos abordados y los acuerdos que se van logrando día a día
- La dinamización u observación del ambiente existente entre los participantes. Es decir, estar pendiente de signos de tensión, cansancio, letargo o “pesadez” para sugerir “pares” y/o la aplicación de dinámicas que permitan recuperar el ambiente relajado y el interés de los participantes. Por ello, en la preparación de un taller es conveniente prever siempre dinámicas para aplicar cuando esos signos se presenten, dinámicas coherentes con el tema que se trata y las características de los participantes. No obstante lo anterior, es importante que el moderador o moderadora en algunos momentos clave (después de un debate activo, del almuerzo, de la presentación de una experiencia

impactante o de varios trabajos de grupo) pregunte por el estado de ánimo del grupo con preguntas como ¿Su nivel de energía está bien? ¿Necesitan un descanso? ¿Cómo se sienten después del almuerzo? ¿Pueden seguir unos diez minutos más, para terminar con este tema antes del descanso? ¿Está bien la temperatura en la sala?... El método de pulgar hacia arriba, hacia abajo, o en posiciones intermedias es resulta muy útil aquí y es más efectivo y rápido que preguntar y recibir respuestas de sólo uno o dos participantes.

- La evaluación del taller. Al igual que con la observación del ambiente del taller, es recomendable delegar la responsabilidad de la evaluación diaria entre los participantes y concertar con el grupo designado los aspectos a evaluar cada día. Aquí también es importante ser creativos en la forma de evaluar. Al final del capítulo se presentan algunas herramientas de evaluación que pueden ser usadas en cualquier tipo de taller.

Estas responsabilidades pueden ser asignadas para todo el tiempo del taller o ser asignadas por día, para talleres de más de un día. Es conveniente que la delegación de las responsabilidades se haga inmediatamente después de la presentación de los objetivos y metodología del taller y se sugiere hacerla por auto-nominación, pues de esta forma se garantiza el compromiso con su cumplimiento.

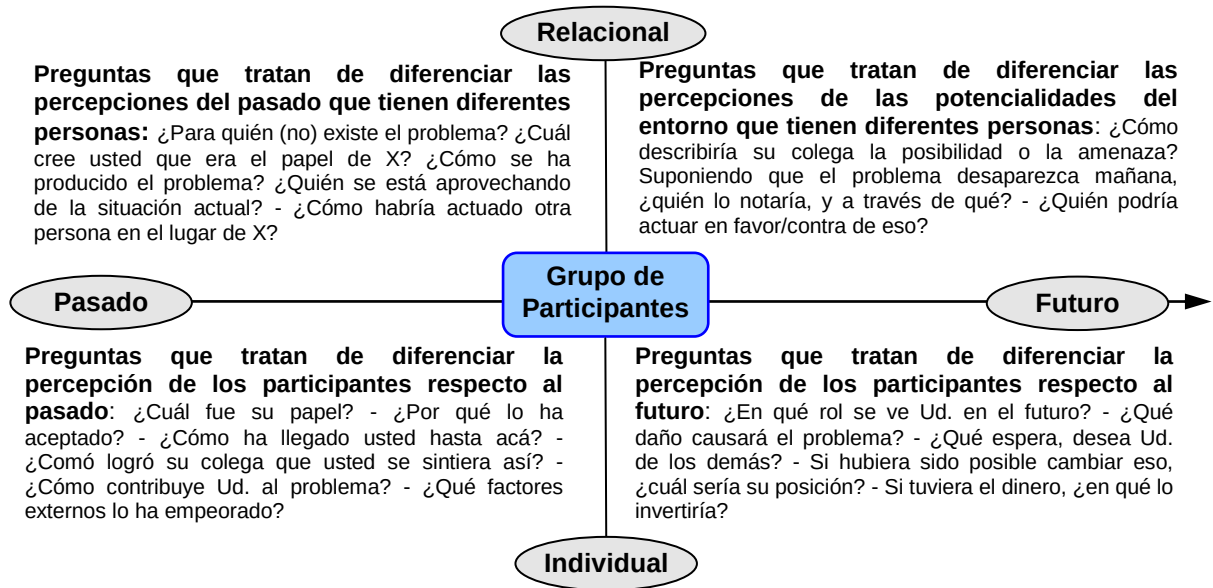
2.5. Estrategia de diálogo con preguntas sistémicas

La pregunta es una de las intervenciones más efectivas en la moderación. Hacer buenas preguntas, adecuadas a los distintos momentos y situaciones de la moderación, es uno de los factores clave para tener una moderación exitosa pues permiten profundizar, reorientar, concretar, apoyar la selección de opciones, entre otros.

Es importante, por lo tanto, aprender a hacer preguntas adecuadas para abordar distintas situaciones durante la conducción de un taller y es también útil en los momentos de diseño de instrumentos pedagógicos o metodológicos para usar durante el proceso de moderación. A continuación se presentan indicaciones sobre tipos de preguntas a aplicar en el proceso de moderación.

En primer lugar, las preguntas revelan que existen más opciones de las que una sola persona logra imaginar. Son preguntas que permiten revelar que existe más de una opción para responder a cualquier asunto o tema: ¿Qué tal si se hiciera ...? - ¿Cómo resolverían este problema? - ¿Qué harían si tuviesen que decidir ustedes? - ¿Qué otra cosa se podría hacer?

Otras preguntas sistémicas permiten pasar del pasado al futuro y del individuo a las relaciones interpersonales. Con ellas se puede ampliar el espacio de las opciones de acción imaginadas por los participantes. Podemos ubicar estas preguntas sistémicas en cuatro campos:



Además, podemos diferenciar los siguientes tipos de preguntas:

Preguntas de concreción: Cuando el aporte es muy general o muy abstracto. La pregunta ayuda a puntualizar, concretar y hacer más comprensible el aporte. - Ejemplos:

¿Qué significa esto concretamente en su trabajo?

¿Qué sucede concretamente cuando aparece este problema?

Me puede dar un ejemplo ¿cómo se manifiesta esto en su trabajo?

Preguntas de diferenciación: Cuando las discusiones se vuelven monótonas y los aportes circulan alrededor de generalidades, éste tipo de pregunta agrega nuevos elementos. - Ejemplos:

¿En qué se diferencia el planteamiento A del B?

Si compara la situación de hoy con la situación de hace un año, ¿Cuál es la diferencia?

Entre los argumentos que hemos escuchado en favor de la posición X, ¿qué diferencias existen?

Preguntas hipotéticas: La búsqueda de soluciones requiere creatividad. Las preguntas hipotéticas permiten ensayar nuevos pensamientos bajo determinados supuestos. - Ejemplos:

Suponiendo que el problema desaparece de la noche a la mañana, ¿qué cambiaría para usted?

En el caso de que no se lograra el apoyo de la entidad X -¿qué sucedería?

¿Cuál sería el efecto si la situación cambia en ésta o aquella dirección?

Preguntas circulares: Los planteamientos de los participantes reflejan su posición subjetiva. Este tipo de pregunta coloca a los participantes en la interacción con los demás y les invita a ampliar su perspectiva personal. - Ejemplos: Si sus colegas escucharan esta discusión, ¿qué dirían? Si miramos la situación desde la posición de la persona X, ¿qué aspecto falta?

Pensemos ahora en los que han estado en contra de las actividades propuestas, ¿qué nos podría ser útil para la planificación de las actividades?

Preguntas orientadas hacia el futuro: Proyectarse hacia el futuro permite vislumbrar posibles cambios – tanto deseados como no deseados. Crear escenarios en el futuro nos lleva a posibilidades aún no pensadas. - Ejemplos:

Para lograr los cambios propuestos, ¿cuáles serían las tareas más importantes en el futuro?

Si nos volvemos a reunir aquí en dos años, ¿qué tendría que haberse logrado?

¿Cuáles son los elementos que en el futuro van a determinar sus acciones?

Preguntas referidas al contexto: Cada actividad o tarea se desarrolla dentro de un contexto. Es importante conocer y tener en cuenta los factores del entorno. El entorno a veces excluye o impide determinada solución o cambio. - Ejemplos:

¿Cuáles son los factores importantes del contexto que influyen en esta situación?

¿Quiénes más están involucrados o afectados por este asunto?

¿Quién más podría apoyar, asesorar y promover nuestras actividades?

Preguntas referidas a valores: Cada uno tiene sus propias justificaciones y valores en relación al comportamiento o intereses de otros. Revelar e intercambiar estas interpretaciones personales amplía el horizonte y promueve la reflexión sobre sus propias valores y orientaciones culturales. - Ejemplos:

¿Qué importancia tiene para usted la nueva propuesta?

¿Cómo interpreta usted lo que ha sucedido en el grupo?

¿Qué (no) le gusta de esta idea planteada por X?

2.6. Dinámicas de presentación de los participantes

Las dinámicas de presentación de los participantes, es una actividad que debe realizarse al inicio del taller, después del saludo de bienvenida. Estas son importantes para “romper el hielo”, crear un ambiente propicio para el diálogo, la integración y la reflexión, conocer las expectativas y temores de los participantes, generar confianza y permitir un ambiente agradable y relajado. Por ello, deben ser preparadas con anticipación y seleccionadas teniendo en cuenta el tema del taller y las características de los participantes y del sitio donde se desarrollará.

Para facilitar la presentación de participantes se pueden aplicar, entre otras, las siguientes dinámicas: El espejo del grupo, la canasta revuelta, imitación de voces y movimientos de animales, agrupación por distintos aspectos y el rompecabezas, las cuales se describen en detalle al final del capítulo.

Es conveniente que toda presentación de los participantes permita conocer, por lo menos, el nombre de la persona, la organización de donde proviene, el cargo que desempeña y/o su papel en la organización con referencia al tema del taller, así como las expectativas o temores frente al taller. Las expectativas serán un referente importante en el momento de la evaluación final y por eso es recomendable mantenerlas visibles durante todo el evento o tenerlas visibles al hacerla evaluación.

2.7. Indicaciones para manejar participantes difíciles⁹

En los talleres es frecuente que se presenten participantes “difíciles” de manejar y el moderador o moderadora deben estar en capacidad de manejar la situación sin afectar la participación del resto del grupo y cuidando lograr los objetivos esperados con el taller. A continuación se presentan algunos de estos comportamientos, sus características, posibles causas y comportamientos apropiados por parte de quien realiza la moderación:

Participantes difíciles y manejos apropiados

Características	Posibles causas	Moderación adecuada
Participante distante y callado		
– Muestra una expresión facial desinteresada – Participa poco en las actividades del grupo – Solo escasas veces se refiere a contribuciones de los demás miembros del grupo – Hace comentarios críticos de manera poco abierta – Con frecuencia se le ve sentado en el fondo, medio tapado	– Tiene dificultad para la comunicación – Siente que sabe demasiado o muy poco sobre el tema tratado – No se siente bien con el grupo – Tiene miedo de la crítica, exponerse o ser rechazado – Está molesto y no desea expresarlo abiertamente	– Conversarle en forma casual y de vez en cuando hacerle preguntas (sencillas y fáciles) – Animarlo/a hablar sobre su experiencia – Hacer rondas de respuestas después de unos minutos de reflexión personal para llevarlo/a a expresar sus opiniones – Afirmar y resaltar (sin exageración) sus contribuciones – Conversarle durante los descansos. – Ofrecerle un papel activo en grupos pequeños

⁹ Adaptado de la Memoria de Taller de Moderación II facilitado por Jaime Andrés Gómez. Bogotá, abril 16 y 17 de 2009.

Características	Posibles causas	Moderación adecuada
Participante parlanchín		
– Es casi imposible pararlo cuando está hablando. – Tiene algo que decir para todos los temas – No sabe escuchar bien y por eso sus opiniones con frecuencia se van por la tangente – Interrumpe a los demás	– Tiene una fuerte necesidad de reconocimiento, busca aprobación. – Piensa mientras habla – Se cree superior y por ello desea enseñarle algo a los demás	– Recordar al empezar, la importancia de la participación de todos, y la necesidad de intervenciones concretas y cortas (con tiempo acordado). Interrumpirlo cuando se cumpla el tiempo – Animarlo a anotar sus pensamientos en tarjetas para leerlas luego (y en el tablero de sugerencias y preguntas) – Expresar reconocimiento por sus opiniones de forma explícita – Invitarlo a formular sus ideas concretas y precisamente – Establecer un orden de intervenciones según solicitud y no permitirle interrumpir ese orden – Invitarlo a hacer la síntesis de las contribuciones de los demás – Darle una función en la cual tenga que escuchar (tomar notas en el papelógrafo o en tarjetas)
Participante agresivo		
– Reacciona en forma poco objetiva y muy emocional – Hace críticas personalizadas y no se refiere a "hechos" – Se vuelve irónico o sarcástico, pero si se le dice algo reacciona de manera muy sensible	– Está bajo gran tensión personal, que no necesariamente tiene que ver con el taller – Se siente incomprendido y lucha por hacerse oír – Se siente inseguro o considera que sabe poco del tema	– Mantenerse tranquilo y no valorar negativa y explícitamente su comportamiento – Solicitarle que señale "hechos" y no a quién los realizó o su opinión sobre ellos – Mostrar que el contenido objetivo de su contribución se ha entendido (repetirla, resumirla) y pedirle al grupo que la comente – Hacer ver que se conoce la forma emocional de argumentación ("Me doy cuenta que está molesto/a...") – Pedirle concretar su idea (ejemplos, explicaciones) – No permitir ataques personales y recordar las reglas de comunicación
Participante bromista		
– Hace bromas y se ríe él mismo de ellas, se hace el payaso – Hace que el ambiente se pase de alegre a desordenado – Comenta sobre las demás personas y el transcurso del evento, pero no hace aportes propios	– Se encuentra de buen humor – Es tímido o inseguro y busca hacer contacto o recibir reconocimiento – Detrás de sus bromas, a veces se encuentran agresiones	– Cuando las bromas no son repetidas ni molestas, aceptar y aprovechar el ambiente positivo – No interrumpir inmediatamente al bromista; cuando el grupo responde a sus bromas, dejarlo y unirse a la risa. – En el momento adecuado invitar al grupo a regresar al tema y al trabajo serio – Recordarle el tiempo, la importancia de la participación de todos y los objetivos por lograr – Hablarle en las pausas y acordar reglas de juego – En caso de bromas pesadas hacer evidente, que detrás de ello se esconde descontento y agresiones

2.8. Indicaciones sobre cuándo trabajar en grupos y cuándo en plenarias

En la conducción de un taller es importante identificar adecuadamente cuándo es más útil trabajar en grupos y cuándo en plenarias.

Las **plenarias** son espacios privilegiados para:

- La presentación de los temas o asuntos de interés general. Por eso, en general, todo taller se inicia con una plenaria para presentación de los objetivos y metodología del taller y es en plenaria que se dan indicaciones generales
- Enlazar los temas y subtemas de forma que se conserve el “hilo conductor” del taller
- Socializar reflexiones realizadas en grupos, concluir los debates, construir acuerdos sobre los temas y tomar decisiones grupales

Debemos planificar muy bien los momentos de plenaria, previendo instrumentos para la consolidación de la información y la construcción de acuerdos. Esto es algo que no debe improvisarse pues se corre el riesgo de perder información valiosa o tener dificultades para que se tenga visible la información de forma que se facilite la toma de decisiones colectiva. Igualmente, debe tenerse cuidado de no tener plenarias demasiado largas (máximo 90 minutos) porque se genera un ambiente pesado, las personas se distraen y se disminuye la participación y el interés.

Los **trabajos de grupo** son espacios que:

- Facilitan la participación e intensifican el intercambio entre los participantes
- Permiten trabajar varios subtemas en poco tiempo, especialmente cuando el tema a tratar tiene varios sub-temas
- Permiten recoger percepciones y opiniones de grupos específicos (p. ej., hombres y mujeres; jóvenes y adultos; técnicos y directivos; ejecutores y beneficiarios), si es importante para el desarrollo del tema central y los grupos se conforman teniendo en cuenta esos criterios
- Permiten profundizar y desarrollar tareas complejas que no es posible realizar en grupos grandes

Para optimizar estas características, es conveniente que los grupos se conformen con máximo 7 – 8 personas y el trabajo se realice en un tiempo menor a 90 minutos. Al momento de organizar el trabajo en grupos.

Tips para conformar grupos de trabajo durante los talleres

- Definir claramente los criterios de conformación de los grupos más adecuados al tema, los objetivos esperados y las características de los participantes: grupos homogéneos, heterogéneos, formados aleatoriamente...
- Asegurar espacio suficiente para el número de participantes y apropiado para asegurar un trabajo independiente y sin interrupciones de los otros grupos; para ello es recomendable definir previamente dónde se va a ubicar cada grupo de trabajo
- Asegúrese de que cada uno tenga suficiente espacio para que todos
- puedan mirarse (se recomienda en círculo), los materiales de trabajo
- necesarios.
- Prever el material de trabajo adecuado y suficiente

Tips para conformar grupos de trabajo durante los talleres (Continuación)

- Entregar instrucciones claras sobre el objetivo del trabajo y los resultados o productos esperados al final; es recomendable entregar una guía de trabajo. Sugerir la metodología para desarrollar el trabajo, recordando la importancia de recoger tanto los acuerdos como los disensos del grupo
- Recordar que durante la presentación del trabajo del grupo, la persona que expone no puede dar opiniones personales, sino el acuerdo del grupo

Para la socialización de los trabajos de grupo en plenaria, es importante:

- Fijar el tiempo disponible para cada exposición y recordar lo que se espera que se presente
- Acordar hacer sólo complementaciones de los miembros de cada grupo y preguntas sólo de aclaración, al final de la presentación de cada grupo.
- Dejar que todos los grupos terminen de exponer antes de iniciar el debate y la retroalimentación de los demás grupos
- Para iniciar el debate, el moderador o moderadora debe resumir los puntos comunes, coincidencias y contradicciones entre los grupos y señalar los aspectos o asuntos que deberán profundizarse

2.9. Evaluación de un taller

Antes de hacer la evaluación de un taller es necesario hacer un recuento de los acuerdos logrados en el taller y sobre los pasos a seguir, definiendo claramente: i) las actividades a realizar; ii) las personas responsables de hacerlas; y iii) la fecha.

La evaluación permite la retroalimentación sobre el taller en cuanto a contenido, metodología, logística y participación, de forma que se pueda ir ajustando a las necesidades, expectativas y dinámicas de los participantes. Siempre es recomendable tener información oportuna con la que se puedan hacer correcciones, ajustes y adaptaciones de acuerdo con la respuesta del entorno, los participantes y los mismos moderadores cada vez que se celebra un taller. Por ello es importante prever la evaluación en varios *momentos*: desde el diseño para identificar ajustes al concepto del taller, pasar por su entrega y moderación, las percepciones de los participantes sobre los resultados obtenidos (evaluación instantánea) y llegar hasta la verificación del nivel de transferencia y aplicación de lo aprendido en las organizaciones.

Algunas preguntas que pueden guiar la evaluación de los aspectos clave para los distintos momentos de la evaluación se encuentran en la tabla siguiente:

Aspecto	Elementos básicos	Preguntas guía
Conceptualización, diseño de las secuencias, programación y coordinación de los talleres	▪ Marco conceptual del taller ▪ Metodología de trabajo ▪ Temáticas claves, objetivos de aprendizaje, secuencias ▪ Coordinación operativa del taller, selección e invitación de participantes, lugar y material didáctico	▪ ¿Cuáles son las capacidades claves que deberían adquirir/aumentar los y las participantes (en conocimiento, habilidades, actitudes)? ▪ ¿Cuáles son los métodos más efectivos para construir esas capacidades? ▪ ¿Cuáles son las pautas para elaborar el concepto y diseñar las secuencias? ▪ ¿Cómo se coordinan los moderadores con los responsables del Programa? ▪ ¿Cómo funcionan los servicios de apoyo al taller?
Evaluación al final de los Talleres	▪ Evaluación instantánea y visualizada con los participantes ▪ Evaluación individual de los participantes basada en un formato ▪ Resumen y hacer una gráfica de las evaluaciones individuales ▪ Informe de los moderadores ▪ Memoria del taller para los participantes	▪ Con base en las tres herramientas, ¿Cuáles son las principales conclusiones sobre el desarrollo del taller y los efectos inmediatos y personales? ▪ ¿Qué ajustes son necesarios para los próximos talleres? ▪ ¿Cuáles son las principales conclusiones y recomendaciones sobre los objetivos, la estructuración temática y el proceso de aprendizaje del taller? ▪ Respecto de la transferencia y aplicación de lo aprendido, ¿qué intenciones y qué grado de compromiso demuestran los participantes?

Además, es importante prever distintas *herramientas* para la evaluación. Al final del capítulo se presentan algunas herramientas que pueden aplicarse para evaluar distintos tipos de talleres.

2.9 Otras recomendaciones para una moderación efectiva

Mantener visible la agenda o programa del taller

Una forma sencilla de facilitar la comprensión del proceso o secuencia de un taller es el mantener permanentemente visible la agenda o programa del taller.

Dado que en la moderación debe haber flexibilidad para modificar la agenda en función del ritmo y dinámica de los participantes, se recomienda presentar la agenda con tarjetas, lo que facilita su ajuste y modificación.

Acordar previamente las reglas de juego durante el taller

Después de la presentación de los participantes y de los objetivos y metodología del taller, es conveniente acordar algunas reglas de juego que faciliten el desarrollo del taller sin interrupciones

Mantener un espacio visible para comentarios y preguntas

Una forma sencilla y efectiva de recibir retroalimentación permanente de las personas participantes en un taller es destinar un espacio específico para hacer comentarios, sugerencias y/o preguntas e inquietudes que van quedando en la medida en que se desarrolla el taller. En

muchas ocasiones las personas son tímidas para plantear críticas o sugerencias de modificación en público, o de plantear preguntas sobre temas que ya se han trabajado, por ello este espacio es importante pues se recogen las opiniones en forma anónima.

La presentación de este espacio a los participantes debe hacerse al inicio, después de la presentación de la agenda y definir las reglas de juego; sin embargo si se olvida hacerlo, puede presentarse en cualquier momento. Es conveniente nombrar este espacio en forma creativa (se pueden pedir sugerencias a los participantes) y dejar cerca los medios para que las personas puedan escribir cuando quieran.

2.10 Herramientas y dinámicas para Moderación de talleres

H01: El espejo del grupo

Breve descripción ¿Qué es? ¿De qué se trata?	Es una herramienta que permite visualizar en forma resumida la información clave de las personas participantes en un evento, colocada en tarjetas
Utilidad ¿Para qué sirve?	Es útil para recordar los nombres y otros datos de los participantes. Es una forma rápida de presentación, que permite concreción.
Aplicación ¿Cuándo y con quién aplicarlo?	Se puede aplicar con cualquier tipo de participantes con capacidades básicas de lectoescritura
Vínculo con otros instrumentos ¿Con qué otras herramientas se complementan?	Se complementa con cualquier instrumento de moderación
Advertencias ¿Qué merece atención en la aplicación?	Se requieren capacidades básicas de lectoescritura. No es adecuado para grupos grandes (más de 25 personas), pues se requeriría mucho espacio para mantener visible los datos de los participantes. Para romper la formalidad que puede tener esta forma de presentación, se recomienda incluir entre los datos a escribir, algo personal: p. ej., qué cosas le hacen reír (o llorar), qué tipo de literatura o música le gusta o que diga la palabra o un refrán con el que más se identifica y porqué.

Tiempo de duración: 1 minuto por participante, aproximadamente

Procedimiento

- **Paso 1:** Colocar en un tablero, a manera de título, los datos que se desean conocer de las personas en tarjetas de colores, asignando un color para cada dato (mínimo: el nombre, organización a la que pertenece, y expectativa sobre el taller); colocar el tablero frente a los participantes.
- **Paso 2:** Dar a cada participante 1 tarjeta de cada uno de los colores y solicitarle que escriba sus datos, conservando el color correspondiente al colocado en el tablero.
- **Paso 3:** Pedirle a los participantes que se acerquen al tablero, lean sus tarjetas y las vayan colocando en orden, debajo de las del título y/o del participante anterior. El tiempo para la presentación de cada participante debe ser máximo de 1 minuto.
- **Paso 4:** Al terminar de pasar todos los participantes, el tablero se deja en un lugar visible.

H02: Imitación de voces o movimientos de animales

Breve descripción ¿Qué es? ¿De qué se trata?	Es una dinámica para formar parejas a partir de identificar las personas a las que les correspondió el mismo animal. Una vez se encuentran y se forman las parejas, comparten la información solicitada siguiendo una guía de aspectos entregada previamente
Utilidad ¿Para qué sirve?	Es especialmente útil cuando los participantes de un taller se conocen entre ellos pues permite conformar grupos al azar para ampliar el conocimiento sobre los demás. Genera un ambiente relajado, informal y alegre. También puede aplicarse con grupos que no se conocen para facilitar la selección de la “pareja” evitando la timidez de acercarse a alguien a quien no se conoce
Aplicación ¿Cuándo y con quién aplicarlo?	Como dinámica de presentación en talleres. Se puede aplicar con cualquier tipo de población y en cualquier tipo de taller.
Vínculo con otros instrumentos ¿Con qué otras herramientas se complementan?	Complementa los demás instrumentos de moderación
Advertencias ¿Qué merece atención en la aplicación?	Cuando las personas participantes son mayores o tienen cargos de nivel directivo en las organizaciones, pueden sentirse cohibidas o violentadas al imitar las voces y movimientos de los animales. Este es un aspecto a preguntar para evitar generar el efecto contrario al buscado con la aplicación de la dinámica

Tiempo de duración: 30 minutos aproximadamente, con un grupo de 30 personas

Procedimiento:

- **Paso 1:** Previamente se coloca el nombre de un animal en dos tarjetas o se pega la figura del mismo animal en dos tarjetas. Es necesario prever un número de parejas de animales equivalente a la mitad del número de participantes; si el número de participantes es impar, el moderador o moderadora debe participar en la dinámica. Luego se colocan todas las tarjetas dobladas (para que no se vea el nombre o figura del animal) en una bolsa grande.
- **Paso 2:** Se pide a cada participante que saque una tarjeta y que no la desdoble hasta que no se terminen de entregar todas. Al terminar de entregarlas se les dice que tienen que imitar el sonido o movimiento característico del animal que le correspondió y empezar a buscar a la pareja del mismo animal, sin parar de hacer el sonido o movimiento y al encontrarla deben conversar sobre los datos solicitados: nombre, organización, expectativas y otro dato personal que se considere relevante según el tema del taller.
- **Paso 3:** Se da un tiempo máximo de 3 minutos para que cada pareja comparta alrededor de los datos señalados.
- **Paso 4:** Cada pareja va pasando al frente para presentar a su compañero o compañera al grupo.

H03: Canasta revuelta

Breve descripción ¿Qué es? ¿De qué se trata?	Es una dinámica que permite aprenderse los nombres de los participantes de un taller, al tiempo que se motiva la concentración en un ambiente relajado
Utilidad ¿Para qué sirve?	Es especialmente útil en grupos de personas que no se conocen, para aprenderse sus nombres.
Aplicación ¿Cuándo y con quién aplicarlo?	Como dinámica de presentación en talleres. Se puede aplicar con cualquier tipo de población y en cualquier tipo de taller.
Vínculo con otros instrumentos ¿Con qué otras herramientas se complementan?	Se complementa con cualquier instrumento de moderación
Advertencias ¿Qué merece atención en la aplicación?	Es importante explicar claramente las instrucciones y asegurarse que sean comprendidas. No es adecuado para grupos muy pequeños (de 10 personas o menos)

Tiempo de duración: Aproximadamente de 10 a 15 minutos

Procedimiento

- **Paso 1:** Los participantes se sientan en círculo con el moderador o moderadora en el centro y de pie. Se explica que las personas que quedan a la izquierda son (por ejemplo) “piñas” y las de la derecha “naranjas” (se puede escoger cualquier par de frutas o verduras).
- **Paso 2:** Se pide a todos los participantes que pregunten sus nombres a las personas situadas a su izquierda y derecha y que los traten de memorizar.
- **Paso 3:** El moderador señala a una persona y si le dice “piña”, debe nombrar a la persona que tiene a su izquierda y si dice “naranja” a la de la derecha.
- **Paso 4:** El moderador continúa señalando a diferentes personas y diciendo “pila” o “naranja” hasta que todas las personas se hayan nombrado. La persona que se equivoque o demore más de 3 segundos en decir el nombre, pagará al final de la dinámica, una penitencia que el grupo escogerá (es conveniente que el moderador lleve por lo menos 3 posibles penitencias acordes a las características del grupo y el tema del taller).

H04: Escucha activa en la moderación

Breve descripción ¿Qué es?	Dinámica de repetición de frases realizada con los participantes divididos en dos grupos con roles diferentes, para identificar sensaciones y percepciones en el rol de receptor (escucha) y emisor
Utilidad ¿Para qué sirve?	Sensibilizar a los participantes sobre la importancia del parafraseo en la moderación, como técnica para ser escuchados activa y eficazmente.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Al iniciar un proceso de moderación respecto a cualquier tema. Se puede aplicar con cualquier tipo de personas. También se puede aplicar en un taller donde haya dificultades en la comunicación
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Con las demás herramientas de moderación.
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Ninguna

Tiempo de duración: Aproximadamente 30 minutos en los círculos y 15 minutos en la plenaria

Procedimiento

- **Paso 1:** Dividir los participantes en grupos y conformar dos círculos concéntricos. Personas del círculo interno se colocan de frente a las personas del círculo externo.
- **Paso 2:** Una persona del círculo interno responde una pregunta planteada por el moderador o moderadora, la persona a su izquierda escucha. Luego, la persona del círculo externo que está enfrente de quien respondió, repite lo que ha dicho esa persona.
- **Paso 3:** La persona del círculo externo situada a la izquierda de quien repitió, responde la segunda pregunta, la persona siguiente del círculo interno escucha. Luego, la persona del círculo externo situada en frente de quien escucha, repite lo dicho por la persona que respondió y así se continúa hasta que todas las personas del círculo externo respondan y repitan y las del círculo interno escuchen.
- **Paso 4:** Invertir los círculos (el interno queda como externo) y repetir el ejercicio con otras preguntas.
- **Paso 5:** En plenaria se responden las preguntas guía y se reflexiona sobre la importancia de la escucha activa

Preguntas guías para la reflexión

- ¿Qué es más fácil: escuchar o hablar? ¿Por qué?
- ¿Cuándo se sintió usted escuchado? ¿Por qué?

H05: Técnica de visualización con tarjetas

Breve descripción ¿Qué es?	Herramienta para construir consensos y acuerdos sobre conceptos o percepciones, a partir de la visualización.
Utilidad ¿Para qué sirve?	Facilita el intercambio de ideas en forma sintética y visual, entre varias personas. Exige concreción y claridad para plasmar las ideas. Es útil en plenarias y para presentar la síntesis de trabajos de grupo en plenarias. Permite mantener visibles los acuerdos a los que se ha llegado, como referente para el avance en el trabajo Permite definir y hacer explícita una jerarquía de ideas a través de colores y formas La utilización de las tarjetas aporta: Respeto a las opiniones –no hay una sola palabra, hay diversidad de opiniones Actitud democrática –todos podemos participar, todos los aportes tienen el mismo valor Valoración del consenso –impulsa la construcción en común, motiva autoreflexión Fortalecimiento grupal –genera confianza en la capacidad / poder del grupo
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Se aplica cuando se requiere construir acuerdos sobre conceptos claves, identificar las características básicas de un aspecto o acordar criterios claves sobre un tema o aspecto. Requiere agrupar ideas y concretar. Estructurar pensamientos Facilita la identificación de aspectos comunes (consensos) y diferencias (disensos) entre los planteamientos de un grupo de personas Se puede usar con imágenes / convenciones con población que tiene dificultades de lectoescritura
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Con las demás herramientas de moderación.
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Se puede aplicar con buenos resultados en grupos de hasta 50 personas. Se requieren tarjetas de varios colores, tamaños y formas; bastantes chinchos /chinchones /alfileres de cabeza grande; marcadores de varios colores y punta gruesa; paneles o tableros donde se facilite pegar las tarjetas o en caso de no tenerlos, paredes donde se puedan pegar las tarjetas (en este caso, se necesita cinta de enmascarar). Si se trabaja en grupos, se requiere un panel o tablero por grupo para colocar las tarjetas y un salón con espacio suficiente para colocar los tableros en forma visible. Colocar máximo 30 tarjetas por panel para evitar sobrecarga visual Requiere un facilitador o facilitadora para la construcción de los consensos e identificar disensos sobre los temas abordados Puede usarse para la identificación de percepciones diferenciadas entre actores, al darles un color específico a cada uno de los actores, p. ej., un color para que los jóvenes expresen sus ideas, otro para las personas mayores o un color para las mujeres y otro para los hombres.

Procedimiento

- **Paso 1:** Entregar a cada participante el número de tarjetas y los colores requeridos según el tema a trabajar. Se solicitar a cada participante que escriba:
 - sólo una idea por tarjeta
 - máximo tres (3) líneas por tarjeta

- usando letra grande, clara y legible para facilitar la lectura desde lejos
- evitando abreviaturas y siglas, para facilitar la comprensión
- usando los colores en forma sistemática de manera que se vayan estructurando los conceptos u opiniones del grupo
- **Paso 2:** Cada persona coloca sus tarjetas en el panel o tablero, agrupándolas de la forma en que considera adecuada
- **Paso 3:** La persona que está facilitando, lee en voz alta las tarjetas del mismo tema o aspecto y a medida que va leyendo solicita aclaraciones y pregunta si lo escrito es semejante a lo que está escrito en otra tarjeta para agruparlas, asegurándose que quedan a la vista ideas diferentes. Se modifican o reescriben las tarjetas que el grupo pide para que las ideas queden expresadas como lo quiere el grupo.
- **Paso 4:** Se solicita al grupo que indique la forma de ordenarlas y se pregunta si el orden expresa adecuadamente el concepto que se quiere. Se asegura que se tiene acuerdo del grupo sobre los consensos y disensos y la forma de expresar las ideas o conceptos solicitados
- **Paso 5:** En plenaria, se colocan todos los paneles o tableros de forma visible para todas las personas y cada grupo presenta sus ideas. La persona que facilita identifica los aspectos comunes de todos los grupos y los va colocando las tarjetas correspondientes en otro panel, ordenándolas de la forma que la plenaria indique. Se procede de la misma manera hasta asegurarse que todas las ideas del grupo se han compartido y se ha llegado a un acuerdo

H06: Story Telling: trabajar con relatos

Breve descripción ¿Qué es?	Es un instrumento metodológico para animar a distintos participantes a que relaten sus experiencias en forma breve de tal manera que transmitan también sus percepciones y sentimientos.
Utilidad ¿Para qué sirve?	Las historias transmiten experiencias personales de una forma tradicional, accesible y atractiva para todos los involucrados. Esto ha convertido a la narración (<i>story telling</i>) en un importante método cualitativo de la gestión. El relato permite evidenciar también que las personas construyen su propio mundo y las relaciones sociales en su mente, y actúan en función de estas construcciones. No hay historias falsas o verdaderas, sino historias diferentes, según el lugar y la persona que las relata. Esta herramienta permite: - Completar el conocimiento analítico con vivencias y percepciones de diferentes involucrados - Favorecer la comprensión mutua de los diferentes puntos de vista e intereses - Ayudar a comprender mejor el rol y las motivaciones de los involucrados - Facilitar la exposición y el diálogo sobre actitudes y valores - Fortalecer la confianza mutua y la eficiencia de grupos - Promover la gestión del conocimiento implícito - Ayudar a explorar opciones estratégicas más allá del enfoque analítico
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Especialmente en procesos de diagnóstico organizacional, en análisis de contexto y durante el seguimiento y evaluación. Es una herramienta apropiada para trabajo con personas con dificultades para la lecto-escritura y/o con tradición cultural oral.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los	Complementa el Mural Histórico de la organización.

instrumentos?	
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Su realización debe ser facilitada por una persona que tenga experiencia en la moderación de grupos. El método debe estar vinculado con un tema; por ejemplo, la moderación de eventos grupales, una experiencia personal durante un viaje, el encuentro con personas jóvenes, la experiencia de aprendizaje en la escuela, un cambio inesperado, etc.

Procedimiento:

- **Paso 1:** Se pide a cada participante que construya, en un trabajo individual, una historia (tiempo de 15 a 20 minutos).

Preguntas guías para la reflexión

- ✓ ¿Cuál es el tema que me interesa?
- ✓ ¿Cuál es la experiencia mía al respecto?
- ✓ ¿Cuál es el mensaje clave que quiero transmitir?
- ✓ Palabras clave para: contexto, lugar, momento, personas implicadas en la historia
- ✓ Desarrollo de la historia: ¿dónde, cuándo? ¿qué sucedió? ¿qué hice?
- ✓ ¿Cuál es el punto culminante de la historia?

Paso 2: Los participantes intercambian sus historias en grupos de tres a cinco personas. Los oyentes hacen comentarios sobre las mismas. Una vez conocidas y comentadas todas las historias, el grupo elige uno o dos relatos que se presentarán en plenaria (tiempo: 30 minutos como mínimo).

Preguntas guías para la reflexión

- ✓ ¿Qué considero especialmente positivo e interesante de cada historia?
- ✓ ¿Qué me ha emocionado o sorprendido?
- ✓ ¿Qué ha despertado objeciones en mí?
- ✓ ¿Qué me hubiera gustado conocer más a fondo?
- ✓ ¿Qué tienen en común todos los relatos?

- **Paso 3:** Las historias seleccionadas se narran y se comentan en plenaria. A continuación se debaten alrededor de las siguientes preguntas (tiempo: 30 minutos como mínimo):

Preguntas guías para la reflexión

- ✓ ¿Qué tienen en común las distintas historias?
- ✓ ¿Qué modelos pueden reconocerse en ellas?
- ✓ ¿Qué conclusiones pueden extraerse?
- ✓ ¿Qué aporta este método?

H07: Evaluación con el Animómetro

Breve descripción ¿Qué es? ¿De qué se trata?	Es una herramienta de evaluación en forma de matriz, que permite ir viendo, en forma clara, la evolución del ambiente del taller, el estado de ánimo de los y las participantes desde su percepción
Utilidad ¿Para qué sirve?	Es útil en talleres de más de 1 día pues da una imagen rápida de cómo se están sintiendo los y las participantes en el taller, con lo que se pueden hacer ajustes en los tiempos y aplicar dinámicas de vitalización en caso de requerirse
Aplicación ¿Cuándo y con quién aplicarlo?	Es conveniente aplicarla al final de cada día. Se puede usar con cualquier tipo de participantes y con grupos de cualquier tamaño
Vínculo con otros instrumentos ¿Con qué otras herramientas se complementan?	Se complementa con otras herramientas de evaluación que aborden aspectos como el contenido, participación, metodología y moderación
Advertencias ¿Qué merece atención en la aplicación?	Es conveniente aclarar que al valorar el estado de ánimo, se tenga en cuenta cómo se sintieron los y las participantes en todo el tiempo que se evalúa (como un promedio) y no sólo cómo se están sintiendo en el momento de la evaluación

Tiempo de duración: Depende del número de personas. Para un grupo de 25 personas puede durar 10 minutos.

Procedimiento:

- **Paso 1:** Elaborar previamente en un papelógrafo, una matriz como la que se muestra a continuación y prever llevar puntos adhesivos y si no es posible conseguirlos, marcadores para pintar puntos o cruces.

Valoración	Primer día	Segundo día	Tercer día
			
			
			

- **Paso 2:** Se pide a cada participante que coloque un punto adhesivo o pinte un punto o una cruz en la casilla-escala- correspondiente a la valoración que haga de su estado de ánimo durante el tiempo que se evalúa del taller y explique por qué se coloca en esa escala.
- **Paso 3:** Al terminar de pasar todas las personas, se hace una reflexión colectiva sobre el estado de ánimo que ha prevalecido y se solicitan sugerencias para mejorar

- **Paso 4:** Si esta evaluación se realiza durante varios días, se va haciendo la reflexión comparativa con el día o días anteriores para ver la tendencia en el estado de ánimo de los participantes

Preguntas guías para la reflexión

- ¿Cómo se han sentido?
- ¿Cómo ha estado el ambiente en el taller? ¿Entre los participantes? ¿Con el moderador o moderadora?
- ¿Qué se sugiere para mejorar?

H08: Evaluación con matriz de doble entrada

Breve descripción ¿Qué es? ¿De qué se trata?	Es una herramienta que permite evaluar, en forma gráfica y rápida, dos aspectos del taller; generalmente se usa para evaluar lo aprendido y la participación
Utilidad ¿Para qué sirve?	Permite visualizar rápidamente y desde la percepción de las y los participantes, cómo se encuentran con relación a los dos aspectos que se evalúan. Facilita ver la tendencia del grupo frente a los dos aspectos
Aplicación ¿Cuándo y con quién aplicarlo?	Se puede aplicar al final de cada día y al final del taller, para evaluar la participación y el aprendizaje obtenido en el taller. Es adecuada a cualquier tipo de personas y para cualquier tema
Vínculo con otros instrumentos ¿Con qué otras herramientas se complementan?	Se puede complementar con la evaluación instantánea o con una evaluación más formal de conocimientos (prueba escrita sobre conocimientos adquiridos en el taller).
Advertencias ¿Qué merece atención en la aplicación?	Es importante explicar bien la forma de evaluar puesto que se requiere valorar dos aspectos diferentes en forma cruzada. Se recomienda iniciar con alguna persona que ya haya realizado este tipo de evaluación y/o retroalimentar a las primeras personas que evalúen, en caso de que no hayan entendido

Tiempo de duración: Depende del número de personas. Para un grupo de 25 personas puede durar 15 minutos.

Procedimiento:

- **Paso 1:** Elaborar previamente en un papelógrafo, una matriz como la que se muestra a continuación y prever llevar puntos adhesivos y si no es posible conseguirlos, marcadores para pintar puntos o cruces. Los símbolos ++, +- y – relativos a cuánto se ha aprendido se pueden cambiar por un “vaso lleno”, un “vaso medio vacío” y un “vaso vacío” y los relativos a la participación se pueden cambiar por caritas alegre, neutra y triste.

¿Qué tanto he participado?	¿Qué tanto he aprendido?		
		++	+-
	++		
	+-		
	--		

- **Paso 2:** Se pide a cada participante que coloque un punto adhesivo o pinte un punto o una cruz en la casilla-escala- correspondiente a la valoración que haga de su participación y qué tanto considera que ha aprendido. Si participó mucho y aprendió mucho coloca el punto en la casilla de la izquierda arriba; si participó mucho y aprendió regular coloca el punto en la casilla de la segunda columna y primera fila; si participó mucho y aprendió poco, lo coloca en la casilla superior derecha. Cada persona no puede colocar sino 1 punto.
- **Paso 3:** Al terminar de pasar todas las personas, se pide a 1 o 2 que colocaron los puntos en sitios muy diferentes a los demás, que expliquen por qué.
- **Paso 4:** Al final se hace una reflexión colectiva sobre el grado de aprendizaje obtenido y la participación que ha prevalecido y se solicitan sugerencias para mejorar. Si esta evaluación se realiza durante varios días, se va haciendo la reflexión comparativa con el día o días anteriores para ver los cambios que se han dado en los dos aspectos evaluados.

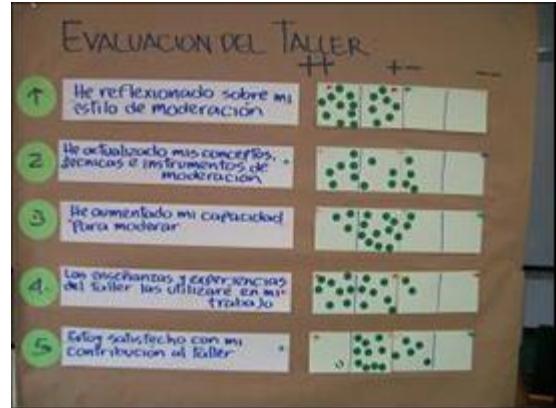
H09: Evaluación con puntos

Breve descripción ¿Qué es? ¿De qué se trata?	Es una herramienta que permite evaluar en una forma visual y rápida varios aspectos de un taller: la pertinencia y utilidad del contenido, la claridad con que se ha abordado, la moderación, el aprendizaje, el interés por aplicar lo aprendido, entre otros aspectos
Utilidad ¿Para qué sirve?	Facilita tener en poco tiempo, un panorama claro de la valoración que las y los participantes hacen sobre los aspectos que se quieren evaluar
Aplicación ¿Cuándo y con quién aplicarlo?	Se puede aplicar en cualquier taller y con cualquier tipo de población
Vínculo con otros instrumentos ¿Con qué otras herramientas se complementan?	Se puede complementar con la evaluación instantánea o con una evaluación más formal de conocimientos (prueba escrita sobre conocimientos adquiridos en el taller).
Advertencias ¿Qué merece atención en la aplicación?	Se puede obtener visualmente la valoración diferenciada por tipo de población (hombres y mujeres; socios y no socios; técnicos y directivos...) dando a cada tipo de población un color diferente.

Tiempo de duración: Depende del número de personas. Para un grupo de 25 personas y 5 o 6 aspectos a evaluar, puede durar 10 minutos.

Procedimiento:

- **Paso 1:** Elaborar previamente en un papelógrafo, una matriz como la que se muestra en la gráfica y prever llevar puntos adhesivos y si no es posible conseguirlos, marcadores para pintar puntos o cruces.
- **Paso 2:** Se pide a cada participante que coloque un punto adhesivo o pinte un punto o una cruz en la casilla-escala- correspondiente a la valoración que haga de cada uno de los aspectos que se están evaluados. En este caso cada persona deberá colocar un punto por cada uno de los aspectos que se evalúan.
- **Paso 3:** Al terminar de pasar todas las personas, se pide a 1 o 2 que colocaron los puntos en sitios muy diferentes a los demás, que expliquen por qué. Al final se hace una reflexión colectiva sobre la tendencia de la valoración en cada aspecto y se solicitan sugerencias para mejorar. Si esta evaluación se realiza durante varios días, se va haciendo la reflexión comparativa con el día o días anteriores para ver los cambios que se han dado en los dos aspectos evaluados.



Capítulo

3

Talleres en Transformación de Conflictos, Construcción de Paz y Gestión de Cambio

3.1. Integralidad entre conceptos y talleres

No pretendemos brindar un recetario para atacar a los conflictos. Buscamos formas creativas y adaptadas a las realidades locales para reconocer que tenemos conflictos, que en cualquier momento estos pueden escalarse y que somos nosotros mismos los actores que podemos ayudar a transformarlos.

Para el proceso DFC la construcción de paz se puede alcanzar por medio de dos abordajes. Por un lado, la puesta en marcha de métodos asociados a la transformación de conflictos y, por otro a una mejor comprensión y preparación en las organizaciones en la gestión, a partir de proyectos de cambio con orientación a impactos. Estos dos abordajes se retroalimentan uno del otro y sirven para alcanzar objetivos de desarrollo de largo aliento.

A nivel metodológico la integralidad de los talleres del proceso DFC se refleja en la variedad de intervenciones didácticas y en el equilibrio entre los métodos cognitivos y emotivos. Los talleres entregan conocimiento de orientación, capacidades concretas y habilidades en el sentido de saber hacer las cosas que apoyen la capacidad en su aplicación. Además, cada taller se caracteriza por su estructura modular. Es decir, el diseño de los talleres permite que los participantes asistan a los talleres en el orden que les parezca y de acuerdo con sus capacidades existentes e intereses, sin que ello implique que pierdan conceptos claves. Ningún taller es requisito de otro. La posibilidad de escoger implica que los participantes se vuelven en los responsables para su propio proceso de aprendizaje.

Ningún taller logra por si solo mitigar las causas estructurales de los conflictos. Las capacidades adquiridas individualmente deben ser transferidas y aplicadas en las organizaciones, y de esta forma contribuyen a los cambios de fondo del comportamiento social, a la superación de la desconfianza y a la reconstrucción del tejido social. Dentro de esta lógica, el proceso DFC propone a los representantes de las instituciones y organizaciones contrapartes a que desarrollen habilidades orientadas a reconocer sus propias pautas de manejo de conflictos, de conceptualización de los diferentes tipos de violencia y que encuentren su propio potencial para contribuir a la transformación no violenta de conflictos en los contextos regionales.

El enfoque sugerido plantea que las herramientas para realizar análisis de conflictos así como la gestión de los proyectos particulares que realicen los actores del programa CERCAPAZ estén bajo los planteamientos del no hacer daño y la sensibilidad al conflicto. La práctica de trabajo ha demostrado que es oportuno examinar la interacción entre la conducta propia, los procedimientos del proyecto y el contexto de los conflictos. El objetivo es evitar que la propia conducta o la intervención del proyecto tengan consecuencias involuntarias que agraven los conflictos. Se aspira así a optimizar los efectos que tiene un proyecto en la transformación de los conflictos y la construcción de la paz.

El marco conceptual de los talleres del proceso DFC puede ser entendido a través de cuatro observaciones. En primer lugar, se considera necesario (i) Reflexionar sobre nuestras prácticas de paz: La expresión de experiencias emocionales en torno al conflicto permite reflexionar y trabajar en acciones futuras en función de ellas; (ii) Actualizar el análisis de conflictos: comprensión del conflicto y actualización periódica dentro del contexto regional con el fin de identificar nuevas opciones estratégicas de trabajo; (iii) Inclusión, Imparcialidad y Participación: Estar consiente del alcance de estos conceptos y contextualizar el conflicto en términos de relaciones de poder; (iv) Alianzas y Redes: reconocimiento en la importancia de configurar alianzas para la paz, especialmente entre las organizaciones del Estado y de la sociedad civil.

Por otra parte, la Gestión para el Impacto es un concepto que se ha venido desarrollando, a nivel internacional y nacional, en el ámbito de la gestión de programas y proyectos, con mayor fuerza durante las dos últimas décadas. El concepto ha sido motivado por la necesidad de tener mayor efectividad en la generación de efectos, claros y verificables, entendidos estos como cambios sociales, políticas, culturales, económicas e institucionales en las poblaciones y zonas geográficas donde las organizaciones e instituciones actúan. Por esta razón, se ha venido dando cada vez mayor importancia a una gestión enfocada hacia los cambios que se esperan generar en el medio y largo plazo y no tanto a las actividades y productos a través de los cuales se esperan generar esos cambios. En este sentido, el concepto *gestión para el impacto* da prioridad a lo estratégico de las intervenciones, al para qué y no tanto a lo operativo, el cómo hacerlo.

La Gestión para el Impacto incluye, por esto, una mirada crítica analítica sobre las organizaciones e instituciones que realizan las acciones (su funcionamiento y forma de organización), como sobre la forma de concebir, ejecutar y evaluar las acciones mismas (programas o proyectos), la manera en que se facilita o modera la realización de estos procesos de reflexión crítica al interior de las organizaciones y la gestión misma de los programas y proyectos.

De esta manera, se abordan en esta parte del manual los siguientes conceptos: (i) Manejo del cambio organizacional; (ii) Diagnóstico organizacional; (iii) Planeación orientada hacia impactos; y (iv) Sistema de seguimiento y evaluación orientado a impactos y al aprendizaje.

Dentro de este marco es importante considerar que los conflictos no necesariamente se resuelven. La transformación de conflictos nace de la mitigación de actos violentos y de una serie de enfoques y herramientas que pueden ayudarnos. A continuación presentamos los conceptos y las herramientas aplicados en los talleres del proceso DFC dando a lugar a las prácticas vividas con los participantes.

3.2. Taller de Reflexión sobre nuestras prácticas de paz - RPP

En la transformación de los conflictos, la Reflexión sobre Prácticas de Paz (RPP) es un concepto dirigido a fortalecer las habilidades individuales e interpersonales hacia la construcción de la paz. A través de un proceso de aprendizaje conjunto, los actores con diferentes intereses, intercambian sus vivencias, capacidades y expectativas; con el objetivo de canalizar aportes múltiples y visiones alternativas a la hora de actuar y enfrentar conflictos.

La RPP es a su vez un espacio abierto y estructurado para retroalimentar experiencias personales y grupales, y para descubrir nuevas opciones estratégicas que nos ayuden superar los límites impuestos por los conflictos. El objetivo es incentivar un constante cuestionamiento

acerca de propio rol y del aporte en la prevención de la violencia y la construcción de una convivencia en paz.

3.2.1. El taller en breve

Este taller ha sido útil para desarrollar y fortalecer la capacidad de auto-reflexión, intercambiar experiencias y pautas individuales y organizacionales, y ampliar las perspectivas y opciones de acción ante situaciones de conflicto y/o violencia.

Capacidades centrales que desarrolla este taller de RPP

1. Apertura al intercambio y a la reflexión de las experiencias y pautas propias en situaciones de conflicto y/o violencia.
2. Fortalecimiento de la facultad y creatividad personal para un manejo constructivo, transformando la conflictividad en opciones de cambio social.
3. Elaboración de alternativas y nuevas perspectivas personales en el manejo de conflictos.

El taller hace uso de la metodología Reflexión de las Prácticas de Paz (RPP). La RPP es una metodología probada en diversos ámbitos de conflicto y manifestaciones de violencia prolongados. Se trata de una metodología abierta, a manera de una caja de herramientas para ser desarrollada con grupos en momentos específicos de reflexión, y estructurada en secuencias adaptables a las condiciones, experiencias vividas y necesidades del grupo de participantes.

Metodológicamente, el taller está enfocado a la reflexión sobre las experiencias vividas, las habilidades y las actitudes de las/los mismos participantes. Lo específico del taller es abrir, ofrecer y facilitar un espacio estructurado para la auto-reflexión sobre las propias prácticas, en la experiencia individual y las pautas de la organización donde trabajan.

Bajo diferentes preguntas sobre el actuar, las actitudes, las preferencias, los intereses, los supuestos, las construcciones mentales, los sentimientos en el contexto de trabajo, la metodología está orientada al cuestionamiento y reflexión acerca del aporte que el comportamiento (individual y organizacional) hace en la prevención de la violencia y la construcción de una convivencia en paz.

Por esto, la metodología implica al moderador y moderadora ofrecer espacios para la reflexión con el fin de permitirle al grupo su apertura a la propia experiencia y al intercambio y retroalimentación. El insumo central del taller lo constituyen las experiencias vividas por el grupo de participantes, por ello, no se recomienda el uso de casos hipotéticos, extraños a las propias experiencias del grupo, puesto que esto no contribuye al ejercicio de la autorreflexión.

No pretendemos crear un curso teórico de actualización conceptual, sino más bien simular un espacio en donde afloren los conceptos y supuestos que acompañan a los participantes en su vida cotidiana y trabajo organizativo. En este sentido, el taller no parte de un paradigma ideal y teórico sobre lo correcto y lo incorrecto en las prácticas de paz, sino que fomenta la reflexión en torno a “lo no dicho”, “lo indecible”, “lo impensable”, que acompaña al grupo de participantes en sus acciones en entornos de violencia. Igualmente, se evita hacer una descripción de experiencias distantes a los y las participantes, y se focaliza en las prácticas institucionales y organizacionales de paz, en las que están involucrados las y los participantes.

3.2.2. Temas clave del taller

La capacidad para auto-reflexionar y entender las emociones que emergen con la experiencia de actos violentos es fundamental para definir acciones que estén orientadas a transformar los conflictos. Saber identificar y comunicar nuestras necesidades, dentro de un marco global de entendimiento, da insumos para comprender los intereses de todos los actores que se encuentran inmersos en situaciones conflictivas. En ese sentido, es importante distinguir los elementos claves que nos hace reflexionar sobre nuestras prácticas de paz y que definitivamente resultan útiles a la hora de un proceso de análisis, transformación y superación de conflictos.

- Elementos relativos a las experiencias personales y sociales

Experiencias sobre la violencia, el conflicto y la paz a nivel personal y organizacional. En primer lugar, las vivencias personales y sociales constituyen insumos vitales para analizar las propias prácticas de paz o conflicto. En medio de manifestaciones prolongadas de violencia, las experiencias individuales y colectivas son bastante diversas, lo cual implica que existen diferentes situaciones de violencia, conflicto y paz, así como diferentes comportamientos o reacciones frente a estos escenarios. A partir de esto, es importante procurar identificar aquellas experiencias directas de los participantes, con el fin de centrarse en las prácticas institucionales y organizacionales de paz en las que están involucradas.

Supuestos conceptuales. Ante la diversidad de situaciones violentas y conflictivas, no es adecuado plantear una única explicación o razonamiento sobre estas realidades. Por el contrario, ante una tipología amplia de violencia y conflicto debe abrirse espacio a múltiples formas de abordar, entender y solucionar estos contextos. A través de los talleres relativos a la RPP se busca que los participantes y organizaciones trabajen en el reconocimiento y superación de aquellas experiencias directas y reales (no hipotéticas) donde está ausente la paz. Lo anterior implica el establecimiento de acuerdos y diferencias alrededor de concepciones como el conflicto o la violencia, con el fin de reflexionar, afirmar y ampliar las definiciones base en la materia. La RPP no pretende imponer conceptos sobre el tema, sino que a través del diálogo y un espacio dirigido, afloran sin mayor dificultad los conceptos y supuestos que acompañan a los participantes en su vida cotidiana y trabajo organizativo.

- Elementos que se derivan de las actitudes y habilidades de los participantes

La conducta en situaciones de conflicto. En ocasiones se generan predisposiciones sobre ciertas actitudes con las que no se está de acuerdo, aún cuando es normal que el comportamiento individual y social varíe entre personas y organizaciones. En las prácticas de paz es necesario romper los prejuicios sobre las formas de proceder para afianzar la armonía en las relaciones de los participantes. Para lograr lo anterior es necesario que aquellos comportamientos que son resultado de la experiencia de actos violentos (como la impotencia, la culpa, la pasividad o el abuso en las relaciones de poder) se transformen hacia la construcción de la paz y la superación de ambientes de tensión.

Opciones de acción e intervención. En medio del manejo personal u organizacional de situaciones de conflicto, se hacen evidentes las habilidades o potencialidades para actuar o intervenir en su solución o agravamiento. Con las prácticas de paz se pretende que aparte del reconocimiento de las actitudes de cada participante, éstos sean conscientes de sus opciones de acción e intervención. Esto implica reconocer que de manera individual o colectiva existen posibilidades de transformación de una situación de violencia en no violencia.

El objetivo es que fortalezcan su facultad y creatividad para un manejo consciente y constructivo de la conflictividad, pues dependiendo de la forma como se afrontan estos incidentes, se facilita o dificulta la convivencia.

- Elementos dirigidos a la transformación de los conflictos

Las Facultades. Para la transformación de los conflictos se requieren de algunos requerimientos a nivel personal y social que constituyen insumos básicos para la consolidación de la paz. El fortalecimiento de la empatía, el diálogo, el manejo de sentimientos, la imparcialidad e inclusión, son algunos de los requisitos que los participantes deben desarrollar y profundizar a lo largo de los talleres.

Con el diálogo, por ejemplo, se hacen visibles las perspectivas y opciones novedosas que cada individuo o grupo puede construir en torno a la inclusión de conceptos como la “paz negativa” entre otras nociones intrínsecas a las organizaciones donde se desenvuelven los participantes. Luego del reconocimiento individual y colectivo de las dificultades, experiencias y necesidades, es posible la formulación de propósitos o proyectos conjuntos dirigidos a la construcción de la paz. Sin embargo, el crecimiento social y éxito de una idea o un proceso no se logra con grandes cantidades de personas que piensan parecido a una “masa crítica”. Por el contrario, un número reducido de personas que se conectan y actúan estratégicamente aprovechando sus facultades y facilidades, pueden generar un crecimiento exponencial de sus propósitos a través de una “levadura crítica”¹⁰.

Sinergia entre lo personal y social. En el manejo de situaciones de conflicto, por lo general no es suficiente que cada persona tome medidas individuales. La superación de momentos de tensión o violencia requiere una acción conjunta o coordinada con la organización o grupo social al que se pertenece. Precisamente, la reflexión sobre prácticas de paz procura que las medidas adoptadas para la transformación de los conflictos también incluyan un esfuerzo desde la colectividad y que sea coherente con la voluntad de paz de cada individuo. Lo anterior requiere una revaloración de instancias sociales más amplias como las redes sociales o instituciones estatales, pues una coordinación proactiva entre estos niveles puede facilitar la formulación de proyectos o medidas que le den eco a los esfuerzos individuales en la transformación de los conflictos.

Un punto de partida para empoderar actores comprometidos con el cambio pacífico, es el reconocimiento y la construcción de consensos alrededor de las nociones de violencia, conflicto y paz. Luego del diálogo y reconocer las experiencias y definiciones propias sobre violencia, conflicto y paz, se generan mayores posibilidades de actuar en conjunto.

Así los temas claves del taller son en principio un menú preliminar, para ser ajustado y adaptado a las vivencias propias de los participantes. Está seleccionado de acuerdo a la experiencia previa de Swisspeace y el grupo de facilitadores en la temática. Se propone un orden de manera tentativa, y se plantean algunos temas esenciales en el desarrollo de un RPP.

- Intercambio de experiencias y supuestos conceptuales personales y organizacionales en relación a la violencia, el conflicto y la paz.
- Reflexión sobre las emociones y las pautas de comportamiento que emergen con la experiencia de actos violentos (p.ej. relaciones de poder, impotencia, culpa)

¹⁰ (2008) Lederach, John Paul “La imaginación moral. El arte y el alma de construir la paz”, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 284 pp.

- Distinción entre violencia y conflicto. Evaluación del concepto de conflicto como algo incorporado en la conducta humana, y no necesariamente positivo o negativo.
- Definición y tipología de la violencia.
- Conducta propia en situaciones de conflicto.
- Desarrollo de opciones de acción e intervención. Ejemplos de poder transformador. Posibilidades de transformación de una situación de violencia en no violencia.
- Fortalecimiento de facultades para la transformación del conflicto: escucha, empatía, diálogo. manejo de sentimientos (ámbito personal), imparcialidad e inclusión (ámbito organizacional).

3.2.3. Herramientas y material didáctico

Escultura Humana

Breve descripción ¿Qué es?	La escultura humana es una figura que revela las relaciones directas e indirectas que pueden estar reproduciendo violencias invisibles, culturales o estructurales.
Utilidad ¿Para qué sirve?	Esta herramienta se aplica para reconocer y reflexionar sobre los distintos roles que desempeñan los individuos o partes en un conflicto. Por medio de la estructura humana, los participantes pueden identificar cuáles son sus actitudes frente a lo instituido y analizan las relaciones que facilitan o dificultan la construcción de paz, la superación de la violencia y el adecuado manejo del poder. Finalmente permite identificar las partes o sectores que pueden ejercer violencias poco visibles o situaciones donde la violencia está instalada culturalmente.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Se aplica en contextos donde existen condiciones de sumisión o jerarquías de control entre los participantes que son evidentes o no entre los participantes. Se debe aplicar en sectores, organizaciones y agentes que tienen relaciones de subordinación entre sí de manera explícita o implícita.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Este instrumento se relaciona con la Matriz del Conflicto; el Mapeo de los conflictos y el Triángulo de la violencia de Galtung.
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Con el propósito de facilitar la identificación de condiciones de sumisión o control a las que pueden estar sometidos los participantes, se recomienda que los voluntarios que representan al conjunto de participantes pertenezcan a estructuras de poder diversas.

Descripción

La escultura humana es una herramienta que permite evidenciar las relaciones de poder, así como las situaciones de opresión y sumisión. Para una parte de los participantes, la escultura puede representar el poder, la autoridad en sentido negativo, el pie de una persona sobre otra el dominio, el control. Para otros, la escultura puede significar apoyo, trabajo en equipo y el poder como energía a favor.

La violencia ejerce formas directas e indirectas en diversas relaciones y espacios, lo cual implica que no toda acción violenta o de dominación es conocida y debidamente manejada. La escultura a parte de ejemplificar el tipo de víctimas y perpetradores, facilita la transformación no

violenta de situaciones se aprende a convivir con fenómenos de conflicto y dominación que terminan viéndose como normales.

Procedimiento

- **Paso 1:** Se llama a tres voluntarios del grupo.
- **Paso 2:** Los 3 voluntarios construyen con sus cuerpos una forma en la que una persona está tendida en el piso (abajo), otra de pie en el medio, con su pie sobre el estómago de quien está abajo, y la tercera sobre una silla (arriba), apoyándose en el del medio (ver imagen 1). Estas tres personas representan lo que se conoce como escultura humana.
- **Paso 3:** Se pide a los voluntarios que identifiquen y expresen sus emociones en el lugar donde se han ubicado.
- **Paso 4:** El facilitador o facilitadora pide al grupo que diga qué ve, y sus emociones con lo que está viendo.
- **Paso 5:** Cualquier persona puede hacer modificaciones a la escultura humana o hacer los cambios deseados moviendo a las tres personas que están en la posición arriba-medio-abajo.
- **Paso 6:** Finalmente, se hacen reflexiones en torno a: esculturas humanas de poder que conocemos, el lugar del poder en las prácticas de paz, las posibilidades de cambio frente a lo que aparece como instituido



Una escultura humana. Representación de las relaciones sociales.

Preguntas guías para la reflexión

- ¿Quiénes estaríamos involucrados en el conflicto?
- ¿Qué tipo de influencia tenemos sobre el mismo?
- ¿Qué representa la escultura para nosotros?
- ¿La escultura y el lugar de cada uno son irreversibles?
- ¿Qué tal si consideramos que quien está arriba antes estuvo abajo?
- ¿En qué medida podríamos considerar posible la transformación una situación de violencia en no violencia?

Matriz de Estilos de Comportamiento en el Conflicto¹¹

Breve descripción ¿Qué es?	Es una herramienta que clasifica diferentes estilos de comportamiento en un conflicto.
Utilidad ¿Para qué sirve?	Es útil para identificar los aspectos que se deben potenciar o minimizar en situaciones específicas de conflicto. Los agentes pueden tener mayor conocimiento de la manera como cada uno maneja los conflictos.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Debe aplicarse en condiciones donde es necesario identificar los estilos predominantes en el manejo de un conflicto e identificar las ventajas y desventajas de cada proceder individual o colectivo. Se debe aplicar con participantes que al parecer pueden tener perspectivas y actitudes similares frente a entornos problemáticos, con el propósito de identificar que pese a estas similitudes existen numerosas reacciones y posiciones frente a una situación de conflicto.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Matriz del conflicto y Mapeo del conflicto.
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	El moderador debe hacer énfasis en que esta herramienta permite identificar las múltiples reacciones y actitudes de los participantes, lo cual no permite clasificar personas entre mejores o peores, sino que en medio de esta diversidad de estilos merecen respeto y apoyo para mejorar los modos de comportamiento que adoptan.

Descripción

La Matriz de Comportamientos en el Conflicto de Thomas y Kilmann es un instrumento que permite identificar la manera como cada persona o grupo aborda los conflictos. Esta matriz fue pensada para clasificar los estilos de comportamiento ante un conflicto. Podemos identificar cinco tipos de comportamientos, que a su vez se encuentran relacionados con animales: competencia (tiburón), evasión (tortuga), acomodación (oso), colaboración (búho) y cooperación (hormiga).

Cada vez que un participante encuentra una conexión con alguno de los animales que representan las tendencias en mención, es posible definir en qué medida existe una alta o baja preocupación por el otro o por uno mismo en un contexto de conflicto. Para lograr lo anterior se debe completar el test de Kilmann donde es posible identificar un perfil que se acomoda a uno de los estilos propuestos en la matriz.

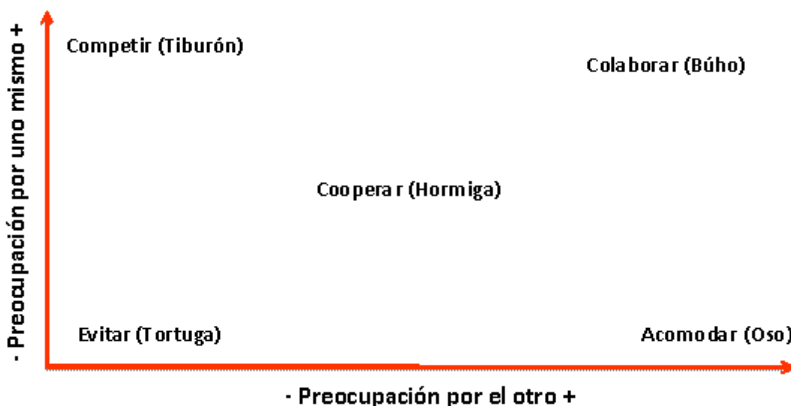
Procedimiento

- **Paso 1:** Cada participante escoge su animal preferido entre los siguientes: tiburón, tortuga, oso peludo, búho, hormiga. Puede hacerse un juego imitando sonidos o movimientos de los animales.
- **Paso 2:** Se arman grupos según los animales elegidos, y puede conversarse acerca de las características del animal que le llaman la atención.
- **Paso 3:** Participantes pueden organizarse en una fila según el estilo agresivo o pasivo de los animales escogidos. Preguntar el animal.
- **Paso 4:** El (la) facilitador (a) presenta los cinco estilos de contender en la matriz de Thomas y Kilmann
- **Paso 5:** Cada participante completa el test de Kilmann
- **Paso 6:** Se comparan los resultados del test con el animal elegido.

¹¹ Thomas, Kenneth y Kilmann, Ralph: Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI). CPP Inc. 2006

- **Paso 7:** Participantes reflexionan acerca de las ventajas y desventajas de su estilo de comportamiento ante un conflicto.

Matriz de estilos en el manejo de conflictos¹² (Thomas y Kilmann)



Preguntas guías para la reflexión

- ¿Cuál es la actitud personal que adoptamos ante un conflicto?
- ¿Qué tipo de impacto se genera a partir de nuestra propia actitud en contextos conflictivos?
- ¿Cómo se puede modificar el estilo o modo en que actuamos para transformar el conflicto?

Mentefactos

Breve descripción ¿Qué es?	Son mapas mentales e imágenes cuyo objetivo es representar y reflexionar sobre una o varias nociones.
Utilidad que deja ¿Para qué sirve?	Esta herramienta se aplica cuando es necesario visualizar, reflexionar y simplificar definiciones e ideas. A través de esta herramienta los participantes pueden encontrar consensos alrededor de las conceptualizaciones referidas a la paz, la violencia y el conflicto.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Esta herramienta se debe aplicar en momento donde se dificulta un consenso sobre definiciones básicas. Se recomienda aplicarlo entre grupos o personas que creen no poder llegar a acuerdos sobre mínimos relacionados con un problema.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Al ser un instrumento de estructuración conceptual, es complementario con las herramientas de moderación efectiva.
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Se recomienda que el moderador considere con bastante atención los aportes que dan todos los participantes para que sus ideas y propuestas no queden excluidas del ejercicio. En este sentido, puede concretarse una idea conjunta de lo que es y no es cada concepto que se discute a través de los mentefactos.

¹² Zapata, Néstor: *Guía de transformación de conflictos*. GTZ El Salvador 2007

Descripción

Los mentefactos son imágenes y mapas mentales para concretar y ampliar conceptualizaciones. Por ejemplo se pueden crear mentefactos en torno a las definiciones de paz, conflicto y violencia. Es una forma gráfica que permite representar diferentes modalidades de pensamientos y valores humanos, por lo cual también hace referencia a la capacidad del pensamiento de comprender y analizar conceptos¹³.

Por medio de esta herramienta se identifica el nivel de claridad de las nociones de los actores, sus imaginarios, prioridades e interacciones. Igualmente, es posible que se exterioricen los acuerdos y diferencias alrededor de las nociones claves.

A partir del reconocimiento de las múltiples interpretaciones y perspectivas sobre una definición o situación, es posible crear acuerdos mínimos que faciliten la construcción de una base común para el trabajo en prácticas de paz.

Procedimiento

- **Paso 1:** Cada participante hace una imagen o se escribe una palabra sobre el significado de un concepto. Por ejemplo se puede trabajar a partir de las nociones de paz, violencia y conflicto.
- **Paso 2:** Se conforman tres grupos, uno por cada concepto.
- **Paso 3:** En cada grupo, discuten, visualizan consensos y disensos en torno a:
 - ¿Qué no es cada definición? Siguiendo el caso de ejemplo se trabajaría qué no es paz, violencia o conflicto. Los grupos deben tomar posición frente a nociones con las que a veces se relaciona, pero que para el grupo no es.
 - ¿Qué es cada definición? (paz, violencia, conflicto)
 - ¿A qué concepto más amplio pertenecen?
 - Tipos o clasificaciones alrededor de las definiciones
 - Estrategias de trabajo aplicadas por las organizaciones participantes frente a estas nociones.
- **Paso 4:** La persona que guía la aplicación de la herramienta pega en un papel más grande o en una superficie visible las distintas palabras o imágenes escritas por el grupo.

Debe organizarlas de tal modo que en el centro se ubique la palabra o noción que se está discutiendo (por ejemplo la palabra conflicto). En la parte superior se adhieren las imágenes o palabras que lo definen: qué es tal noción (se ubican en lista a la izquierda); a qué pertenece tal noción (se ubican en lista encima de la palabra central); y lo que no es tal noción (se ubican en lista a la derecha). En la parte inferior se colocan las posibles tipologías del concepto (a la izquierda) y las estrategias de trabajo o de respuesta frente a tal noción (a la derecha).

¹³ Ibáñez, Milciadez. Mentefactos conceptuales como estrategia didáctica pedagógica de los conceptos básicos de la teoría del muestreo aplicados en investigación en salud. En: Revista Ciencias de la Salud. Octubre 2006. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia, p. 62-72

Un Mentefacto sobre el conflicto



Fuente: Taller de RPP, CERCAPAZ, Septiembre de 2009.

Preguntas para la reflexión:

- ¿Qué es para cada uno de nosotros estas nociones?
- ¿Qué no podría significar, de acuerdo a nuestro criterio, cada noción?
- ¿A qué clasificación o concepto más general consideramos que pertenece cada noción?
- ¿Cómo trabajamos o abordamos estas nociones en la cotidianidad y en las organizaciones a las que pertenecemos

Sillas musicales

Breve descripción ¿Qué es?	Es un juego que demuestra las ventajas y beneficios de la cooperación.
Utilidad ¿Para qué sirve?	Permite demostrar el cambio en las relaciones interpersonales bajo condiciones de cooperación y competencia. Sirve entonces para destacar la importancia del trabajo creativo en conjunto, respecto a la práctica de actividades competitivas.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Esta herramienta se debe aplicar para demostrar cómo se modifican las ganancias individuales y colectivas al optar por competir o cooperar. Se aplica con participantes que pueden desconocer las ventajas de ambientes de cooperación, debido que pueden carecer de confianza entre sí o se relacionan con exceso de individualismo.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Se relaciona con la matriz de Thomas y Kilmann y el mapeo de los conflictos.
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Para la puesta en marcha de otros instrumentos, esta herramienta crea una conexión entre los participantes que resalta su capacidad de cooperar y les demuestra su habilidad para trabajar en red o en grupo.

Descripción

La competencia tiene como resultado ganadores y perdedores, lo cual genera insatisfacción, disminuye la confianza, crea desigualdad y genera más competencia. Las sillas musicales tradicionales reflejan el individualismo de los que participan teniendo en cuenta que buscan asegurar a como dé lugar una silla para su uso personal.

No obstante en una segunda parte de la práctica de las sillas musicales, los participantes pueden encontrar un ambiente de confianza y de unidad del grupo cuando deben cooperar para que todos queden sentados a pesar de la disminución en el número de sillas. Con la cooperación se genera apoyo, solidaridad y un resultado donde todos ganan.

La actividad con las sillas musicales hace posible el tránsito de una actitud competitiva a una cooperativa, lo cual requiere de creatividad y disposición a compartir en función de cambiar o transformar una situación de pérdida o insatisfacción.

Procedimiento

- **Paso 1:** Se deben acomodar dos filas de silla espalda con espalda en el centro de la sala
- **Paso 2:** Se explica que todos deben caminar o bailar alrededor de las sillas mientras hay música. El facilitador debe quitar una silla antes de quitar la música.
- **Paso 3:** Cuando se detenga la música todos deben buscar una silla, quien no logre sentarse debe salir del juego. Se repite este ejercicio hasta que quede una sola persona que puede llegar a ser premiada a manera simbólica por ganar.
- **Paso 4:** Ahora se empieza un nuevo juego de sillas musicales no eliminatorias, donde se hará el mismo procedimiento de movimiento alrededor de las sillas pero esta vez no se retirarán cuando se pare la música. Eso implica que todos los participantes deben ser creativos para buscar el modo de sentarse o acomodarse unos encima de otros.
- **Paso 5:** Esta segunda sección de la actividad termina cuando todos deban sentarse o ubicarse en una sola silla.
- **Paso 6:** Se procede a discutir cómo cambian las sensaciones de los participantes con la práctica de sillas eliminatorias y de sillas no eliminatorias para luego aclarar las ventajas y desventajas de cooperar y competir.



Sillas musicales: Cooperación Vs. Competencia

Preguntas guías para la reflexión

- ¿Qué diferencia podemos percibir ante condiciones de competencia y condiciones de cooperación?
- ¿Es la paz un equilibrio colectivo?
- ¿Cómo podemos lograr equidad en la distribución de recursos?
- ¿Dónde y cómo perdemos? ¿Dónde y cómo ganamos?

- ¿Qué es perder?, ¿qué es ganar?

Matriz: Más gente y gente clave

Breve descripción ¿Qué es?	Consiste en un esquema para visualizar con qué tipos de actores se está trabajando y a quiénes deberían involucrarse para fortalecer una estrategia de construcción de paz. La herramienta puede evaluar cuán sostenible puede ser una estrategia basada en cambios que construyen paz
Utilidad ¿Para qué sirve?	Con la matriz es posible estimar las instancias, grupos y personas que se deben tener en cuenta a la hora de transmitir un proyecto, necesidad o interés, ya sea porque son gente clave o porque reúnen en masa a determinada población que es vital para adelantar cualquier objetivo o iniciativa. Esta matriz permite planificar alianzas con otras organizaciones e individuos trabajando por la paz bajo el propósito de incidir a nivel individual/personal o a nivel social/político
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Esta herramienta debe aplicarse cuando grupos, organizaciones civiles, instituciones y sus funcionarios por alguna razón no han logrado una extensión, comunicación o respuesta a sus intereses. Se tienden a subestimar ciertas escalas o personas en la transferencia de ideas y proyectos y en este sentido la matriz permite identificar las rutas para canalizarlos.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	La importancia de incluir la perspectiva de género es una transformación típica para esta herramienta. Tiene una estrecha relación con el concepto de redes de Lederach y su pirámide de actores y se relaciona con la herramienta de factores conectores y divisores y con el Iceberg del conflicto.
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	El moderador debe aclarar que para determinar que un grupo o persona es clave, debe tenerse en cuenta el contexto, no siempre se tienen las mismas personas clave dentro de lo que se puede denominar <i>key people</i> , pues ello depende de la situación. La Matriz puede ser explicada por el moderador en 10 minutos con unos ejemplos concretos o con imágenes para presentar la trascendencia de cada cuadrante y la articulación entre sí.

Descripción

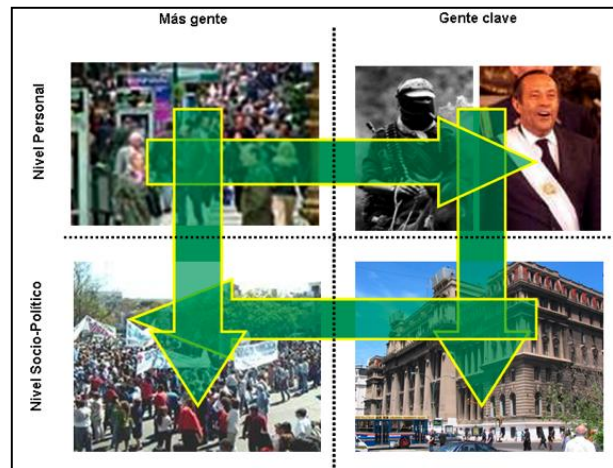
Esta herramienta está diseñada para reflexionar sobre la efectividad de los programas de construcción de paz desde la sociedad civil, teniendo en cuenta que proporciona las herramientas analíticas para mejorar el diseño de programas de construcción de paz. En los trabajos grupales en torno a ideas, proyectos y posiciones, es común que se dé un esfuerzo significativo por obtener resultados de difusión o impacto, sin embargo, el producto de su trabajo o los resultados obtenidos no son siempre los deseados.

Uno de los puntos clave a la hora de alcanzar las metas propuestas es establecer a quién se debe involucrar para lograr los objetivos pretendidos. Precisamente la matriz *more people* (más gente) y *key people* (gente clave) facilita la identificación de los agentes idóneos. De un lado, la población, sector o institución identificada como *more people* consiste en involucrar un número mayor de personas en acciones que promuevan la paz. Por otro lado, *key people* involucra a personas particulares, o grupos de personas esenciales en la continuación o resolución del conflicto debido a su poder e influencia.

Finalmente se busca incidir a nivel individual/personal con cambios en actitudes, valores, percepciones o circunstancias de individuos y a nivel social/político con cambios en las estructuras socio-políticas o institucionales.

Procedimiento

- **Paso 1:** Los participantes de manera individual o el moderador dibujan cuatro cuadrantes como se observa en la imagen 10 y acuerdan un problema, proyecto o situación sobre el cual van a poner en práctica la matriz.
- **Paso 2:** En el cuadrante superior izquierdo (a) se deben ubicar o identificar las personas en específico que en general están relacionados, se ven afectados o participan de un proyecto.
- **Paso 3:** En el cuadrante superior derecho (b) se deben ubicar o identificar las personas o grupo de agentes que son clave, representativos y tienen una situación de poder o influencia respecto al proyecto.
- **Paso 4:** El cuadrante inferior izquierdo (c) se deben ubicar o identificar los sectores sociales, organizaciones civiles o agrupaciones no estatales que están relacionados, se ven afectados o participan de un proyecto.
- **Paso 5:** El cuadrante inferior derecho (d) se deben ubicar o identificar las instituciones, organismos y entidades que tienen una función o jurisdicción relativa a la situación o proyecto que se está analizando en el caso.
- **Paso 6:** El moderador debe señalar a través de flechas los caminos usuales que se toman para llevar a cabo ideas, proyectos o en general cambios. Por ejemplo algunos individuos recurren a organizaciones de la sociedad civil para producir cambios socio-políticos y dejan de lado a personas claves del gobierno o instituciones oficiales relacionadas con el tema (ver flecha gruesa).



Tomado de: Aguilera, Sylvia (2009), Socios México.

Otros individuos transmiten sus intereses a través de personas claves que recurren, a su vez, a instituciones formales para llevar a cabo cualquier medida y finalmente se busca incidir en organizaciones no formales relacionadas con el tema (ver flecha delgada).

Preguntas guías para la reflexión

- ¿Cuáles son las dimensiones género específicas en los 4 ejes de la Matriz?
- ¿Qué tipo de incidencia o impacto queremos generar?
- ¿A qué nivel, personal o social?
- ¿Por qué excluimos o no involucramos a determinadas personas u organizaciones en la implementación y procesos de un proyecto?
- ¿Cómo pasamos una iniciativa del nivel individual al nivel socio-político?

3.2.4. Ejemplo de un programa para un taller RPP

Día 1

Objetivo: A partir de un ambiente de confianza y claridad sobre el objetivo y metodología del taller, se identifican dimensiones y emociones en experiencias de violencia personal e interpersonal, y se reflexiona sobre las concepciones individuales y organizacionales, sobre conflicto, violencia y paz.

Hora	Tema y actividades	Metodología	Requerimientos
8:00	Instalación	Breve saludo	
8:15	Presentación de participantes	- Entrevista en parejas - Plenaria. Cada persona se presenta como el entrevistado	- Hojas papel bond. - Lapiceros
9:15	Objetivo, metodología, rol facilitadores, y acuerdo de confidencialidad para el taller.	- Breve exposición - Aclaración rol facilitadores - Dramatización sobre qué no debe ocurrir en el taller. - Abrir “caja de dudas”	- Tarjetas. - Marcadores. - Pánel - Títeres
10:00	Receso		
10:30	Experiencia personal de violencia, violencia interpersonal - Mi experiencia más significativa de violencia. - Dimensión de víctima, autor, espectador, otras... - Roles, responsabilidades, impotencia	- Auto reflexión. - Diálogo en parejas. - Reflexión sobre experiencias propias para identificar dimensiones, roles, responsabilidades - Breve input: dimensiones. Reflexión sobre utilidad del triángulo.	- Papelógrafo - Papel - papelógrafo - Marcadores
12:30	Receso		
14:00	La Escultura Humana. El conflicto institucionalizado. - El poder de los involucrados - Análisis conflictos conocidos - Estrategias para resolver conflicto institucionalizado	- Invitar tres voluntarios. - Formar tres niveles de la escultura. - Pregunta al grupo: ¿Qué representa la escultura? - Diálogo con los voluntarios sobre sentimientos y relaciones. - Invitación a otro voluntario. - Sugerencias de otros participantes - Reflexiones y principios básicos	- Una silla. - Fotocopia - Ejercicio “la Escultura Humana” - Papel - Papelógrafo con reflexiones - Marcadores
15:00	Conceptos con los que trabajamos personalmente y en nuestras organizaciones: - Violencia - Conflicto - Paz	- Explicar pregunta - Ejemplo mapa mental y componentes - Conformar grupos - En cada grupo: Símbolos: el conflicto, la violencia, la paz para mí es como un... - Elaboración mapas conceptuales sobre conflicto, paz y violencia, según como se abordan en nuestras organizaciones	4 Paneles - Tarjetas 4 colores - Marcadores - Chinchones - Fotocopia guía trabajo en grupos
16:00	Receso		

Hora	Tema y actividades	Metodología	Requerimientos
16:20	Conceptos con los que trabajamos en las organizaciones (cont.)	- Plenaria del trabajo en grupos. - Identificación de puntos de contradicción y desacuerdo. ¿qué falta? - Reflexión: relaciones y distinciones entre conceptos - Reflexión cómo afecta nuestros supuestos conceptuales la manera como trabajamos en las organizaciones.	- Papelógrafo - Marcadores gruesos - Papel papelógrafo
17:15	Evaluación día 1	- Escribir en el Muro: ¿qué mantener y qué cambiar?	Papel Kraft Cinta enmascarar Marcadores

Día 2

Objetivo: Se analiza la diferencia entre violencia, paz y conflicto, y tipologías de violencia; se reflexiona sobre los componentes estructurales de contextos con violencias prolongadas.

Hora	Tema y actividades	Metodología	Requerimientos
8:00	Hilo conductor	- Breve presentación agenda - Lectura poesía - Reflexión sobre el cambio social. - Luces y sombras sobre conceptos abordados	- Fotocopia Poema "El haiku japonés" - Tarjetas - Marcadores
9:00	Definición académica de violencia como hipótesis de trabajo: - Definición de violencia según Galtung - Tipología de violencia - Relación entre los diferentes tipos de violencia	- Breve exposición - Discusión plenaria ¿qué aportan las conceptualizaciones presentadas para el trabajo? - Murmullos en subgrupos: ¿relaciones y distinciones con paz y conflicto?	- Video Beam - Computador - PPT "Triángulo de la violencia de Galtung (lo visible, lo invisible)"
10:30	Receso		
11:00	Componentes estructurales y culturales de los entornos de violencias múltiples	- Breve presentación - Trabajo en grupos, por regiones sobre manifestaciones de violencia estructural y relación con otros tipos de violencia en entornos territoriales - Plenaria - Reflexión: ¿se puede prevenir la violencia? ¿cuáles son las prácticas de paz posibles en contextos de violencias múltiples? - Pistas para la acción a partir de las relaciones entre lo individual, organizacional y estructural.	- Fotocopia guía trabajo en grupos. - Papelógrafo con factores de violencia política y social
12:30	Almuerzo		
14:00	Los estilos de comportamiento en un conflicto "Yo actúo como un..."	- Pregunta inicial: "en un conflicto yo actúo como..." - Cada persona piensa en un conflicto reciente, evalúa cómo actuaba y escoge	- Papelógrafo - Marcadores - Copia matriz de

Hora	Tema y actividades	Metodología	Requerimientos
		un animal para representar su estilo de contender. Piensa en los puntos a favor y en contra -Fila, con extremo pasivo y agresivo, y en medio. -Preguntar cuáles animales son. -Exponer matriz de Thomas y Kilmann, sin mostrar un estilo como más positivo que otros -Autoexamen estilos de contender -Grupos según estilos, para analizar ventajas y desventajas. -Reflexión autoestima y conflicto.	Thomas y Kilmann -Fotocopia "un auto examen" Pág. 80 de Lederach y otros (1997)
15:45	Receso		
16:00	Dinámica de conflictos, y la imaginación de espacios relacionales para el diálogo constructivo en el cambio social	- Input teórico sobre dinámica de conflictos -Juegos de roles sobre conflictos simulados -Reflexión sobre el rol de la mediación, -Aporte conceptual: Disciplinas de la imaginación moral: capacidad de imaginar relaciones, evitar polarizaciones duales, acto creativo, disposición a arriesgarse -Entrega lectura sobre levadura crítica	-Presentación en Video Beam y carteleras. Modelos: Glasl, "major-minor" -Fotocopia casos para sociodrama -Fotocopia capítulo "Sobre la masa y el movimiento. La levadura crítica" (Lederach, 2008)
17:15	Evaluación día 2	- Diagrama tres ejes: metodología, participación, temas abordados. Cada uno califica de 1 a 10	Panel Papel Kraft Marcador

Día 3

Objetivo: Se analizan las opciones de acción constructiva y se reflexiona sobre las habilidades personales y organizacionales necesarias para el cambio social en entornos de violencia.

Hora	Tema y actividades	Metodología	Requerimientos
8:00	Hilo conductor	-Presentación agenda día -Comentarios a la lectura sobre levadura crítica -Reflexión en torno a la división micro, meso y macro y su utilidad para la acción	Papelógrafo
8:45	Opciones de intervención y acción constructivas	- Breve presentación - Trabajo en pequeños subgrupos, según modelos - Plenaria sobre cuáles opciones son nuevas y aplicables.	Video Beam. Modelos: Diana Francis, Curle, Harvard; Stages & Roles in conflict" (escena & roles en conflicto)
10:00	Receso		
10:30	El escuchar activo como competencia para la acción en medio de conflictos	- División en dos subgrupos - Cada grupo piensa en algo que le molesta en el trabajo sobre la paz - Repartir copias al grupo con "Obstáculos que impiden la comunicación" - Simular escuchar bien	- Fotocopia "obstáculos que impiden la comunicación" (Lederach, 1997, pág117) Ejercicios de Escucha en

Hora	Tema y actividades	Metodología	Requerimientos
		- Introducción paulatina de obstáculos - Conversar emociones en la escucha. - Escucha con pasos del escuchar activo - Reflexión en plenaria sobre el cambio en la forma de escuchar - Algunos principios básicos de la comunicación en la acción en situaciones de conflicto.	parejas. - Fotocopia "pasos del escuchar activo (Ibíd. 120)
11:15	Intercambio de prácticas de paz en nuestras organizaciones	- Cada persona prepara una narrativa sobre práctica de paz en la que participa la organización: mensaje central, breve descripción, aspectos que favorecieron, obstaculizadores, soluciones y qué más podríamos haber hecho... - En grupos (puede buscarse una afinidad temática o de área en las prácticas según participantes) cada persona cuenta su narrativa. El grupo selecciona una. - Presentación en plenaria de las prácticas de paz - Reflexión en plenaria acerca de las opciones de intervención utilizadas en los ejemplos, y qué aprendemos para nuestras prácticas.	-Fotocopia guía narrativas
12:30	Almuerzo		
14:00	Competencia y cooperación como dinámicas en las relaciones humanas, y su incidencia en la creatividad para la acción colectiva en entornos de violencia	- Acomodación sillas. - Quitar sillas, según música, hasta que termina una sola persona. - Luego, silla con música, no eliminatória. - Reflexión: qué pasó, sentimientos, alternativas de cooperación en entornos de violencia	-Silla para cada persona -Grabadora -CD "Bolero de Ravel"
14:45	Síntesis colectiva en torno a Opciones y Alternativas para la acción en entornos de violencia construidos durante el taller.	- Retomar temas pendientes en caja de dudas, y dinámica de pecera para abordarlos. - Opciones construidas / descubiertas para la acción personal - Opciones construidas / descubiertas para la acción organizacional - Aprendizajes más relevantes - Inquietudes, incertidumbres que se mantienen.	-I - Tarjetas - Paneles - Chinchas - Marcadores
16:00	Receso		
16:20	Comunicación y confianza en los grupos	Círculos concéntricos en movimiento. Una persona responde la pregunta, y la otra persona sólo escucha y escribe. Personas cambian de ro.	Tarjetas Marcadores

Hora	Tema y actividades	Metodología	Requerimientos
		▪ Lista de preguntas: *Lo que he descubierto sobre mí en este taller *Lo que me ha llamado la atención de ti en este taller *La RPP como metodología es... *En mi organización podríamos... *Personalmente, me voy... *En cuanto a mi trabajo en torno a la paz, he visto que... *Sobre el taller, recomendaría... ▪ Reflexionar sobre técnica de hablar sin opinar ▪ Visualización y lectura de lo escrito en tarjetas, como complemento a la síntesis realizada anteriormente	
17:15	Evaluación taller	-Formulario CERCAPAZ-ODCP	Fotocopia instrumento evaluación taller

3.3 Taller de Actualización en análisis de conflictos y sensibilidad al conflicto - AAC

A pesar de la afectación que generan las situaciones de conflicto, los actores y organizaciones deben estar en la capacidad de caracterizar y analizar los conflictos de su entorno, así como reconocer sus potencialidades para construir la paz. En la medida en que se identifican los actores y herramientas que se encuentran relacionados con los conflictos, se facilita una interlocución y trabajo conjunto entre las instituciones del Estado y las organizaciones de la sociedad civil para concretar proyectos de paz sostenibles y viables.

De esta manera, el análisis y sensibilidad al conflicto está dirigido a que los actores relevantes en los territorios comprendan el o los contextos de conflicto donde se quiere implementar un programa de construcción de paz, sin descuidar la diversidad de medidas o vías que pueden tomar. Si contamos con una comprensión más profunda de la situación, donde se identifiquen los intereses, y necesidades, será más fácil crear un marco de acción o intervención hacia la paz, que no descuide las particularidades y prioridades del entorno. No pretendemos establecer un modelo de intervención, más bien buscamos fortalecer la capacidad de los gestores de paz para proponer estrategias acordes a las dinámicas y los impactos que identifican.

3.3.1 Taller en breve

Este taller reflexiona, problematiza y da respuestas sobre:

- ¿Qué son los conflictos y para qué sirven?
- ¿Cuál es el abordaje de cada uno de los participantes frente a los conflictos?
- ¿Qué herramientas básicas existen para analizar de manera estratégica y sistémica los conflictos?
- ¿Qué significa la perspectiva de Acción sin daño?
- ¿Cómo afecta positiva o negativamente un conflicto la gestión que realizo desde mi intervención (institución, programa o proyecto)?
- ¿Cómo pensar los proyectos con enfoque centrado en las capacidades locales de paz?
- ¿Cómo convertir la existencia de ciertos conflictos en oportunidades para la generación de condiciones de paz?

Capacidades centrales que desarrolla este taller de AAC

1. Fomentar habilidades para aproximarse a la definición del conflicto y comprender su función en la sociedad
2. Reconocer la importancia de los análisis de conflictos para el trabajo cotidiano y manejar las herramientas básicas del análisis de conflictos.
3. Comprender los elementos claves de interacción entre las intervenciones de sus organizaciones y los conflictos existentes en su contexto.
4. Comprenden el alcance de la Acción sin Daño y desarrollar actitudes favorables para emprender su aplicación.

- ¿Para qué caracterizamos un conflicto y para qué identificamos sus dinámicas?

Una comprensión mucho más cualificada sobre la existencia de los conflictos implica que los actores tengan la capacidad de aproximarse de manera deliberativa a varias definiciones y adicionalmente comprendan el tipo de intervenciones que pueden afectar, potenciar o desactivar los factores de conflicto en la región. Para lograr esto, es necesario entrelazar los elementos teóricos con las experiencias prácticas del nivel personal y laboral de los actores. Por medio de la actualización en análisis de los conflictos, se espera que a nivel individual y colectivo se afiancen los mecanismos para entender en qué consiste el conflicto, cuáles son sus causas y los manejos más apropiados del mismo.

Esto permite que se pueda profundizar en la identificación, relevancia y relación de todos los factores claves del conflicto (los principales elementos que contribuyen al conflicto, sin los cuales el conflicto no existiría o sería significativamente diferente).

- Hacia un aprendizaje en espiral para transformar los conflictos.

La cautela es indispensable a la hora de adelantar acciones para la paz, dado que ninguna acción está exenta de tener efectos imprevistos y perjudiciales. Así, personas, entidades y agencias deben identificar y desarrollar la capacidad de identificar los posibles perjuicios de sus intervenciones y aprender tanto de las experiencias de otros como de sus errores con el fin de aumentar los impactos favorables, procurando así un enfoque de sensibilidad al conflicto.

Esto permite efectuar un profundo análisis del contexto para así determinar y potenciar los elementos que estén orientados a “no hacer daño”. Precisamente para mejorar las condiciones que contribuyen a la paz, se debe afianzar la habilidad de reconocer las complejidades de los escenarios y evitar intervenciones negativas.

Estas capacidades están dirigidas a cumplir con el enfoque de “la acción sin daño”, considerando que los individuos y organizaciones desarrollan una serie de metodologías que parten de un principio participativo aplicables a las diferentes fases de un proyecto o intervención y desarrollando en especial, la capacidad de realizar el monitoreo sobre cómo las intervenciones están relacionándose con los elementos del conflicto y cómo están causando un impacto en la paz.

Acá es conveniente el fortalecimiento de aquellas capacidades locales, a través del esfuerzo interagencial hacia la comprensión y generación de condiciones en un marco de construcción de paz.

3.3.2. Temas claves del taller

La actualización en análisis de conflictos y sensibilidad al conflicto (ACSC) identifica y profundiza en el nivel de conocimiento de los actores con el fin de lograr una caracterización más rigurosa de los conflictos, la cual debe ser revisada y actualizada periódicamente.

- Elementos relativos a la comprensión de los actores

Los conceptos y la utilidad de un conflicto. Por medio del ACSC es posible descubrir que el análisis es un proceso inacabado y que dependiendo del contexto y las experiencias puede variar la definición del conflicto y la comprensión de su función en la sociedad. Para ello, es necesario establecer un acuerdo mínimo sobre lo que se entiende por conflicto, en donde por ejemplo, es indispensable modificar la percepción negativa que se tiene del mismo.

Generalmente, los conflictos se convierten en sinónimos de combate, lucha, enfrentamiento armado, problema, etc.; sin embargo, un enfoque que transforme la visión destructiva del conflicto por una visión positiva y constructiva, puede generar oportunidades para la construcción de la paz. Entre las múltiples definiciones que puede tener un conflicto, éste resulta ser un aspecto natural y necesario de la vida humana por la interacción incompatible entre al menos dos partes o actores. Aunque el conflicto es una expresión de la heterogeneidad de intereses, valores y creencias, también puede tener un lado positivo. Construye relaciones, crea coaliciones, promueve la comunicación, fortalece las instituciones y crea nuevas ideas, reglas y leyes. En efecto, un análisis adecuado del conflicto empieza por evaluar las condiciones problemáticas a nivel personal, de trabajo o en una esfera social para descubrir opciones de cambio.

Los roles e intereses en medio de un conflicto. El análisis de situaciones conflictivas requiere la identificación de los actores o grupos afectados y que son claves o tienen la capacidad de facilitar, promover u obstaculizar la construcción de la paz. Sus múltiples posiciones e intereses no pueden ser excluidos a la hora de implementar un proyecto teniendo en cuenta que la transformación de los conflictos debe abordar las diferentes problemáticas individuales como sociales. Sin embargo, al realizar un análisis del conflicto desde un nivel más macro (por ejemplo desde las organizaciones) se tiene una mejor comprensión del conflicto por la cantidad de actores que se vincula, lo cual a su vez tiene un eco significativo sobre contextos de conflictos mucho más amplios. Aquí es necesario incluir todas las perspectivas y las partes contendientes a fin de enriquecer las medidas que se proponen para la superación de escenarios de violencia y ausencia de paz.

- Elementos relativos a los factores clave del conflicto

Mecanismos para un análisis de conflicto. En el análisis de los conflictos se empieza por una reflexión y diagnóstico del contexto de conflicto y violencia, para luego establecer rutas y la implementación del proyecto o programa dirigido a la transformación de situaciones conflictivas. Este análisis básico debe tener una revisión constante que permita identificar los cambios o transformaciones que se suscitan en condiciones de conflicto, así como una implementación, monitoreo y evaluación de la intervención que se propone desde una óptica sensible al conflicto. Aquí se pueden incluir herramientas de análisis de conflictos que facilitan la identificación de las necesidades, las causas, las consecuencias, las relaciones y los actores que tienen incidencia en un conflicto. Estos mecanismos favorecen en consecuencia el diálogo, dan una orientación para futuras acciones y facilitan el monitoreo sobre la evolución de los conflictos. Resulta pertinente que aquellas estrategias de intervención en un conflicto estén acompañadas de una reflexión constante sobre los cambios y procesos que se pueden presentar. Si se abordan los conflictos como sistemas dinámicos, toda intervención entra a formar parte del sistema y lo ideal es que se centre en apoyar las energías positivas y creativas del sistema.

Acción sin daño y la Sensibilidad al conflicto. El análisis de los conflictos así como la gestión de programas y proyectos particulares deben contener el enfoque de *Acción sin Daño y Sensibilidad al conflicto* (ESC). Se trata de un proceso en el cual se examina la interacción entre la conducta propia, los procedimientos del proyecto y el contexto del conflicto. El objetivo es evitar que la propia conducta o la intervención del proyecto tengan consecuencias involuntarias que agraven el conflicto. Se aspira así a optimizar los efectos que tiene el programa o proyecto en la transformación de los conflictos y la construcción de la paz. La acción sin daño se centra en reducir las tensiones y a fortalecer las capacidades de las personas cuidando que no se ocasionen más daños a partir de la acción externa. En esta

misma línea, el enfoque de sensibilidad al conflicto se centra en la capacidad de una organización para adaptarse y comprender los contextos donde opera, con el fin de intervenir maximizando los impactos positivos y evitando los impactos negativos.

3.3.3. Herramientas y material didáctico

Iceberg del conflicto

Breve descripción ¿Qué es?	Es una herramienta que permite tener mejor conocimiento de lo que está en juego o tiene importancia para cada uno de los actores en el conflicto
Utilidad ¿Para qué sirve?	Sirve para identificar dentro de un grupo 1.posiciones: lo que se dice y es visible de los actores en el conflicto. 2. intereses: lo que está detrás de lo que se dice públicamente, lo que realmente quieren conseguir los actores y 3.las necesidades, que son la motivación más profunda de los actores en el conflicto
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Puede ser usada de forma individual o grupal. Este instrumento permite entender el conflicto revelando las preocupaciones menos notorias de los actores que están implicados en el. Se debe aplicar con participantes que pueden tener intereses, posiciones y necesidades bastante diversas y que deberían tener un conocimiento sobre estos otros factores que son importantes para otros.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Se relaciona con la rueda o cebolla del conflicto. Puede ser complementado con herramientas asociadas a la comunicación no violenta y la herramienta de poder e influencia
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Se debe cuidar que no exista confusión sobre lo que constituye una posición, un interés o una necesidad. Claro está que si se aplica la herramienta de manera individual y luego se compara con la de otros, se puede encontrar que las necesidades de unos son los intereses de otros o las posiciones de unos son los intereses de otros. El punto es resaltar los distintos abordajes que tienen los actores ante un problema y que en general lo que se percibe como relevante sólo es una pequeña parte.

Descripción

Normalmente no se conocen las posiciones, intereses y necesidades de los personas en una primera mirada. Conocer la motivación más profunda e intrínseca de cada actor implica detenerse en los intereses, los temas importantes y los preceptos inflexibles de los participantes u organizaciones.

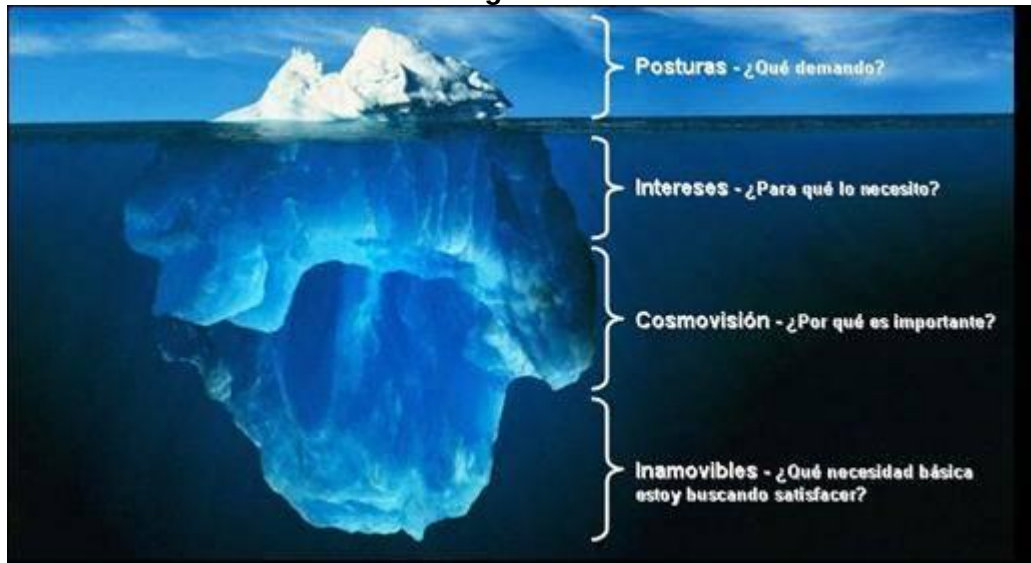
El iceberg del conflicto representa las posturas, pero también los intereses, perspectivas e inamovibles que subyacen en un conflicto y que tienen poca visibilidad. El reconocimiento de estos elementos facilita un mayor entendimiento de las otras partes y el trasfondo de la situación de conflicto o violencia, permitiendo así que se aclaren las necesidades más fundamentales y se examinen los intereses menos evidentes.

Procedimiento:

- **Paso 1:** Definir muy bien cuáles son los actores inmersos en este conflicto
- **Paso 2:** Identificar las posiciones de cada uno de los actores (lo que dicen que quieren)
- **Paso 3:** Identificar los Intereses de los actores (Lo que realmente quieren)
- **Paso 4:** Identificar las necesidades de los actores (lo que subyace, la motivación más profunda de los actores. Pueden ser necesidades básicas, o motivaciones que implican

aspectos inamovibles en la negociación de los actores (Territorio, identidad, sobrevivencia, autonomía)

El iceberg del Conflicto



Fuente: Imagen tomada y adaptada de "<http://stop2012.blogspot.es/img/iceberg.jpg>" en noviembre de 2008 para el taller AAC. Adaptaciones de Beatriz Vejarano y Alejandro Becker.

Preguntas guías para la reflexión

- ¿Qué es lo que usualmente defendemos?
- ¿Qué es lo que realmente queremos?
- ¿Cuáles son nuestras necesidades más profundas?
- ¿Frente a un sentimiento identificado cual es mi necesidad para satisfacerlo?

El Mapeo de conflictos

Breve descripción ¿Qué es?	Esta herramienta consiste en un esquema de simplificación de los conflictos para visualizar las partes, interacciones y las intervenciones sobre el mismo.
Utilidad ¿Para qué sirve?	Sirve para establecer el tipo de relaciones e intervenciones tanto personales como organizacionales que se generan alrededor de una situación de conflicto.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	El mapeo de conflicto se aplica en situaciones donde es necesario aclarar cuál es la situación o posición de las partes entre ellas en medio de un conflicto y ante el conflicto en sí. Esta herramienta se debe aplicar con amplios sectores sociales o partes que representen diferentes tipos de jerarquías u organizaciones con el fin de representar lo mejor posible las partes involucradas en un problema.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Tiene relación con la herramienta del conflicto anidado y la pirámide de actores
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	El moderador debe procurar que los participantes entiendan a cabalidad el significado de cada una de las figuras o herramientas de relación disponibles para el mapeo del conflicto.

Descripción

El mapeo de conflictos permite analizar un conflicto a partir de la identificación de los actores y sus interacciones. Con esta representación se pueden reconocer las alianzas y asimetrías de poder entre personas u organizaciones. En este mapa se revela el tipo de poder de las partes y su influencia en el entorno así como las relaciones y asuntos prioritarios en un contexto de conflicto.

Por ser un esquema de visualización, el mapeo del conflicto se asimila a una fotografía al representar un punto de vista específico o una situación específica. Esta herramienta es un medio simplificado para representar los tipos de actores y su injerencia de acuerdo a la perspectiva de la persona o grupo que realiza el mapeo.

Cuando las personas logran mapear un conflicto, es posible conocer y entender la percepción de otros frente al conflicto. Así como es útil para describir una situación actual, esta herramienta es provechosa para ver algunas proyecciones sobre las relaciones y situaciones de conflicto.

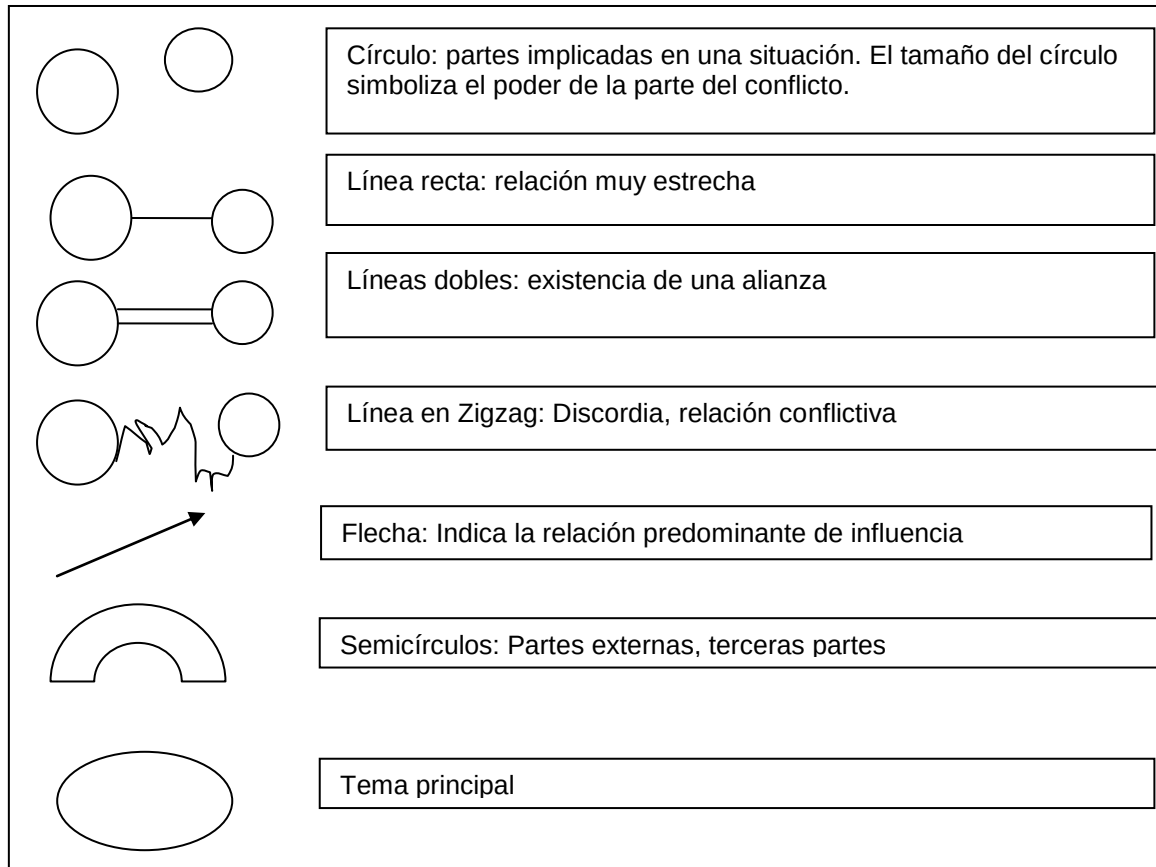
Procedimiento¹⁴

- **Paso 1:** Decidir qué conflicto se quiere analizar, un momento específico o alguna parte de un problema.
- **Paso 2:** Formar grupos de dos o más personas. Una de ellas puede hacer individualmente un mapa del conflicto, pero sería preferible hacerlo en grupo. Si hay gente en el grupo que no sabe nada del conflicto, puede ayudar haciendo preguntas que ayuden a aclarar las dudas, o también jugando el papel de personas con las que la parte implicada en el conflicto puede hablar y poner en práctica ideas.
- **Paso 3:** Tomar una hoja de papel grande y dibujar a las partes en forma de círculos en el papel, o en tarjetas que pueden fijar a un papel, y en las que el tamaño del círculo representa el «poder» de una parte. Las personas, participantes u organizaciones que

¹⁴ Tomado de: Mason, Simón y Sandra Rychard: Instrumentos de análisis de conflicto. Agencia Suiza para el desarrollo y la cooperación COSUDE. Diciembre de 2005

están mapeando deben situarse en la página como parte. Incluir a terceras partes representándolas en forma de semicírculos.

- **Paso 4:** Trazar líneas (véanse los símbolos más abajo) entre los círculos que representan la relación entre las partes.
- **Paso 5.** En casillas cuadradas o en la parte superior del mapa, hacer una lista de los temas principales. Para disponer de más detalles sobre cada parte, utilizar el instrumento del mapeo de necesidades y miedos
- **Paso 6:** No olvidar añadir el título y la fecha del mapa del conflicto, y si no es confidencial, también el nombre de la organización del mapeo personal.



Preguntas guía para la reflexión

- ¿Qué debe hacerse, quién puede hacerlo mejor, cuándo es el mejor momento para hacerlo?
- ¿Cuáles y qué tipo de actores participan o intervienen en el conflicto?
- ¿Cuál es nuestro abordaje frente al o los conflicto(s)?
- ¿Cómo afecta positiva o negativamente un conflicto la gestión que realizo desde mi intervención (institución, programa o proyecto)?

El Árbol de Conflictos

Breve descripción ¿Qué es?	Esta herramienta representa la sinergia entre factores estructurales, manifiestos y dinámicos de un conflicto
Utilidad que deja ¿Para qué sirve?	Es útil para caracterizar el estado actual de un conflicto en términos de las causas, los problemas y las consecuencias de una situación de conflicto.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Los participantes y organizaciones pueden aplicar esta herramienta para concretar un precedente mínimo sobre el conflicto que afrontan, conocer sus causas, derivaciones actuales y potenciales. Se debe aplicar entre participantes con perspectivas y posiciones diferentes respecto a la situación de conflicto con el fin de diversificar los elementos que se identifican a nivel de causas, consecuencias actuales y consecuencias futuras.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Se relaciona con el mapeo del conflicto. Por ser en esencia una herramienta sobre diagnóstico, puede utilizarse como complemento para los ejercicios de diagnóstico organizacional
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	El moderador debe cuidar que los participantes tengan claridad sobre lo que significan las raíces, el tronco y las hojas durante y al final del ejercicio. Es común que se tiendan a confundir estos factores pero con la implementación de la herramienta se debe lograr mayor claridad sobre los componentes en mención.

Descripción

El árbol de los conflictos ofrece la posibilidad de identificar el problema central, las causas y consecuencias de un conflicto. Es una herramienta que permite visualizar las interacciones entre factores estructurales, manifiestos y dinámicos. Las raíces simbolizan los factores estructurales «estáticos». El tronco representa los asuntos manifiestos, y vincula los factores estructurales con los dinámicos. Las hojas que se mueven con el viento representan los factores dinámicos.

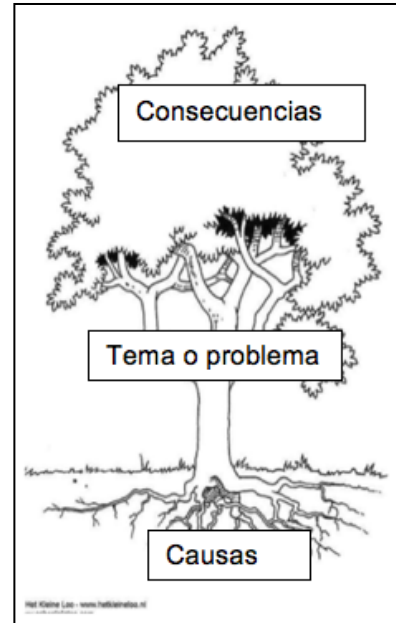
En esta representación, las raíces del árbol hacen alusión a las razones del conflicto, su modificación implica un esfuerzo de constancia y largo plazo dado que está en estrecha relación con la violencia que se manifiesta por causas estructurales. El tallo relacionado con las cuestiones en disputa de un conflicto, constituyen los temas y perspectivas disímiles que sobresalen en los conflictos y que se convierten en el problema central. Las hojas por su parte, relacionadas con los factores dinámicos indican las reacciones a las intervenciones, las consecuencias y situaciones impredecibles, lo cual permite identificar consecuencias

Procedimiento¹⁵

- **Paso 1:** Dibujar un árbol, incluidas las raíces, el tronco y las ramas – en una hoja de papel grande o en un papelógrafo.
- **Paso 2:** Cada persona recibe varias fichas en las que escribe una palabra o dos, o simplemente dibuja un símbolo o una imagen, indicando importantes factores del conflicto, según su opinión.

¹⁵ Fuentes: Zapata, Néstor: Guía de transformación de conflictos”. Agencia GTZ en El Salvador 2007, y Mason, Simón y Sandra Rychard: Instrumentos de análisis de conflicto. Agencia Suiza para el desarrollo y la cooperación COSUDE. Instrumentos recopilados para Conflict-sensitive Programme Management CSPM por odcp consult gmbh, Berna 2005

- **Paso 3:** Pedir a los presentes que pongan sus fichas en el árbol:
 - En las raíces, si consideran que es una razón desencadenante del conflicto
 - En el tronco, si piensan que se trata de un asunto manifiesto, un «tema» del conflicto
 - En las ramas, si lo consideran un factor dinámico que influye en el conflicto.
- **Paso 4.** Alguien facilita la discusión sobre dónde están situados los factores en el árbol. No existe ninguna percepción absoluta de lo que es «correcto» o «incorrecto». El emplazamiento de los factores es, en parte, subjetivo, puede variar de un conflicto a otro, y puede cambiar con el tiempo. No obstante, se debe intentar, como grupo, crear una foto «instantánea» común del conflicto tal y como lo percibe el grupo.
- **Paso 5.** Los participantes pueden visualizar sus propios esfuerzos de transformación del conflicto (por ejemplo, en forma de pájaro o gusano) y ponerlos en el árbol, en relación con los factores con los que están trabajando actualmente.
- **Paso 6.** Discutir los vínculos entre las raíces y los factores dinámicos, y cómo proceder al respecto.



Preguntas guías para la reflexión:

De acuerdo a nuestra percepción:

- ¿Cuál es el problema central del conflicto?
- ¿Cuáles son las causas del conflicto?
- ¿Cuáles son los efectos que este conflicto ha generado?
- ¿Cuál es nuestro objetivo como grupo en este contexto?

Acción sin daño¹⁶

Breve descripción ¿Qué es?	Es una herramienta dirigida a la identificación de los factores conectores y divisores en un conflicto con el fin de diseñar una la intervención de forma que contribuya a la paz y no a aumentar los conflictos.
Utilidad ¿Para qué sirve?	Este análisis se realiza en función de observar la forma en que la intervención puede afectar positiva o negativamente los factores que unen o crean tensiones entre los participantes. En el momento de implementar un programa o proyecto, la previa identificación de los factores en mención evita que se agrave un conflicto y por el contrario que se fomenten los factores conectores hacia la paz.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Luego de entender la importancia de aplicar el enfoque de Do No Harm, (Acción sin Daño), los participantes deben proceder a identificar los factores conectores y divisores del conflicto en grupos de trabajo. Se debe aplicar con todos aquellos participantes, organizaciones o sectores que influyen de manera directa o indirecta en una situación de conflicto. El punto es identificar qué actitudes, personas o procesos pueden estar conectando o dividiendo a la gente.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Se complementa con el mapa de los conflictos y poder e influencia.
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Este instrumento puede utilizarse en el marco de identificación de acciones en una fase de planeación, y puede usarse también en un momento de monitoreo de la intervención en la cual sea posible identificar como ha afectado la intervención y de qué forma los factores conectores divisores o conectores con el fin de identificar las posibles opciones de rediseño

Descripción

Este instrumento hace parte del enfoque principal de Do No harm (No hacer daño) y es fundamental para poder aplicar el enfoque. Parte del supuesto que en un contexto conflictivo, siempre coexisten dos realidades: los factores que conectan o son comunes a la gente (conectores). Y los factores que tensionan o dividen a la gente (divisores), estos factores se pueden observar en: Instituciones, símbolos, ocasiones, experiencias comunes (entre otros).

Cuando en un contexto conflictivo se quiere realizar una intervención (proyecto o programa) que no exacerbe los conflictos sino que contribuya a disminuirlos o a generar condiciones de paz, se hace necesario diseñar e implementar las acciones de la intervención de manera que mitiguen los factores divisores y fortalezcan los factores conectores. De esto se trata la “Acción sin Daño”. A los factores conectores se les llama también capacidades locales de paz.

Procedimiento

- **Paso 1:** Los participantes deben establecer un conflicto o proyecto sobre el cual trabajar para distinguir los factores divisores y conectores.
- **Paso 2:** En primer lugar deben señalarse o identificarse aquellos sistemas o instituciones, actitudes, acciones, valores y experiencias que pueden generar tensión, dificultar los acuerdos e impedir la solución de un conflicto.
- **Paso 3:** Igualmente se procede a identificar aquellos sistemas o instituciones, actitudes, acciones, valores y experiencias que pueden facilitar la conducción armónica

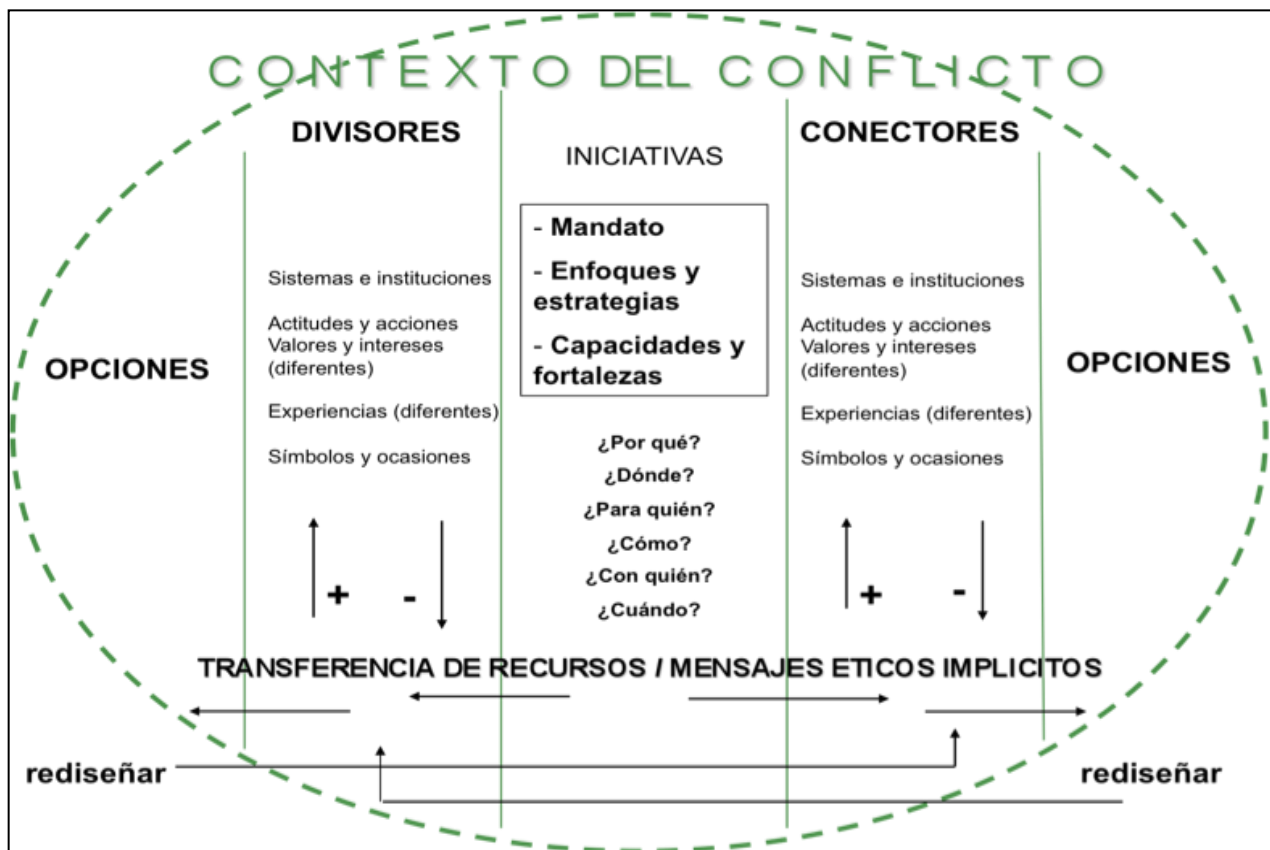
¹⁶ Tomado a partir de la información de la pagina web <http://www.odcpconsult.com/odcp>. Fecha de consulta: Diciembre de 2009

de un conflicto, generar acuerdos y propiciar un fácil trabajo en la transformación de los conflictos.

- **Paso 4:** A partir de la identificación de los elementos conectores y divisores se pueden establecer lineamientos comunes sobre los enfoques y estrategias para corregir los factores negativos y potencializar los elementos clave previamente identificados.

Preguntas guías para la reflexión

- ¿Qué significa la perspectiva de Acción Sin Daño -ASD-?
- ¿Cómo afecta positiva o negativamente un conflicto la gestión que realizo desde mi intervención (institución, programa o proyecto)?
- ¿Cómo pensar los proyectos con enfoque centrado en las capacidades locales de paz?
- ¿Cómo convertir la existencia de ciertos conflictos en oportunidades para la generación de condiciones de paz?



Pirámide de actores

Breve descripción ¿Qué es?	Diagrama que ayuda a clasificar los diferentes actores dentro de un conflicto
Utilidad ¿Para qué sirve?	Este ejercicio es útil para identificar actores, sectores y posibles redes que pueden contribuir en un proceso de construcción de paz.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Por lo general, este instrumento se aplica cuando se identifican diferentes jerarquías entre los actores y diferentes mandatos de intervención.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Este instrumento puede adaptarse o complementarse con instrumentos de análisis de actores, creación de confianza y construcción de redes
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	En la manera de lo posible, posibilite un ejercicio con actores que todos los sectores.

Descripción

La pirámide establece tres niveles de acción en donde se representan tipos de líderes y/o sectores.

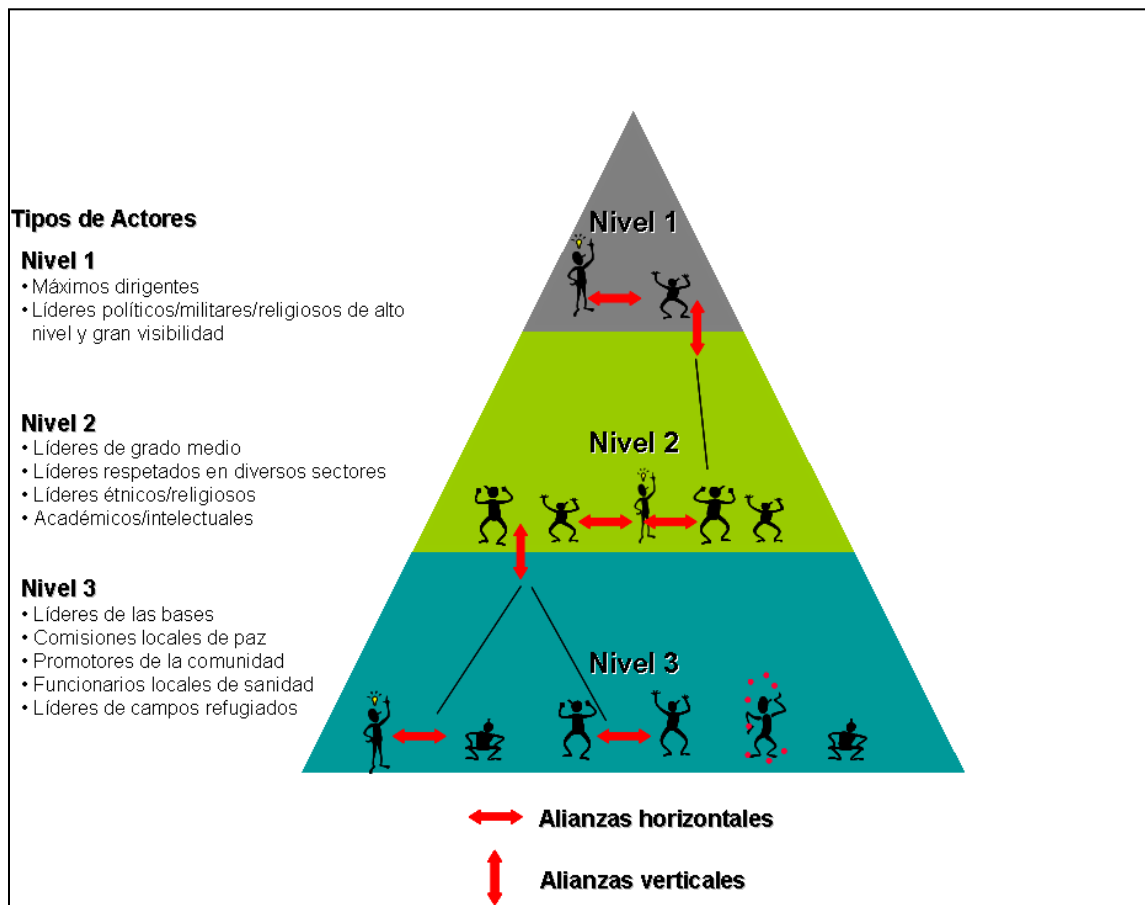
Nivel 1: Liderazgo alto. Es el vértice de la pirámide y representa el liderazgo más visible. Acá se ubican altos líderes representantes de los gobiernos y de los movimientos de oposición en un conflicto. Son portavoces de sus comunidades y de los asuntos, que a su criterio, generan y resolverán el conflicto. Tienen poder e influencia significativos.

Nivel 2: Liderazgo medio. Son más numerosos que el nivel anterior y tienen contactos mediante con redes con personas importantes en el contexto del conflicto. Se conforma por líderes como personas respetadas como individuos y que lideran diversos sectores, representantes de redes de colectivos e instituciones, o líderes más relacionados con los grupos en conflicto.

Nivel 3: Liderazgo de las bases. Representan a las bases de la sociedad. En situaciones críticas su urgencia es satisfacer diariamente sus necesidades básicas como alimento, agua, vivienda, seguridad. Entre los líderes de este nivel están personas de la comunidad, ONG de ayuda, líderes de campamentos de desplazados.

Procedimiento

- **Paso 1:** El moderador explica las características de cada uno de los niveles, con ejemplos de posibles actores y sectores
- **Paso 2:** El moderador explica las relaciones horizontales y verticales dentro de la pirámide
- **Paso 3:** Los participantes clasifican los actores y características según la pregunta
- **Paso 4:** Se presentan las conclusiones de cada grupo en plenaria



Fuente: J.P. Lederach, 1997

Preguntas guías para la reflexión

- ¿Cuáles son las dimensiones género específicas más importantes para/de los Niveles I, II, III?
- ¿Cómo se crean/articulan las alianzas horizontales y verticales?
- ¿Quién se desplaza y conecta el más alto nivel de negociación con las comunidades de las bases?

3.3.4. Ejemplo de un programa para un taller de AAC

Día 1

Objetivo: Aproximarse a la definición del conflicto, comprender su función en la sociedad, reconocer la importancia de los análisis de conflictos para el trabajo que realizan y manejan las herramientas básicas del análisis de conflictos.

Hora	Tema y actividades – día 1	Metodología
08:30	Bienvenida - Objetivo y programa del taller - Presentación de las/los participantes, incluyendo las expectativas de cada uno frente al taller y su tema - Asignación de responsables de monitoreo del primer y segundo día Sensibilidad al tema - Dinámica a partir de recortes de periódico de noticias recientes escogidos por los participantes - ¿Qué es un conflicto? - Introducción al análisis de conflicto ¿qué es? (¿para qué sirve?) - Actitudes personales frente a los conflictos	- Presentación - Discusión plenaria - Definición de cada uno - Lluvia de ideas sobre el significado de conflicto - Ejercicio en parejas - discusión en plenaria, presentación
10:15	Receso	
10:45	- Definiciones de conflicto - Componentes del conflicto (el círculo, fuerzas opuestas, el conflicto como oportunidad, pictograma del conflicto, etc.)	- Presentación de conceptos con ayudas visuales y gráficas - Ejercicio en grupos a partir de símbolos y gráficos y su interpretación en torno a un conflicto elegido por ellos
12:15	- Almuerzo	
14:00	Instrumentos de análisis de conflicto - Introducción a los instrumentos clave de análisis de conflicto y su aplicación: 1. Triángulo del conflicto 2. Mapeo de conflicto 3. Pirámide Lederach 4. Árbol de conflicto - Aplicación de estos instrumentos de análisis de conflicto en un caso concreto elegido por cada uno de los grupos	- Presentación instrumentos básicos a través de gráficos - Explicación del trabajo en grupo - Conformación de grupos de trabajo que eligen un conflicto a ser analizado - Trabajo en grupo
15:30	- Receso	

16:00	- Continuación del trabajo en grupos - Presentación y discusión de los resultados de los grupos de trabajo - Reflexión sobre las particularidades y fuerzas/ventajas de los diferentes instrumentos de acuerdo con los diferentes tipos de conflictos y contexto. - Ejercicio sobre una forma de abordar el análisis sistémico de los conflictos	- Presentación instrumentos a través de gráficos - Presentación de resultados y plenaria - Discusión plenaria visualización y categorización de las principales conclusiones, problemas y propuestas - Ejercicio de construcción colectiva
17:30	Cierre del día	- Sugerencia de una reflexión sobre cómo el trabajo del día ha cambiado su comprensión del conflicto

Día 2

Objetivo: Familiarizarse con el concepto y la práctica de los enfoques de Acción sin daño y sensibilidad al conflicto. Comprender la interacción entre diferentes intervenciones dentro del contexto del conflicto. Reconocer la importancia de esta interacción en su trabajo.

Hora	Tema y actividades – día 2	Metodología
08:30	Bienvenida - Breve presentación de las ideas mas importantes del día anterior - Compartir la reflexión propuesta el día anterior - Objetivo y programa del día - Acción sin daño y su aplicación - El Marco para considerar el impacto de una intervención en un conflicto - Análisis del contexto - Análisis y Reflexión sobre los divisores - Fuentes de tensión (personas, relaciones o factores)	- Presentación de las personas encargadas del monitoreo - Reflexiones sobre los aspectos éticos de la ASD - Grupos de trabajo, aplicación de las preguntas guía a un proyecto, con énfasis en divisores a un programa o situación elegida por el grupo
10:00	Receso	
10:30	- Enfoque de sensibilidad al conflicto (Breve marco histórico y síntesis) - Contexto y evolución del proyecto “Capacidades locales	- Discusión en grupo para identificar con qué contamos - Valoración de pequeños casos

	para la paz” con énfasis en : - Conocimientos - Habilidades - Actitudes	
12:30	Almuerzo	
14:00	- Dinámica de grupo - Trabajo individual en el que a partir de su propia experiencia se perciben como conectores o portadores de capacidades de paz	- Ejercicio que permite reflexionar sobre la forma en cómo afectamos a otros con lo que hacemos - Orgullos personales, contados a través de cuentos breves, o dibujos
15:30	Receso	
16:00	- Aprender de las experiencias: - Reflexión del día	- Trabajo de grupo a partir de casos de su experiencia para pensar diferentes capacidades locales de paz - Plenaria y Discusión Visualización de resultados
17:30	Cierre del día	

3.4 Taller de Inclusión, imparcialidad y procesos de participación - IIP

3.4.1. El taller en breve

Capacidades centrales que desarrolla este taller de IIP

1. Analizar los actores de los conflictos, de sus relaciones, interacciones y nivel de influencia en relación con los asuntos e intereses de las partes.
2. Identificar las competencias clave para una mediación efectiva y de establecer las diferencias entre neutralidad e imparcialidad y cuentan con algunas herramientas para llevar el concepto de imparcialidad a la práctica.
3. Contextualizar el conflicto desde el punto de vista de relaciones de relaciones de poder (género-grupos subordinados).
4. Identificar exclusión y ausencia de participación y de auspiciar los espacios que propicien la inclusión y la participación.

La inclusión, la imparcialidad y la participación han sido tres temas ineludibles en la construcción de paz. No obstante, es necesario que tengamos en cuenta varios aspectos, como:

- Diferenciación de actores y relaciones de poder.

En los conflictos no sólo es importante ubicar quienes son los actores claves que intervienen en una iniciativa, proyecto o programa, sino también identificar y analizar sus intereses, su importancia e influencia sobre los resultados de una intervención. Los conjuntos de relaciones entre actores configuran redes y dependiendo de su posición, se definen sus valores, creencias y comportamientos

Las situaciones problemáticas que están detrás de los conflictos pueden ser superadas si se identifican con claridad las relaciones entre los actores. De este análisis pueden configurarse posibles alianzas o redes de trabajo con el fin de alcanzar objetivos comunes. Una capacidad clara en este punto consiste entonces en determinar aquellas relaciones de poder que contribuyen a la transformación de conflictos.

- Perspectiva ampliada de género

¿Por qué importa la perspectiva de género en la reducción de la violencia y en los procesos de transformación de conflictos? Debemos ser conscientes que tanto hombres como mujeres son víctimas y participes en los conflictos. En cada una de las fases que componen a los conflicto (anterior al mismo, durante y posterior) se da un proceso de implicaciones de género a lo largo del mismo. Por este motivo, los programas de cambio deben ser planificados e implementados con arreglo a un análisis de contexto sensible al conflicto y a un enfoque de género, tomando en consideración las diferentes necesidades y los diversos papeles de hombres y mujeres tanto en los conflictos como en la paz¹⁷.

¹⁷ Barandun, Patricia: Género y Fomento de la Paz. COSUDE, Berna 2005

El desarrollo de capacidades del proceso DFC se orienta en esta línea, y considera además que la perspectiva de género debe ser entendida de una manera amplia. Es decir, la incorporación de la perspectiva de género debe ser reflexiva e incluyente, en donde se asuma, por ejemplo, un modelo positivo de la masculinidad en las relaciones del conflicto. Hoy en día, en la mayoría de las culturas el género es entendido como un elemento diferenciador, en donde la fuerza se asocia más a un referente masculino y la debilidad a un referente femenino. Bajo este enfoque simbólico es difícil configurar los papeles de igualdad de sexos.

3.4.2. Temas claves

En la transformación de conflictos se ha evidenciado que resulta más eficaz y sostenible para lograr la paz aquellos procesos que se han construido a partir de prácticas que comporten acciones de **inclusión**, que estén soportados bajo parámetros de **imparcialidad** y que habiliten prácticas e instrumentos para la **participación**.

Ningún conflicto puede resolverse desde una óptica individual. Las explicaciones situacionales que ofrecen todos los actores que están inmersos en un conflicto permiten aproximarse a las raíces del conflicto y entenderlo desde un referente de conjunto. Es por esto que resulta pertinente contar con espacios de análisis que nos ayuden a entender el conflicto desde su globalidad.

En principio lo que se pretende es encontrar escenarios en donde se pueda practicar la paz, con el fin de lograr una transformación de los individuos, de sus relaciones humanas y de las comunidades y sociedades que integra.

- Noción de los conceptos

Inclusión

La inclusión se desprende de un referente teórico asociado a la diversidad. Se considera que alguien ha sido inclusivo cuando permite que diferentes actores hagan parte en los procesos de toma de decisiones. Como tal, se parte de la idea que es necesario cambiar las condiciones externas e internas en que están inmersos los actores, en lugar de que sean éstos quienes se adapten a él. Por ello, puede entenderse la inclusión como un proceso deliberado por la heterogeneidad, que se enmarca en la aceptación de todos los actores y de la valoración de sus diferencias como un derecho humano.

El enfoque diferencial es conexo al concepto de inclusión, y agrega la necesidad de involucrar a múltiples sujetos y colectivos en la adopción de posturas inclinadas a la diversidad. Consiste en la puesta en marcha del derecho a la igualdad y la consideración a tratar de la misma manera a personas que están en situaciones similares.

Imparcialidad

Usualmente la imparcialidad está ligada con el criterio de justicia dentro de una sociedad. En concreto la imparcialidad en el contexto de los conflictos hace referencia a la necesidad de que las decisiones deben tomarse bajo criterios objetivos, carentes de influencia y, en la medida de los posible, alejado de sesgos o afirmaciones soslayadas.

A diferencia de la inclusión, la imparcialidad no supone que todos los actores dentro de un conflicto sean tratados de la misma forma. Lo que interesa acá es que los referentes con que se juzguen hagan parte de criterios objetivos y predecibles con los cuales se evite la parcialidad.

Esto hace que alcanzar la imparcialidad sea un reto en sí mismo, pues cada uno de nosotros estamos cargados de juicios, experiencias, imágenes y todo tipo de elementos que dificultan la objetividad. Dejar a un lado los sentimientos, los valores y las necesidades de protagonismo no es tarea fácil. Sin embargo, esto no supone que no podamos desarrollar habilidades o comportamientos para la imparcialidad.

La escucha activa, el respeto hacia el otro y la capacidad de no ser parte son componentes esenciales para las personas que están en medio de una negociación. En el caso concreto de un mediador, resulta importante que éste tenga claro sus valores, sentimientos y posiciones a la vez que reflexione sobre ellos, con el fin que no se conviertan en obstáculos para conducir procesos de este tipo.

La imparcialidad no sólo es un elemento que interese al mediador. Las partes en conflicto necesitan que se les asegure la imparcialidad. La seguridad de que las reglas de juego no se van a modificar o que el mediador no va a realizar coaliciones a posteriori son factores fundamentales a tener en cuenta en el momento de ejercer acciones de imparcialidad.

Participación

La participación se entiende como aquel medio por el cual se construye una democracia y por la que además se puede medir. De esta forma, la participación se enmarca en la capacidad que tienen las personas y organizaciones para identificar e incorporar sus preocupaciones, necesidades y valores dentro del proceso de toma de decisiones.

Ejercer la participación en la transformación de conflictos consiste en empoderar los actores para que accedan a la información de una manera transparente y ágil. El análisis del conflicto y la ampliación de las posibles estrategias para atacarlo provienen sólo de una amplia y bien gestionada participación de actores. Como tal, la participación puede provenir de todo tipo de actores que estén interesados en identificar las dificultades para alcanzar la paz.

La participación es un proceso de dos vías, que debe entenderse como compromiso y responsabilidad de todos los actores. Por decirlo de alguna manera, la participación es un proceso de corresponsabilidad entre el actor que da y el que recibe.

Por eso que resulta importante distinguir entre los tiempos de consulta y los tiempos de toma de decisiones con los actores. Por ejemplo, es importante que un facilitador conozca el momento justo cuando debe escuchar a los actores o cuando deba consultarlos. También es necesario distinguir el momento cuando debe transferir la decisión a otros actores o cuando no hay información suficiente para tomarla. Por ello es que se requiere de una formación integral con el fin de alcanzar una transformación sistémica del conflicto.

- **Acción sin daño**

Al lado de estos tres elementos para la transformación de conflictos se encuentra el enfoque de acción sin daño¹⁸, que se basa en el antiguo principio hipocrático de la medicina de “no hacer daño”.

¹⁸ Para profundizar sobre este enfoque se recomiendan consultar el libro guía de Mary Anderson “*Acción sin daño: cómo la ayuda humanitaria puede apoyar la paz o la guerra*”.

La acción sin daño consiste en la reflexión constante sobre las prácticas y acciones emprendidas en determinado contexto, así como la crítica de los principios, consecuencias e impacto de “lo actuado”.

Cada acción emprendida debe analizar el impacto nocivo que puede tener sobre determinado individuo o colectivo, con el propósito de tomar decisiones que orienten los relacionamientos entre los actores bajo un referente de construcción de paz.

Como hemos visto, la transformación de conflictos necesita inquebrantablemente ejercicios de inclusión, imparcialidad y participación para que sean sostenibles. Sin embargo, en la medida que incluimos estos elementos nos damos cuenta que se presentan una serie de dilemas para su provisión. Estos son:

(i) No es posible colaborar con todos los actores. Se parte del supuesto que vivimos en un mundo de divisiones laborales y sociales en donde se reproducen diferencias en capacidades y conocimientos. Esto nos obliga a que en la vida real tengamos que delimitar y trazar límites sobre diferentes aspectos. Por decirlo de alguna manera, se es más propenso a la exclusión que a la misma inclusión. Sin embargo, al mismo tiempo, muchas veces necesitemos identificarnos con algo común, afiliarnos a un grupo que acepte nuestras características y particularidades. En este contexto, se participa en aquello que nos iguala radicalmente, o que nos diferencia con los otros. En este sentido, participar supone implícitamente excluir. La recomendación acá va dirigida a habilitar espacios para dialogar, definir diferentes formas de participación y, en la medida de lo posible, no excluir a actores que son importantes para la construcción de consensos viables (sean adversarios o difíciles).

(ii) En principio no podemos ser imparciales, ya que todos tenemos valores, preferencias, opiniones y hasta prejuicios sobre diferentes aspectos de la vida. Partir de acá contribuye a entender que la imparcialidad es difícil de lograr, pues es un extremo en el comportamiento humano. Sin embargo, esto no significa que no podamos tener prácticas o comportamientos de imparcialidad. El trabajo continuo y la puesta en marcha de ejercicios de autocontrol y prácticas comunicativas de respeto y escucha activa permiten alcanzar comportamientos de imparcialidad. Lo que se busca al final es al menos ser conscientes de nuestros propios valores, preferencias, opiniones y prejuicios a través del intercambio activos entre otros.

(iii) Configuramos y moldeamos los procesos participativos, porque no es eficaz dejar participar a todos los actores en todo momento: hay momentos para la participación. Por tal motivo, es útil definir y organizar la participación en intensidad, frecuencia, alcance, profundidad y momento oportuno. El grado de participación y las formas deben ser sujeto de una negociación con los mismos actores, lo que obliga a organizar la participación en función de su propósito y las formas en que debe llevarse a cabo.

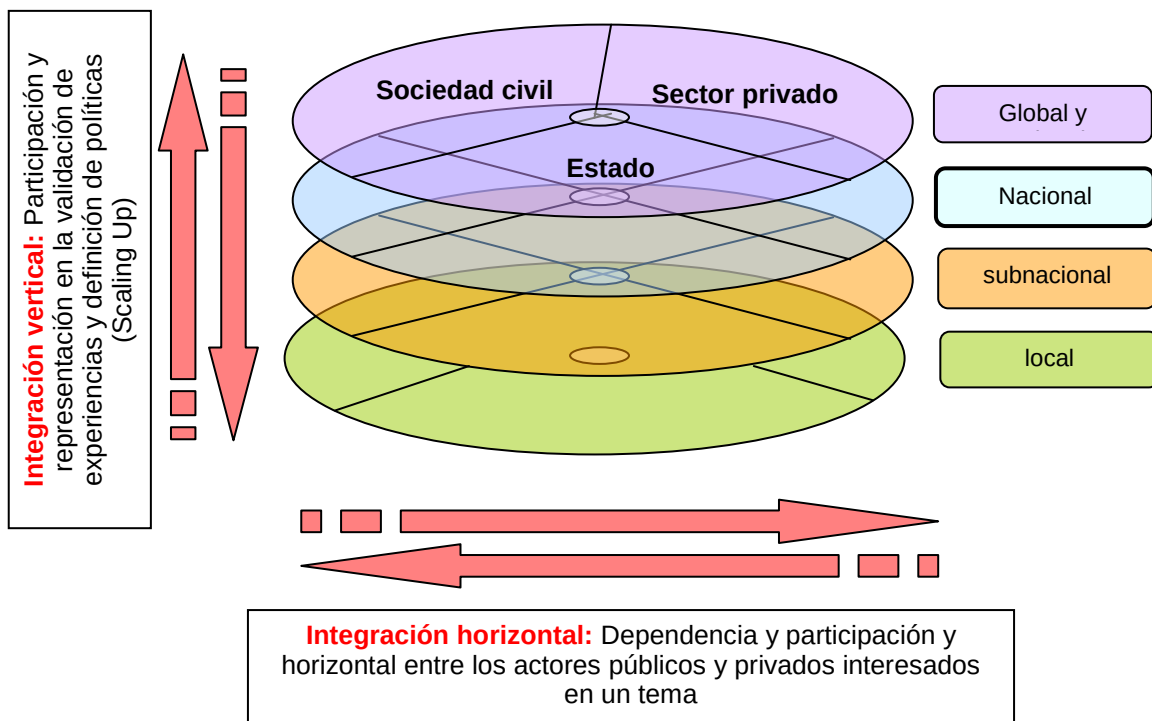
Entender el propósito del diálogo que está detrás de un proceso participativo favorece la comprensión de los intereses y papeles de los actores que están en el proceso, muy propicio por ejemplo para el caso del diálogo entre el Estado y las organizaciones de la sociedad civil

Por eso debemos transparentar como estructuramos los procesos participativos, aprender a negociar y al menos garantizar el acceso equitativo a información de los actores que participan.

- Inclusión como integración vertical y horizontal

*Niveles y actores interdependientes*¹⁹

La negociación de acuerdos políticos queda condicionada por los diferentes niveles y escenarios interrelacionados que brindan legitimación y poder a los actores. Los vínculos entre los cuatro niveles se construyen en la medida en que los resultados logrados en un nivel se convierten en insumos de trabajo para los demás niveles de acción. Por ejemplo, las convenciones internacionales requieren la adaptación de las leyes nacionales, y las experiencias y prácticas en el aumento de la capacidad municipal alimentan las negociaciones sobre una política de des centralización. En cuanto a la relevancia relativa de los diferentes niveles, podemos añadir que en las últimas décadas el nivel nacional ha sufrido ciertas limitaciones, sin embargo sigue siendo el nivel más importante para la toma de decisiones sobre la conducción de la sociedad. La gráfica siguiente invita a reflexionar sobre cuántos actores - de qué nivel y de qué sector - han sido incluidos en su proceso de decisión/negociación.



¹⁹ Ver: Zimmermann, Arthur: Gestión de Redes. Caminos y herramientas. Quito 2003

3.4.3 Herramientas y material didáctico

Poder e influencia

Breve descripción ¿Qué es?	Matriz que identifica actores claves y los clasifica en función de su interés, poder e influencia
Utilidad ¿Para qué sirve?	Sirve para representar la realidad social (radiografía) de determinada situación en que se intervendrá. Ayuda a definir estrategias de intervención o negociación. Sugiere alianzas, posibles conflictos o relaciones inertes dentro de un sistema.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Es conveniente realizarlo antes de iniciar una intervención o negociación. Esta herramienta puede ser aplicada en grupos focales o en análisis de involucrados de proyectos.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Es útil para complementar ejercicios de negociación o mediación. Igualmente, se propone utilizarla con el mapa de actores y la pirámide de actores.
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Se debe analizar el estado actual de la situación, no el deber ser de las circunstancias.

Descripción

La herramienta de poder e influencia es comúnmente conocida como el mapeo de actores que ayuda no sólo a identificar a los principales actores de una situación conflictiva sino que también los clasifica en función de sus niveles de poder y los intereses que gobiernan. Este instrumento es ampliamente conocido y se afilia a la teoría de redes sociales, al considerar que la realidad social puede ser vista como un entramado nodo de relaciones sociales. Bajo esta visión, resulta necesario entender y descifrar mejor las intenciones de los actores según sus intereses y poderes.

Algunas veces se cae en el error que los actores o instituciones son homogéneas en cuanto a sus percepciones. Los actores y organizaciones se caracterizan por ser heterogéneos en sus posiciones, lo que significa que se necesita analizar mejor para entender comportamientos y posibles relaciones de cooperación.

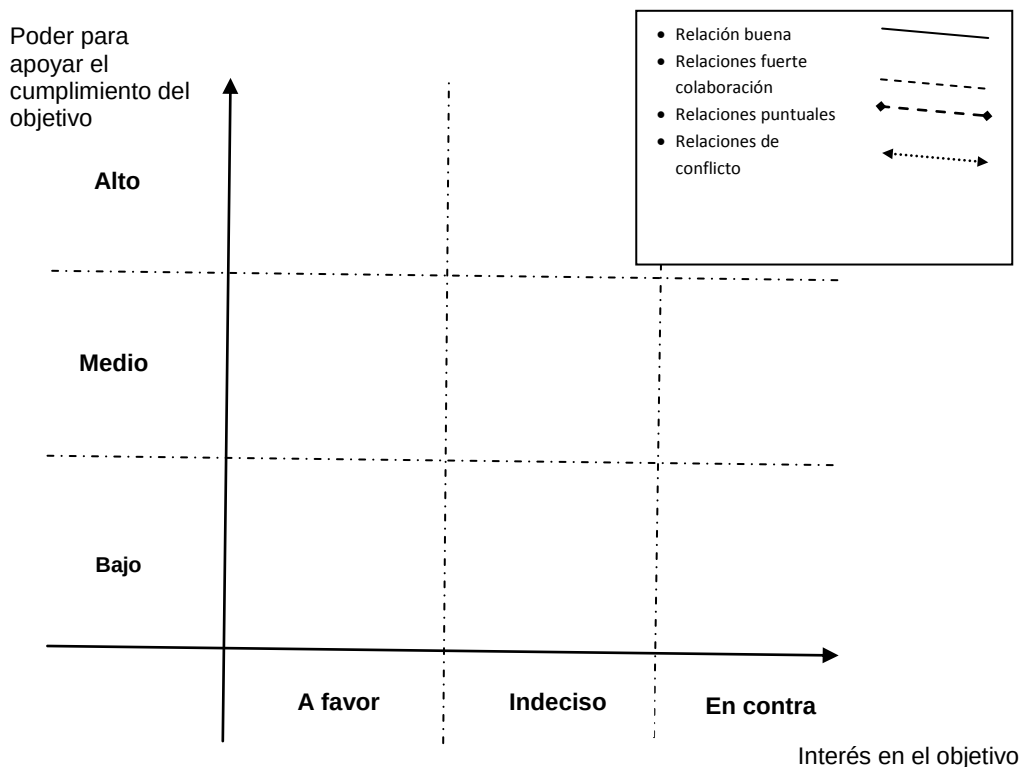
La matriz de poder e influencia constituye un primer elemento en los procesos participativos de los proyectos de cambio

Procedimiento²⁰:

- **Paso 1:** El moderador clasifica a los actores según la naturaleza de grupos sociales (población, instituciones privadas, instituciones públicas, sector privado, organizaciones de la sociedad civil, organismos externos, grupos religiosos, partidos políticos)
- **Paso 2:** El moderador solicita a cada uno de los grupos que identifiquen sus funciones y roles.
- **Paso 3:** Realizar un análisis de actores según los siguientes aspectos:

²⁰ Esta herramienta fue diseñada a partir del documento Mapeo de Actores Sociales elaborado por Antonio Pozo Solís, Lima 2007. Tomado de <http://preval.org/documentos/ma0018.doc>. Consultado octubre 10 de 2009.

- i) Relaciones predominantes: Se definen como las relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto), en la propuesta de intervención. Se considera los siguientes tres aspectos:
- A favor: predomina las relaciones de confianza y colaboración mutua
 - Indeciso/indiferente: Predomina las relaciones de afinidad pero existe una mayor incidencia de las relaciones antagónicas.
 - En contra: el predominio de relaciones es de conflicto.
- ii) Jerarquización del poder: Se define como la capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones que se emprenda con la intervención. Se considera los siguientes niveles de poder
- Alto: predomina una alta influencia sobre los demás
 - Medio: La influencia es medianamente aceptada
 - Bajo: no hay influencia sobre los demás actores
- **Paso 4:** Se elabora la matriz de poder e influencia



Preguntas guías para la reflexión

- ¿Quién presiona por qué?
- ¿Quién no es escuchado?
- ¿Quiénes son los afines y quiénes los opuestos?

Escalera de la participación²¹

Breve descripción ¿Qué es?	Escala que caracteriza los diferentes niveles de la participación
Utilidad ¿Para qué sirve?	Identificar el grado o nivel de participación en que se encuentra una organización. Permite determinar hasta qué punto se están promoviendo procesos incluyentes de participación o solo prácticas simbólicas de participación.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Se usa en aquellos momentos en que es necesario hacer un diagnóstico sobre el estado del proceso participativo de una persona o grupos de personas que conforman una organización. También puede ser útil para contrastar el nivel de participación en un tema o sector. Se puede montar el instrumento con todo tipo de personas que tengan una papel específico dentro de la organización
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Escultura humana, pirámide de actores
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Demostrar a los participantes los diferentes niveles de participación a través de situaciones cotidianas.

Descripción²²:

La escalera de la participación analiza la participación a partir de 8 escalones:

- Escalón 1 (participación manipulada): cuando la población es utilizada a favor de intereses ajenos.
- Escalón 2 (participación decorativa): cuando se incorpora la población con el fin de decorar o animar determinado objetivo.
- Escalón 3 (participación simbólica): Cuando la población que participa lo hace aparentemente e influenciado por otros actores, por ejemplo los parlamentos infantiles.

Los niveles anteriores se consideran como participación falsa, en tanto que la acción de los actores no es ni consiente ni responsable de sus intereses.

- Escalón 4 (participación asignados pero informados): Acá la población es informada sobre lo que va a hacer pero sobre una situación que no fue consultada previamente con ello. Es el primer nivel de la participación real.
- Escalón 5 (Con información y consulta): Los actores externos desarrollan, informa y consultan a la población sobre su probable participación, para que posteriormente decidan.
- Escalón 6 (en ideas de agentes externos de desarrollo compartidas con la población): La acción a realizar es diseñada por actores externos pero compartida con la población.

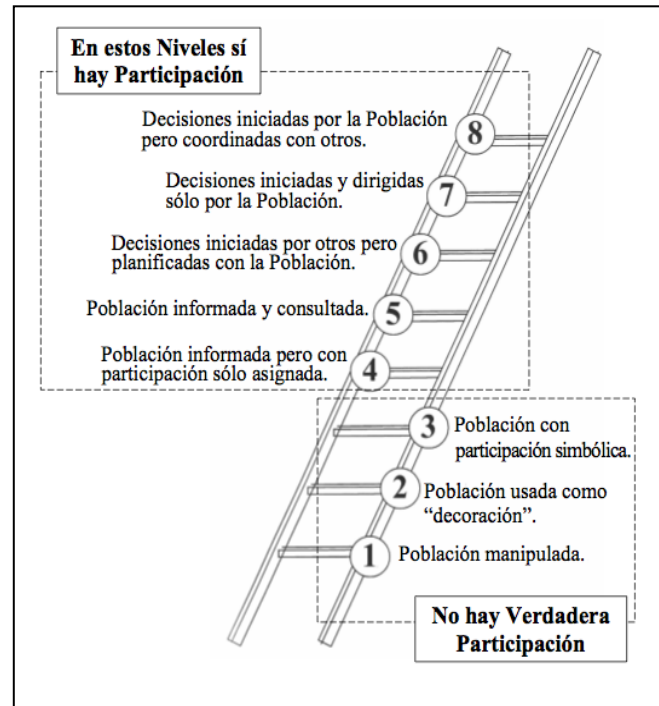
²¹ Tomado de: Geilfus, F: 80 Herramientas para el Desarrollo Participativo. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). GTZ San Salvador 2000

²² Tomado del proceso de participación realizado en el marco del proyecto Plan Director Áreas Naturales Protegidas. Lima Perú 2008

- Escalón 7: (en acciones pensadas y ejecutadas por la propia población): La acción es diseñada y ejecutada por la misma población. No cuenta con el apoyo de actores externos.
- Escalón 8: (en acciones pensadas por la propia población y que han sido compartidas con agentes externos): La acción es pensada y compartida a agentes externos.

Procedimiento:

- **Paso 1:** El moderador explica la herramienta, haciendo énfasis en cada uno de los escalones de la escalera. Presenta las diferencias entre la participación verdadera y no verdadera. Una variación del ejercicio, consiste en que el moderador pregunte inicialmente a los participantes el grado de participación que practica. Luego de esto, se muestran los escalones y se contrasta la respuesta inicial de los participantes con los escalones de la escalera de la participación
- **Paso 2:** El moderador divide a los participantes en diferentes grupos con el fin de que revisen en que escalón se encuentra sus organizaciones con referencia a la escalera de la participación.
- **Paso 3:** Los participantes identifican los escalones faltantes y generan estrategias para avanzar hacia ellos
- **Paso 4:** Se presentan en plenaria los resultados.



Preguntas guías para la reflexión

- ¿Por qué es importante la participación en un proceso de transformación de conflictos?
- ¿Cómo puedo gestionar la participación al interior de mi organización?

Negociación²³

Breve descripción ¿Qué es?	Mecanismo de solución de conflictos de carácter voluntario, predominantemente informal, no estructurado, que las partes utilizan para llegar a un acuerdo mutuamente aceptable
Utilidad ¿Para qué sirve?	Sirve para resolver los problemas sobre la base de los intereses y no de las posiciones. Sugiere que se busquen ventajas mutuas siempre que sea posible, y, en caso de conflicto de intereses, debe insistirse en que el resultado se base en algún criterio justo
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	La negociación debe aplicarse cuando el conflicto ha entrado en un estado de inoperancia para avanzar en acuerdos o cuando no hay camino para buscar posibles soluciones. En ese sentido, se recomienda utilizar la herramienta con actores enfrentados en posiciones.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Puede complementarse con el iceberg del conflicto y con la herramienta de mediación.
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Peligro de dejarse engañar por las falsas afirmaciones. Para eso, separe las personas y el problema. Sin comunicación no hay negociación, por eso haga énfasis en una comunicación clara y directa. Para una mejor inclusión, trate que los participantes sustituyan el "PERO" o el "O" por el "Y".

Descripción:

La negociación es una forma de interacción que despliegan dos o más partes cuando, a pesar de tener intereses en conflicto, poseen una zona de conveniencia mutua donde las diferencias pueden resolverse.

En toda negociación entran en juego dos elementos sustanciales: el tema de la negociación y la relación personal entre las partes. En muchos casos se considera a la otra persona, al otro actor, como el problema en sí. Por consiguiente, el tema conflictivo se pierde de vista y las dos partes empiezan a luchar por su posición. "Lo que importa no es que yo tengo éxito, sino que usted fracase. En muchos casos, la negociación se basa en frase "el fin justifica los medios". Resolver un conflicto de manera constructiva significa buscar una solución al problema sin ofender ni atacar a la otra parte.

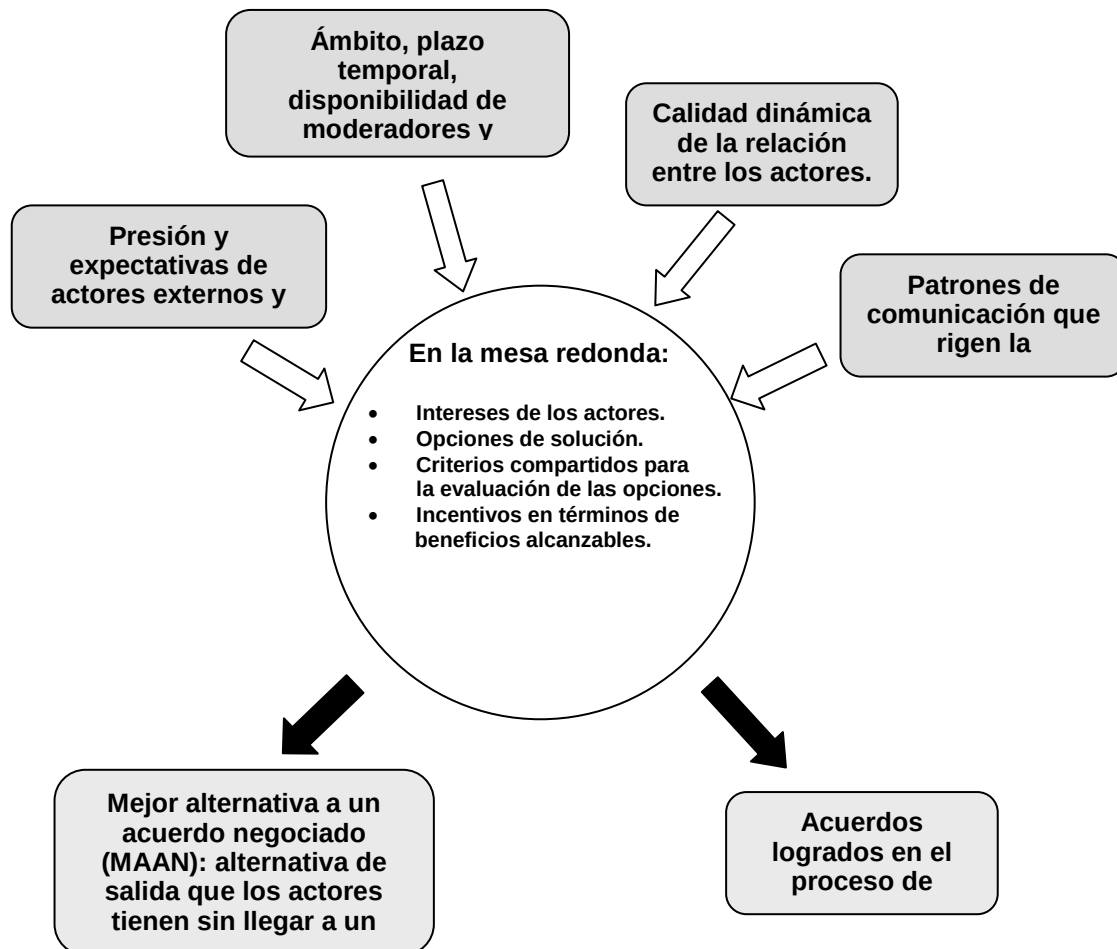
Procedimiento

La negociación no puede llevarse a cabo a través de unos pasos fijos. Ninguna negociación es igual a otra. Las negociaciones se ven afectadas por influencias de lugar y de momento y, sobre todo, por las posiciones de los involucrados cuyas distintas emociones, orientaciones culturales, capacidades y estrategias definen el proceso. Por ello, más que una serie de pasos de la herramienta mostramos a continuación una serie de etapas para llevar a buen término un proceso de negociación.

- **Paso 1: Separación entre posición y objeto:** Revelar los intereses de cada uno, indicar los motivos para la posición propia.

²³ Ver: Zimmermann, Arthur: Gestión de Redes. Caminos y herramientas. Quito 2003, y Tarjetas de conocimiento de odcp consult gmbh en: www.odcpconsult.com

- **Paso 2: Descubrir juntos nueva información sobre el objeto:** Analizar el objeto en detalle, consultar expertos.
- **Paso 3: Crear confianza:** Aclarar las expectativas recíprocas, intercambiar información sobre las contrapartes de la cooperación.
- **Paso 4: Desarrollar escogencias y alternativas de solución:** Aprovechar las nuevas informaciones sobre el objeto, fomentar la creatividad. Precisar los intereses de cada uno y las ventajas y desventajas de las soluciones alternativas
- **Paso 5: Acordar criterios de evaluación:** Evaluar las variantes de solución e incluir compensaciones.



Preguntas guías para la reflexión

- ¿Qué emociones identifica en la negociación?
- ¿Cómo hacerlas explícitas?
- ¿Cuáles son las emociones, valores y puntos de vista de la otra parte?
- ¿De qué sirve conocerlos? ¿Cuáles actitudes facilitan y dificultan la negociación?

Mediación²⁴

Breve descripción ¿Qué es?	Consiste en una negociación asistida y pacífica de resolución de conflictos, tendiente a lograr un acuerdo rápido y económico en términos de tiempo, dinero y esfuerzo.
Utilidad ¿Para qué sirve?	Útil para superar el conflicto, generar un cambio en la conducta de las relaciones humanas y alcanzar un acuerdo que evite la necesidad de recurrir a los tribunales de justicia
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Su aplicación puede darse en diversos contextos como controversiales empresariales (mediación comercial, conflictos al interior de la organización y entre distintas empresas), de trabajo (conflictos entre trabajadores y empleadores), familiares (procesos de separación, conflictos generacionales, procesos sucesorios, alimentos,), comunitarias (barrial, ruidos molestos, animales domésticos, uso de espacios comunes), conflictos públicos (medioambientales, urbanísticos, asistencia social, conflictos en organismos municipales, conflictos con los vecinos).
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Puede complementarse con el iceberg del conflicto y con el instrumento de negociación.
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	En la mediación no se trata de ser amable para llegar a la solución. Un mediador tiene responsabilidades con las partes y hacia el proceso. La persona tiene la obligación de aclarar los pasos del proceso y facilitar el manejo de una agenda abierta. Concéntrese en intereses, no en posiciones

Descripción

La mediación se entiende cómo un sistema de **negociación asistida** mediante el cual las partes involucradas en un conflicto intentan resolverlo por sí mismas. Durante el proceso de mediación se presenta la ayuda de un tercero el cual cumple el papel de facilitador del proceso y que debe caracterizarse por ser imparcial y de actuar como un favorecedor y conductor de la comunicación. Los interesados asumen su protagonismo en la búsqueda de alternativas posibles de solución y controlan por sí mismas el proceso cuyo desarrollo es rápido e informal. La decisión a la que eventualmente lleguen es elaborada por ellas mismas y no por un tercero, como en el caso de un pronunciamiento judicial.

Se trata de una instancia voluntaria a la cual asisten las partes interesadas solas o, en su caso, asistidas por sus abogados. Su objetivo primordial es superar el conflicto, y arribar a un acuerdo que evite la necesidad de recurrir a los tribunales de justicia. Es un proceso donde no existen ganadores ni perdedores, pues todos los interesados se benefician de los acuerdos que se logren. Por otra parte, la mediación evita que las relaciones personales y comerciales se deterioren o destruyan como consecuencia de la tramitación de prolongados juicios.

²⁴ Ver: Zimmermann, Arthur: Gestión de Redes. Caminos y herramientas. Quito 2003, y Tarjetas de conocimiento de odcp consult gmbh en: www.odcpconsult.com

Procedimiento

El procedimiento de una mediación puede estar clasificado en 5 fases:

- **Paso 1: La apertura y la agenda**

- Acomodar las partes en un ámbito conveniente y agradable.
- Presentación del moderador y crear una atmósfera apropiada para la mediación.
- Facilitar la elaboración de una agenda estructurada pero siempre abierta.
- Escuchar activamente y visualizar los casos presentados.
- Enfocar en el manejo de tensiones y barreras.

- **Paso 2: Identificación del conflicto**

- Interesarse por el asunto conflictivo.
- Ayudar a los participantes a contar sus historias y experiencias.
- Creatividad en la presentación del contexto y de las posibles causas raíces.
- Contar las diferentes versiones y balancear los tiempos para cada versión.
- No hacer preguntas enjuiciadoras, acusadoras ni amenazantes.
- Evaluación imparcial de casos.
- Replantear o hacer un resumen.

- **Paso 3: El diálogo como estrategia de comunicación**

- Convertir posiciones en intereses en un asunto.
- Estructurar la comunicación por secuencias y temas.
- Reconocer y revelar diferencias y similitudes.

- **Paso 4: Las soluciones**

- Ayudar a reconocer el nuevo entendimiento del problema.
- Permitir a los participantes exponer sus propias opciones y alternativas y valorizarlas.
- Recuperar y visualizar las ideas sobre posibles soluciones.
- Enfatizar los beneficios y las ventajas de un arreglo de alternativas.

- **Paso 5: El acuerdo**

- Permitir que las partes intercambien ideas sobre la aceptación del acuerdo.
- Preguntar si el acuerdo es satisfactorio para ambas partes.
- Concretar y escribir el acuerdo y redactar las obligaciones y explicar las consecuencias.
- Elementos para un acuerdo inteligente: que sea específico, realista, justo, mensurable en su cumplimiento, que conserve la relación entre las partes o que genere una buena relación.

Preguntas guías para la reflexión

- ¿Cómo hacer para que los actores en un conflicto participen en proceso de mediación?
- ¿Cómo actuar en el caso en que en la mesa existan pesos diferentes en la distribución de poder?

Triángulo de Género²⁵

Breve descripción ¿Qué es?	Este triángulo presenta gráficamente las tres dimensiones que dan forma al concepto de género en una sociedad.
Utilidad ¿Para qué sirve?	Permite establecer estrategias de cambio en términos de género.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Este instrumento se puede aplicar tanto en contextos de conflictividad como en proyectos que pretenden impactar en las dimensiones del triángulo. Al contener un enfoque diferencial implícito, esta herramienta puede usarse con todo tipo de actores que medien o hagan parte de una negociación.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Esta herramienta puede complementarse con ejercicios sobre análisis de actores, la matriz más gente y gente clave
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	La herramienta se debe trabajar preferiblemente con un grupo heterogéneo de hombres y mujeres.

Descripción

El género está definido por las relaciones construidas en la sociedad entre hombres y mujeres. Esta construcción social tiene tres dimensiones:

1. Identidad individual del género (IIG): Roles sociales que desempeña el hombre y/o la mujer como individuos en una sociedad.

2. Simbolismo del género: Estereotipos sobre lo que es masculino y lo que es femenino. Ideas sobre “mujer” y “hombre” construidas por la sociedad.

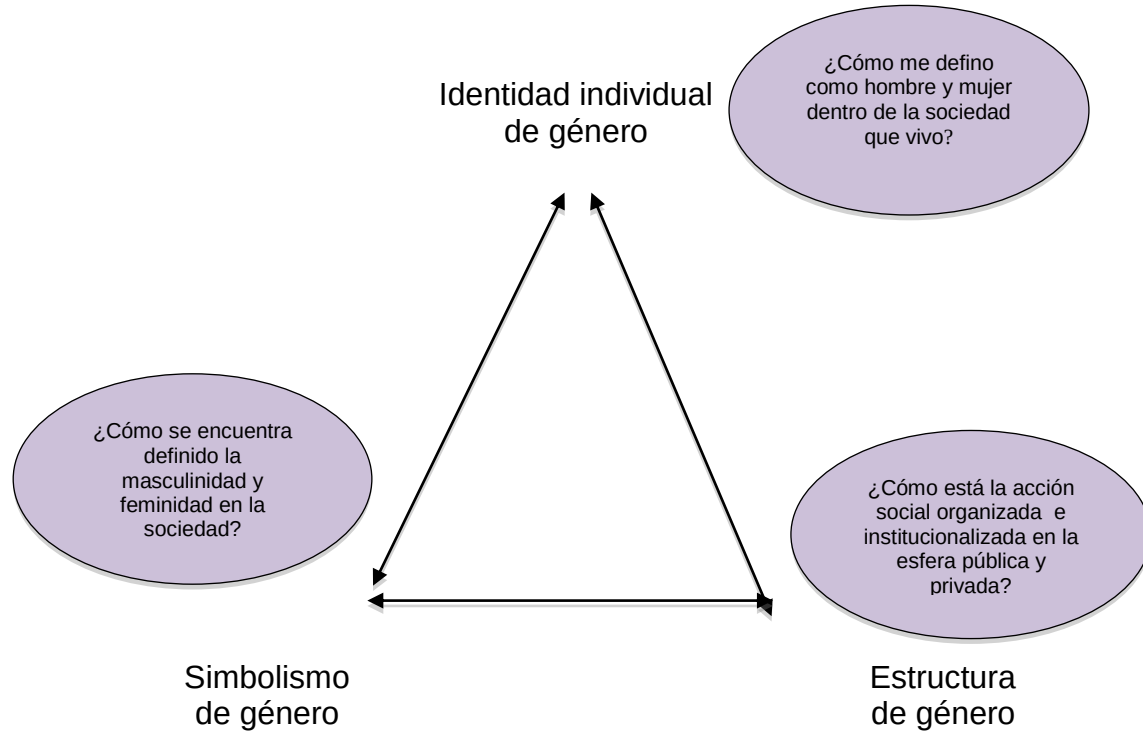
3. Estructura del género: Organización e institucionalización de actividades sociales, económicas y políticas en la esfera pública y privada. Identifica la representación de poder político, social y económico en hombres y mujeres.

Procedimiento:

- **Paso 1:** El moderador explica las características de cada dimensión con ejemplos concretos
- **Paso 2:** El moderador resalta el carácter dinámico del triángulo donde se reflejan la constante interacción entre las tres dimensiones, razón por la cual es necesaria una transformación de las tres dimensiones para generar un cambio social
- **Paso 3:** Los participantes se dividen en grupos y aplican el triángulo a su contexto basándose en las preguntas guías propuestas en la gráfica
- **Paso 4:** Presentación y discusión de conclusiones plenaria

²⁵ En base a un taller con el grupo de asesores y moderadores del proceso DFC, dirigido por Cordula Reimann, Swisspeace, Berna 2009. Fuentes complementarias: Reimann, Cordula: All You Need Is Love ... and What About Gender? Bradford University, Working Paper 10. 2008. - Gender and Peace Mediation. Swisspeace & Center for Security Studies (ETH Zurich), en Peace Mediation Essentials, Mediation Support Project, 2008

El Triángulo del Género



Tomado de: REIMANN Cordula, 2002: "All You Need Is Love...and What About Gender?" Bradford University, Working Paper 10. Y de Swisspeace & Center for Security Studies (ETH Zurich), 2008, "Gender and Peace Mediation", Peace Mediation Essentials, del Mediation Support Project.

Preguntas guías para la reflexión

- ¿Cuáles son los roles, cuáles son las formas de lo masculino y lo femenino y cómo es la repartición del poder en el contexto de los participantes?
- ¿Cómo se relacionan los tres aspectos en el contexto de los participantes?
- ¿Cuáles aspectos han cambiado de manera sustancial en los últimos 15-20 años?

3.4.4. Ejemplo de un programa de taller de IIP

Día 1

Objetivo: L@s participantes conocen la agenda del taller, sus contenidos y abordajes teóricos y han iniciado la apropiación de los conceptos de inclusión, imparcialidad y participación y su relación con la construcción de paz.

Hora	Tema y actividades	Metodología	Requerimientos
09:00	Bienvenida e instalación Objetivo del taller y procesos en que se enmarca.	Presentación de los facilitadores	Cartelera explicativa
09:30	Presentación de los participantes	Presentación con imágenes: haciendo uso de tarjetas y pegándolas en un tablero, cada persona se presenta con su nombre, entidad a la que pertenece y debe escoger una imagen que represente una expectativa de aprendizaje en relación con los alguno de los tres conceptos del taller.	- Tablero - Tarjetas - Postales o recortes de revista
10:00	Presentación de la agenda, roles de facilitadores y participantes y acuerdos básicos. - Agenda del taller - Agenda del día - Explicación de la metodología general	- Presentación y explicación de la agenda por parte de uno de los facilitadores - Breve presentación y explicación de la metodología por parte de uno de los facilitadores - Construcción colectiva de los acuerdos	- Cartelera con agenda general - Cartelera con agenda del día - Tablero - Tarjetas - Marcadores
10:30	Receso y café		
11:00	Abordaje conceptual: ¿de qué se trata? ¿Qué entienden los participantes por conceptos de inclusión, imparcialidad y participación? Construcción de un marco común: ¿en qué estamos de acuerdo y en qué no?	- Trabajo en grupos de cuatro personas. - Dos grupos por tema. - Socialización en plenaria. - Construcción de un lenguaje común. - Presentación de los dilemas - Construcción de mapas mentales para cada uno de los conceptos: para este fin, las preguntas sobre las que se desarrolla el trabajo al	- Tableros - Tarjetas - Marcadores - Mapas mentales previamente dispuestos para el efecto

		interior de los grupos son las siguientes: - ¿Qué es imparcialidad, inclusión o participación? (Un concepto por grupo) - ¿Qué no es? - ¿A qué concepto más grande (genérico) pertenece? - ¿Qué factores la facilitan? - ¿Qué factores la limitan? - ¿Cuál es su predisposición a la acción? • Al finalizar el ejercicio los participantes estarán en capacidad de visualizar el marco conceptual en el cual se circunscribe el taller	
12:30	Almuerzo		
14:00	Actores y enfoques en la construcción de la paz: pirámide de Lederach	• Exposición teórica sobre pirámide de Lederach • Trabajo en grupo: cada grupo escoge un problema sobre el cual va a trabajar y hace la identificación de los distintos actores en la pirámide de Lederach.	• Tarjetas • Tableros • Carteleros
	Análisis de partes interesadas: concepto sobre poder e interés en el conflicto.	• Trabajo en grupos • Con base en los actores identificados en la pirámide, los participantes realizan una clasificación de los mismos en una matriz de cuatro cuadrantes donde se mide poder e influencia para cada uno de ellos.	• Papel de papelógrafo • tableros • Tarjetas • Marcadores
	Poder e influencia	• Socialización en plenaria: Los grupos presentan sus conclusiones en cuanto a la identificación de actores y a los grados de poder e influencia de los mismos. • Al finalizar la tarde los participantes estarán en capacidad de identificar los actores de acuerdo a la pirámide de Lederach y de analizar los grados y fuentes de poder e influencia que ejercen.	• Tableros • Tarjetas • Marcadores
15:30	Refrigerio, café		
16:00	Empoderamiento: su relación con inclusión, participación e imparcialidad.	• Explicación teórica sobre la relación que existe entre los tres conceptos. • Trabajo en grupos: con base en los casos trabajados en los ejercicios anteriores, los grupos identifican los factores que generan una ausencia de poder a las poblaciones excluidas o marginadas. • En el mismo orden de ideas, se identifican los recursos de poder necesarios para garantizar su inclusión y su participación.	• Carteleros • Tableros • Marcadores

		Al finalizar este ejercicio, los participantes estarán en capacidad de identificar para un caso particular los factores que influyen en procesos de marginación, exclusión y parcialidad. De otra parte, podrán entender aquellos aspectos necesarios para empoderar a los grupos en esta situación.	
17:30	Cierre del día: reflexión Evaluación del día	Presentaciones individuales: ¿Qué me llevo? ¿Qué dejo?	- Video beam - Computador - Tarjetas - Tableros

Día 2

Objetivo: L@s participantes continúan su proceso de apropiación teórica y práctica de los conceptos de inclusión, imparcialidad y participación y su relación con los procesos de construcción de paz.

Hora	Tema y actividades	Metodología	Materiales necesarios
09:00	Monitoreo del día anterior.	- Presentación por parejas sobre: los mensajes claves del día anterior. - Breve discusión sobre las reflexiones de los participantes sobre el video de inclusión.	- Tableros - Tarjetas
09:30	¿Neutralidad o imparcialidad?	- Ejercicio de simulación. Caso de mediación, con un mediador con intereses sobre el asunto a negociar. - Un grupo participa en la negociación y el resto de los grupos observan y toman notas sobre los diferentes actores y sus comportamientos. - Socialización de resultados: Al final los observadores cuentan su experiencia y los observadores relatan sus observaciones. - Profundización teórica por parte del facilitador.	- Instrucciones confidenciales para cada una de las partes. - Instrucciones y plantilla de análisis para el mediador. - Plantilla de observación para los participantes. - Tableros. - Tarjetas.
Resultado esperado: Al finalizar este ejercicio, los participantes estarán en capacidad de diferenciar los conceptos de imparcialidad y neutralidad y su relación con procesos de construcción de paz.			
10:30	Refrigerio, café		
11:00	Participación. Identificar y diferenciar los distintos grados de participación.	- Ejercicio práctico. - Explicación teórica sobre la escalera de Hart sobre niveles de participación. - Trabajo en grupos sobre para identificación y clasificación de experiencias de participación en sus comunidades de acuerdo con los criterios establecidos por Hart en el instrumento de la escalera.	- Carteleros - Tableros - Marcadores - Tarjetas
Resultado esperado: Al finalizar este ejercicio, los alumnos estarán en capacidad de identificar los distintos niveles de participación y de comprender los dilemas que implica el concepto.			
12:30	Almuerzo		
14:00	Empoderamiento: su relación con inclusión, participación e imparcialidad.	- Explicación teórica sobre la relación que existe entre los tres conceptos. - Trabajo en grupos: con base en los casos trabajados en los ejercicios anteriores, los grupos identifican los factores que generan una ausencia de poder a las poblaciones excluidas o marginadas. - En el mismo orden de ideas, se identifican los recursos de poder necesarios para garantizar su inclusión y su participación.	- Carteleros - Tableros - Marcadores - Tableros
Resultado esperado: Al finalizar este ejercicio, los participantes estarán en capacidad de identificar para un caso particular los factores que influyen en procesos de marginación, exclusión y parcialidad. De otra parte, podrán entender aquellos aspectos necesarios para empoderar a los grupos en esta situación.			

15:30	Refrigerio, café		
16:00	Hacia un proceso de construcción de paz imparcial, participativo e incluyente. Agrupar en un ejercicio los distintos conceptos aprendidos.	- Ejercicio de los círculos concéntricos: una persona responde la pregunta y la otra solo escucha y escribe. Personas cambian de rol. - Lista de preguntas: - Lo que he descubierto sobre mí en este taller ... - Personalmente, me voy... - Las actitudes que facilitan o generan participación, inclusión, imparcialidad son.... - Las actitudes que perjudican la participación, inclusión, imparcialidad son....	- Tarjetas - Marcadores - Sillas
17:00	Evaluación del taller Cierre del taller	- Evaluación instantánea y visualizada - Evaluación individual	- Cartelera para evaluación instantánea - Formaros de evaluación del taller

3.5. Taller de Alianzas y Redes - A&R

La construcción de alianzas y redes es un ejercicio complejo. Necesita trabajo en equipo. A la hora de facilitar un taller, los objetivos de aprendizaje pueden ser numerosos. Esto implica que el moderador debe delimitar las competencias más relevantes. Así, los participantes sabrán qué objetivos alcanzarán.

3.5.1. Taller en breve

Preguntas guías para desarrollar

- ¿Qué ventajas tiene el trabajo en redes colaborativas?
- ¿Cómo pueden aportar las redes al desarrollo de la paz?
- ¿Cómo mejorar la eficiencia en una red colaborativa?
- ¿Cuáles son las experiencias de otras redes en la región?
- ¿Qué debemos hacer para mejorar la gestión de nuestra red?

Capacidades centrales que desarrolla este taller de A&R

1. Conocer las pautas básicas de redes colaborativas y los elementos claves para hacer el seguimiento y evaluar su evolución.
2. Entender el papel de las redes colaborativas para aportar al desarrollo de la paz, así como las opciones para mejorar su aporte.
3. Aplicar herramientas para establecer una red o detectar la situación general de una red y orientar las medidas que sean necesarias.
4. Apoyar el mejoramiento de la articulación, la coordinación y el trabajo en red hacia resultados concretos.
5. Efectuar ajustes en la gestión de una red para aportar al desarrollo de la paz.
6. Ratificar la importancia de la apertura y de la tolerancia en la relación entre actores.
7. Reconocer la necesidad de desarrollar actividades conjuntas, articuladas con la construcción de la paz, con grupos con visión diferente.

3.5.2. Temas claves²⁶

La necesidad de agregar conocimientos y experiencias y la importancia de practicar y demostrar procesos incluyentes y participativos deben ser respuestas naturales de las organizaciones para lograr una verdadera transformación de conflictos. La idea de comprender y reflexionar sobre las capacidades que tienen los individuos y sus organizaciones para interactuar con otros actores posibilita la aparición de nuevos ejercicios de aprendizaje y comunicación que favorecen el logro de acuerdos y sinergias para la paz.

En ese sentido, sin que sea una opción reciente, las redes colaborativas o de cooperación son una modalidad de trabajo que amplía las potencialidades de integración social para la paz,

²⁶ Ver: Zimmermann, Arthur: Gestión de Redes. Caminos y herramientas. Quito 2003

incorporando el entendimiento y la aceptación de diversos puntos de vista y del mismo modo, posibilitando la inclusión de nuevos actores con visiones y posiciones diferentes.

Este tipo de enfoque mejora el nivel de las relaciones e interacciones entre actores haciendo que el conocimiento se comparta y que se use un lenguaje común entre organizaciones que, entre otros elementos, fortalece el “movimiento” por la paz que es fundamental para encontrar alternativas frente a las opciones violentas cotidianas.

De hecho, los diferentes actores públicos y privados que participan en el proceso de diálogo político y negociación conforman una red de políticas con su propia dinámica e idiosincrasia. Estos actores pueden alcanzar un trabajo multinivel a partir de la configuración de redes como elementos integradores a nivel horizontal (participación del Estado, el sector privado y la sociedad civil) y vertical (realizando acciones entre los niveles local, regional y nacional). De igual forma, la interdependencia entre los actores involucrados en este tipo de procesos radica en el hecho que ninguno de los actores puede lograr su fin o imponer su punto de vista sin tomar en cuenta el poder y los intereses de los demás actores; la dinámica y la velocidad del proceso de acercamiento y negociación depende altamente del grado de toma de conciencia de los mismos actores en cuanto a esta interdependencia y del reconocimiento de facto de diferentes intereses y de sus puntos de vista.

Por lo anterior, la base del funcionamiento de las redes recae en la relación y en la interdependencia entre los actores y en la apertura para ampliar su participación, fomentando de esta manera el trabajo horizontal (en el sentido de que no existe hegemonía alguna en la conducción de la red) y la construcción de acuerdos dirigidos a objetivos comunes. Las redes se consolidan con el trabajo colaborativo, logrando fortalecer una cultura de respeto a la diversidad de opiniones y visiones de los actores.

Una red o alianza de cooperación está conformada por diferentes organizaciones que enlazan su trabajo en función de un objetivo común. No obstante, la percepción respecto a estas relaciones de cooperación por parte de los miembros de la red puede variar en mayor o menor grado. Este elemento es importante tenerlo en cuenta debido a que a partir de esto se determinará la sostenibilidad de la red.

Sin embargo, ¿cuáles pueden ser los elementos claves cuando intentamos construir o fortalecer una alianza o red de confianza para la paz en nuestros territorios? Los más importantes podrían relacionarse con:

- La base del funcionamiento de las redes recae en la relación y en la interdependencia entre los actores y en la apertura para ampliar su participación, fomentando de esta manera el trabajo horizontal y la construcción de acuerdos dirigidos a objetivos comunes.
- Las redes, al fundamentarse en el trabajo colaborativo, promueven y fortalecen la cultura de respeto a la diversidad de opiniones y visiones de los actores y de valoración de las acciones recíprocas.
- En la medida en que el trabajo en red involucre a actores con posiciones semejantes y divergentes, ésta puede convertirse en un instrumento que apoye de manera sostenida la construcción de la paz. La agrupación en una red de actores con puntos de vista semejantes, mejorará la efectividad de la gestión organizacional; y la agrupación de posiciones divergentes, contribuirá a la práctica de la reflexión y negociación.

- La participación en la red de miembros de diversas visiones e intereses, impulsa la complementariedad, genera sinergias, mejora el aprendizaje social y amplía las opciones del grupo.

La revisión comparativa de muchas redes colaborativas (alianzas, redes de intercambio de conocimiento, grupos de competencia y otras) nos enseña que la conducción exitosa de redes colaborativas debe observar unas pautas básicas:

- Garantizar el acceso equitativo a la información y fomentar el flujo de información.
- Definir y limitar los costos de transacción para la coordinación.
- Apoyar la inter-conectividad entre los actores.
- Fortalecer el compromiso y la participación activa de los participantes.
- Prestar oportuna atención a los aspectos políticos e institucionales.
- Velar por la eficiencia de la organización y la calidad de los productos acordados.

Las redes colaborativas responden a estas particularidades y en ellas el énfasis radica en que el poder y la coordinación está en la negociación entre los actores: Tenga presente que no existen grupos hegemónicos. La interacción es uno de los sustentos para la gestión de las redes colaborativas. Las redes por su rol en el fortalecimiento del capital social se constituyen en “puentes” que aportan en la transformación de conflictos y en la construcción de la paz.

La experiencia en el funcionamiento de redes ha dejado en claro que es necesario fortalecer el compromiso y la participación activa garantizando el acceso y el fomento de la información. Adicionalmente, no se debe dejar a un lado la inclusión de prácticas que contribuyan a mejorar la transparencia de las intervenciones así como la necesidad de comunicar los avances y retos, tanto a actores internos y externos de la red.

El análisis de las redes colaborativas muestra la existencia de una serie de factores que determinan la buena marcha de las mismas y su rendimiento. El conjunto de las diez condiciones que se da a continuación puede servir de guía para asegurar el éxito de las redes colaborativas, el cual, en cualquier caso, siempre dependerá del interés de los actores.

(1) La definición de un **propósito en común**: Esta condición es fundamental para posibilitar la inclusión de los actores y la elaboración de un bosquejo de un mapa temático que facilite la conducción hacia los productos acordados.

(2) **Delimitación** apropiada de la red colaborativa: La idoneidad y los intereses de los actores asociados es lo que garantiza el desarrollo de la red. Su capacidad, motivación y compromiso constituyen la base esencial para garantizar una cultura de cooperación dentro de la red. Por ello, la primera delimitación resulta de la definición de la membresía. La segunda delimitación producen los actores mismos en base a la definición del enfoque temático y de los productos. La tercera delimitación resulta de los procesos de comunicación y de las reglas de la toma de decisiones; los actores moldean una cultura propia que refuerza la inclusión y la cohesión entre los actores. Algunas redes fracasan fácilmente por relaciones coyunturales, falta de complementariedad y nudos temporales de relaciones personales que impiden la inclusión de los demás actores.

(3) Participación en la **toma de decisión**: La configuración de la red, por ejemplo el grado de formalidad y el norte de su evolución, debe fundamentarse en el consenso para asegurar un sentido de pertenencia y no la simple asociación formal sin mayor identificación ni compromiso.

(4) Existencia de un **plan sencillo y claro**: Puede asegurarse que no hay dos redes iguales. Para fomentar la inclusión, los actores necesitan acordar un marco orientador que les proporcione un norte con el margen de acción para cada uno de ellos.

(5) **Coordinación** eficiente y oportuna: A pesar de su carácter horizontal, en su evolución las redes llegan al momento cuando requieren de un liderazgo que sea reconocido por todos los actores. La legitimidad de tal coordinación se deriva de los acuerdos logrados en la red; salvo las reglas institucionales del entorno, no existe una autoridad fuera de la red; las reglas del juego emergen de la negociación entre los mismos actores. El clima favorable para la inclusión de los actores depende altamente del manejo del equilibrio delicado entre liderazgo y participación horizontal. La existencia de una coordinación efectiva en el sentido de un servicio dirigido a la participación, al respeto mutuo de la diversidad y al equilibrio entre los actores puede representar un factor decisivo para satisfacer las aspiraciones de los socios de la red.

(6) **Cumplimiento** de los compromisos: Esta condición es fundamental para mantener el clima de corresponsabilidad, participación y confianza mutua, así como para la consecución de los objetivos de la red. La confianza en la competencia del otro actor y la seguridad que el otro actor está tratando de cumplir aseguran la continuidad de la red y refuerzan la participación pro-activa de los actores.

(7) Existencia de un **esquema de financiamiento** aceptado y transparente: El mecanismo de financiamiento requiere transparencia rígida y reglas establecidas con claridad.

(8) Acuerdo previo sobre la **utilización de resultados**: Este acuerdo es sumamente importante en los tipos de redes con enfoque productivo, tales como las de servicios a clientes fuera de la red. Si bien puede ser difícil predecir la obtención de los resultados y beneficios, los actores de la red deben tener reglas claras sobre la propiedad y la utilización de los resultados, que son producto de la colaboración. El establecimiento previo de algún tipo de reglas de juego, incluida la forma de publicación de los resultados, puede evitar posibles conflictos.

(9) Apreciación de la **diversidad**: Los mismos actores, y en particular la coordinación, deben crear un ámbito favorable de respeto de diferentes percepciones e interpretaciones. Esta condición fomenta una base sólida para sobrellevar las diferencias de interés, y manejar conflictos, transformándolos en una negociación para lograr acuerdos viables.

(10) Garantizar el **comportamiento horizontal de la red**: La cooperación en la red supone dos habilidades imprescindibles para mantener el equilibrio entre los actores en una “informalidad estructurada”: la habilidad de sumar los esfuerzos individuales de los actores hacia un propósito común y la habilidad de conducir la red sobre la base de la negociación transparente de las decisiones.

3.5.3. Herramientas y material didáctico

Análisis de Actores²⁷

Breve descripción ¿Qué es?	Herramienta que identifica los actores y el papel que cumplen dentro de una situación dada.
Utilidad ¿Para qué sirve?	Sirve para identificar cuáles y cómo son las relaciones entre actores claves con respecto a un proyecto determinado. Contribuye a identificar la calidad de las relaciones entre actores, así como a definir un plan de acción para mejorar la interacción efectiva entre organizaciones.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Se utiliza cuando no se tiene claridad de cuáles actores intervienen en una red y cuándo se desconocen los papeles que cumplen y las posiciones que los caracteriza. Es necesario que participen en ella
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Esta herramienta puede complementarse con ejercicios de alianzas y redes y con actividades que estén orientadas a evaluar las relaciones con actores como análisis de actores
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Ninguna

Descripción

En el marco de determinada acción o circunstancia (proyecto, propuesta de cambio, etc.), los actores suelen adoptar posiciones diferentes en función de cómo la solución propuesta va afectar sus intereses. El análisis de los diferentes actores en los procesos de desarrollo, demanda una observación permanente sobre sus posiciones y puntos de vista, y una manera de hacerlo es mediante la utilización del mapa de actores.

La posición y función que van a desempeñar los actores dependerá de sus características. Por ello, esta herramienta distingue tres categorías diferentes de actores: actores claves, actores primarios y actores secundarios. Los actores claves son aquellos que impulsan el proyecto y tienen participación activa en el desarrollo del mismo. Los actores primarios son aquellos que poseen intereses o demuestran involucramiento en el proyecto, pero en menor grado que los actores clave. Los actores secundarios pueden tener un involucramiento reducido en el proyecto, pero cuentan con influencia sobre actores primarios o actores clave.

²⁷ Zimmermann, Arthur: Gestión de Cambio Organizacional. Caminos y herramientas. Quito 2002, p. 138-139, y Zimmermann, Arthur: Mainstreaming Participation SVMP, 10 Bausteine für die Akteursanalyse, GTZ Eschborn 2005

Procedimiento

- **Paso 1:** Pida a los participantes que identifiquen al menos tres actores relevantes vinculados con su red y que los califiquen según su categoría, poder y posición, con arreglo a la siguiente tabla.

Actor	Calificación (1)	Fuente de poder	Posiciones ante el proyecto		Observaciones
			Positivas	Negativas	

(1) Clave, con poder de veto, primario, secundario

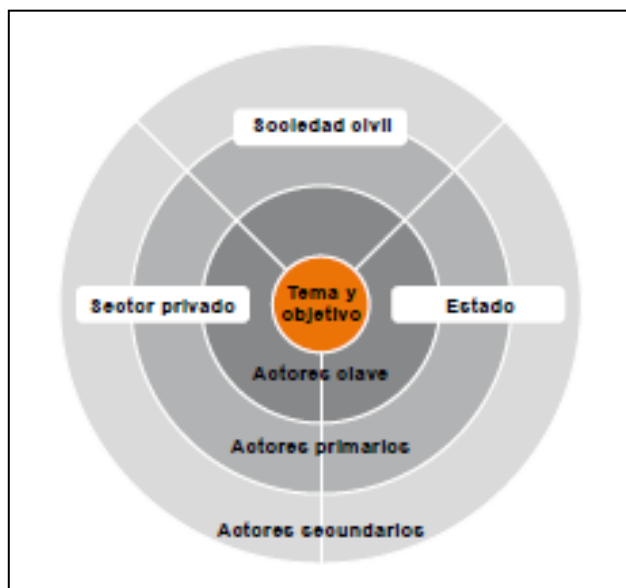
- **Paso 2:** Solicite que los grupos participantes definan la relación entre actores. En el formulario inferior se especifican relaciones entre pares de actores. Las relaciones entre dos actores pueden ser de los siguientes tipos:
 - Inexistente: No existe ningún tipo de relación entre los actores.
 - Relación Sólida: Se refiere a una relación de proximidad entre actores, la cual puede manifestarse en intercambios de información, frecuencia de contactos, alineación de intereses, confianza mutua, entre otros.
 - Relación Débil: Se refiere vínculos débiles o informales entre actores, presencia de contactos esporádicos.
 - Relación Contractual: Implica relaciones de cooperación en forma contractual o institucional entre los actores.
 - Relación Dominante: Este tipo de relaciones viene determinada por la dominancia de un actor sobre el otro.
 - Relación en Tensión: Se refiere a relaciones que presentan contraposición de intereses o conflictos entre dos actores.
 - Relación interrumpida: Se refiere a relaciones que por un motivo u otro fueron interrumpidas.

		ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3	ACTOR 4	ACTOR 5
	Nombres de actores					
ACTOR 1						
ACTOR 2						
ACTOR 3						
ACTOR 4						
ACTOR 5						

- **Paso 3:** Solicite a los grupos que visualicen el perfil de los diferentes actores con la escala 0 a 3, según los esquemas:

Cebolla: Consiste en tres círculos concéntricos, que representan: actores claves, actores primarios y actores secundarios. Así mismo, existen tres regiones radiales que representan a: Estado, Sector privado y Sociedad Civil.

Para representar actores y relaciones sobre los diagramas seleccionados, se pueden utilizar los siguientes elementos que representan actores y relaciones.



	Las líneas continuas simbolizan vínculos estrechos relacionados con el intercambio de información, la frecuencia de los contactos, la coincidencia de intereses, la coordinación, la confianza mutua, etc.
	Las líneas punteadas simbolizan los vínculos débiles o informales. Se agrega un signo de interrogación cuando el vínculo no ha sido aclarado.
	Las líneas dobles representan alianzas y cooperaciones reguladas contractual o institucionalmente.
	Las flechas simbolizan la dirección de los vínculos dominantes.
	Las líneas interrumpidas por un relámpago representan las tensiones en la vinculación, la contraposición de intereses y las relaciones conflictivas.
	Las líneas transversales simbolizan los vínculos interrumpidos o destruidos.

- **Paso 4:** Insta a los participantes a que elaboren un plan de acción con el fin de concretar acciones que se deben tomar para mejorar la respuesta de los diferentes actores. Para el efecto se sugiere formular un plan de acción con los elementos que constan a continuación.

Actor	Calificación (2)	Acciones a tomar	Responsable	Plazo

Preguntas guías para la reflexión

- ¿Qué actores estoy incluyendo y cuales estoy excluyendo?, ¿Por qué hago esto?
- ¿De qué manera puedo entender y comprender los intereses que movilizan otros actores?
- ¿Cómo puedo incluir en un plan de acción a los tres tipos de actores?

Piano²⁸

Breve descripción ¿Qué es?	Herramienta que diagnostica y evalúa el trabajo colaborativo entre diferentes actores u organizaciones que hacen parte de una red.
Utilidad ¿Para qué sirve?	Sirve para elaborar el perfil de una red, monitorear su evolución y evaluar sus avances.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Se utiliza cuando es necesario entender el funcionamiento de una red y el aporte que los actores que la conforman le entregan a ella. Es necesario que participen en ella
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Se complementa con el análisis de actores y herramientas de diagnóstico organizacional.
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Se recomienda realizar una línea base de la situación de la red para poder contrastar los resultados periódicos que ofrece esta herramienta.

Descripción

La herramienta de gestión de redes denominado PIANO, tiene como propósito diagnosticar y analizar el estado actual de una red organizacional, comprender su dinámica a partir de la diversidad de las diferentes perspectivas de los actores, discutir y monitorear el desarrollo de la red desde su creación, y tomar decisiones sobre su futuro rumbo.

El instrumento sugiere que el desarrollo y la participación en una red sean vistos como el resultado de las relaciones dinámicas entre los elementos productos, incentivos, actores,

²⁸ Zimmermann, Arthur: La Gestión de Redes, Caminos y Herramientas. Ediciones Abya-Yala, Quito 2004, p.156-157, y odcp consult gmbh, Tarjeta de conocimiento en www.odcpconsult.com. Retomado por Capacity WORKS, GTZ Eschborn 2007

negociación y orientación. Se trata de identificar la alineación de trabajo entre actores para construir un valor agregado en forma de sinergias.

La aplicación de PIANO produce una foto instantánea de la red que contribuye a los actores que participan en ella a disponer de datos para realizar un monitoreo correctivo.

Procedimiento

- **Paso 1:** Identifica las redes existentes y pídeles que se organicen en una parte del auditorio.
- **Paso 2:** Presenta los componentes que hacen parte de la matriz PIANO y proponles que identifiquen estos componentes en cada una de las redes que ellos conforman.
- **Paso 3:** Deja que cada grupo identifique los componentes de la matriz y que los documenten con tarjetas.
- **Paso 4:** Organiza la presentación de cada red, la cual debe ser corta y que mencione los elementos claves del diagnóstico realizado.

P	I	A	N	O
Productos	Incentivos	Actores	Negociación	Orientación
Producto: ¿Qué queremos concretamente elaborar y ofrecer? Clientes: ¿Para quién? Beneficios: ¿Qué beneficios concretos puede el cliente esperar?	Afiliación: ¿Qué incentivos tenemos para participar en la red?	Participantes: ¿Quién debería participar? Aliados: ¿Con quién buscamos una alianza?	Modalidades de trabajo: ¿Qué acuerdos mínimos necesitamos para elaborar los productos? Toma de decisiones: ¿Cómo se toman las decisiones en la red?	Propósito en común: ¿En qué tema nos concentramos? Partir de los procesos en curso: ¿Con qué procesos de innovación nos articulamos?
Coordinación y sinergias				
Costos y financiamiento: ¿Qué costo implica la elaboración del producto? ¿Qué fuentes de financiamiento tenemos?	Utilización de los resultados: ¿Quién beneficia de los resultados o productos?	Marco de referencia: ¿Con qué otras iniciativas (actores, proyectos, convenciones, etc.) deberíamos articularnos?	Compromisos y responsabilidad: ¿Quién coordina los pasos principales para la elaboración de los productos acordados y garantiza una comunicación fluida?	Visibilidad y perfil: ¿Con qué medidas reforzamos el perfil de la red?

Preguntas guías para la reflexión

- ¿Cuáles son los puntos fuertes de la red?, ¿Qué debilidades identificamos?
- ¿Cuáles éxitos hemos alcanzado?, ¿Cuáles son los peligros que enfrentamos en la red?
- ¿Qué elementos contribuyen a crear mayor confianza en nuestra red?

Rueda del Timón²⁹

Breve descripción ¿Qué es?	Consiste en un ejercicio de análisis sobre la coordinación entre un sistema de cooperación de organizaciones.
Utilidad ¿Para qué sirve?	Se utiliza para evaluar la manera como se realiza la coordinación entre actores u organizaciones.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Puede aplicarse cuando una red necesita tomar decisiones en torno hacia objetivos o redireccionamiento estratégico. Se aplica especialmente para la organización que está cumpliendo roles de coordinación dentro de una red. De manera secundaria, se puede aplicar a las organizaciones que componen la red.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Puede complementarse con la herramienta Piano y niveles de participación.
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Tomar la decisión de transferir la responsabilidad de coordinar la red de cooperación a una de las organizaciones que participen en el taller o delegar esta función a una organización extra-red.

Descripción:

Los actores involucrados en un sistema de cooperación participan en la conducción de los procesos, aunque cada una con intereses distintos y un grado de influencia diferente.

El tipo de red ideal es la que se asemeja a un globo en cuya superficie hay varios puntos que representan a los actores. La distancia de todos al centro del globo queda igual y cada punto es potencialmente un nudo central. La tarea de coordinar redes de cooperación puede ser encargada a una de las organizaciones participantes. En algunos casos, puede resultar ventajoso delegar esta función a una organización extra-red o a un grupo formado por delegados de las organizaciones participantes. Cuando uno de los participantes de la red asume una tarea de coordinación, se desplazan automáticamente los niveles de poder y de influencia

Procedimiento: los siete C's

Esta herramienta tiene como procedimiento evaluar cada uno de los siguientes aspectos dentro de la red.

1 Comunicación

Asegurar el acceso equitativo a la información.

Fomentar el intercambio horizontal y la participación activa de los actores.

2 Clarificación de roles

Facilitar la articulación de las expectativas de los actores.

Promocionar la definición periódica de los roles.

3 Complementariedad

Visualizar las competencias complementaras de los actores.

Análisis periódico de la repartición de tareas.

²⁹ Zimmermann, op. cit., p. 156-157

4 Concentración

Concentración en los ámbitos prioritarios y puntos fuertes de los actores.
Ampliación progresiva y cautelosa a nuevos campos de acción.

5 Competencia

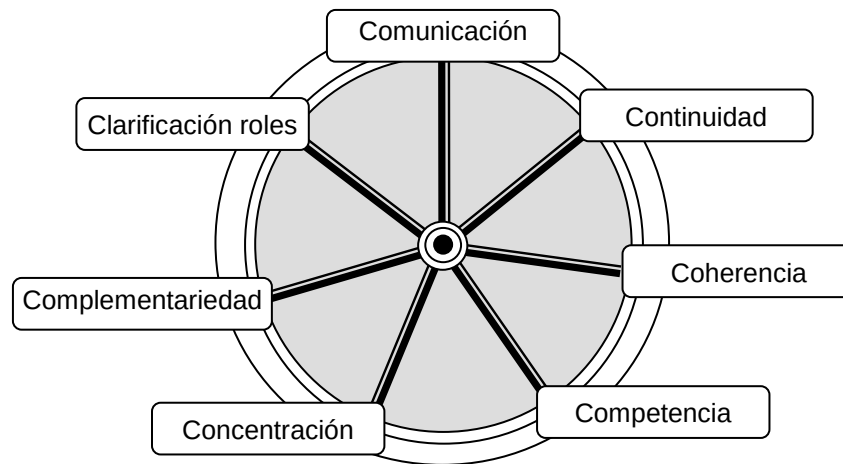
Fomentar el reconocimiento mutuo de las competencias profesionales de los actores.
Facilitar el intercambio de experiencias y la gestión del conocimiento.

6 Coherencia

Presentación llamativa de las ventajas de la cooperación en la red.
Fomentar la inclusión de los actores en base a los efectos positivos de la cooperación.

7 Continuidad por la visión compartida

Enfatizar los intereses comunes a largo plazo.
Refuerzo de la continuidad mediante una planificación estratégica.



Preguntas guías para la reflexión

- ¿La organización coordinadora cuenta con la aceptación de los otros actores?
- ¿Posee la capacidad y los recursos necesarios para asumir las tareas de comunicación?
- ¿Qué desplazamientos de poder se espera que se produzcan?
- ¿Qué decisiones se deben concertar con las demás organizaciones participantes?

Creación de Confianza³⁰

Breve descripción ¿Qué es?	Herramienta que permite medir los niveles de confianza que existen dentro de una organización o red
Utilidad ¿Para qué sirve?	Sirve para fomentar el intercambio, acelerar procesos de coordinación y permite evidenciar los costos de transacción dentro de una red
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Se utiliza cuando es necesario entender el funcionamiento de una red y el aporte que los actores que la conforman le entregan a ella.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Mapeo de los conflictos; Árbol de los conflictos; Iceberg del conflicto; y Estructura humana.
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Para hallar cambios en la creación de confianza, resulta útil repetir periódicamente el análisis de una relación entre actores seleccionada. Conviene utilizar este procedimiento tanto para la observación por parte de personas externas como para el fomento de la autorreflexión de los propios actores. Para ello es necesario actuar con tacto. Nadie puede ser obligado a hablar sobre la creación de confianza y sus dudas respecto a la confianza invertida

Descripción

En una red de cooperación amplia apenas será posible analizar todas las relaciones entre los actores. Sin embargo, si la desconfianza persiste y surgen tensiones entre ellos, debería intentarse examinar las relaciones individuales con mayor detalle, al menos en lo referente a los actores clave. Las relaciones de confianza se centran en sí mismas en la medida en que rige la obligación de guardar discreción. La confianza se pone en práctica, no se conversa.

Por lo tanto, no suele ser posible preguntar directamente sobre la confiabilidad de un actor, ni tampoco se puede inquirir sobre los motivos o los antecedentes de la confianza o desconfianza. Por tal motivo, el análisis de las distintas relaciones de confianza debe usarse sobre todo para formular hipótesis de trabajo, que luego pueden ser comprobadas en la práctica.

Procedimiento

El siguiente análisis de la creación de confianza en una determinada relación entre actores se concentra en ocho aspectos: la suma, el promedio y la varianza de la evaluación (1 a 4) pueden contener indicaciones importantes para opciones estratégicas y el fomento de la comunicación.

³⁰ Zimmernann, Arthur: La Gestión de Redes, Caminos y Herramientas. Ediciones Abya-Yala, Quito 2004. Retomado por Capacity WORKS, GTZ Eschborn 2007

1. Experiencias positivas de cooperación en el pasado					
Experiencia de cooperación inexistente o sólo negativa.	1	2	3	4	Experiencias de cooperación esenciales, positivas y útiles.
2. Transparencia y carácter predecible de las intenciones y los objetivos					
Las intenciones y los objetivos son poco claros y se mantienen velados.	1	2	3	4	Las intenciones y los objetivos se revelan e indican con claridad.
3. Comunicación entre los actores					
Apenas existen oportunidades de encuentro y comunicación.	1	2	3	4	Encuentros regulares y comunicación intensiva.
4. Cumplimiento de acuerdos y contratos					
Los acuerdos son ignorados y apenas se cumplen.	1	2	3	4	Los acuerdos se negocian abiertamente y se cumplen.
5. Distribución justa de ventajas y ganancias					
Apropiación unilateral de ventajas y ganancias.	1	2	3	4	La distribución se negocia abiertamente y se encamina hacia una solución justa.
6. Confianza en los representantes del otro actor					
El comportamiento de los representantes es impredecible y variable.	1	2	3	4	Los representantes se conocen y ponen de su parte para mantener la relación.
7. Manejo de conflictos					
Las tensiones y los conflictos se soslayan y no se intenta solucionarlos.	1	2	3	4	Los conflictos se tratan tempranamente de manera abierta y constructiva.
8. Presentación de la relación ante terceros					
La presentación es unilateral y desventajosa para nosotros.	1	2	3	4	La presentación concertada refuerza nuestra relación y es positiva.

Preguntas guías para la reflexión

- ¿Qué fortalezas de las relaciones podrían servirnos de base para la creación de confianza?
- ¿Dónde es posible reconocer grandes vacíos en la confianza?
- ¿Cómo podemos fortalecer la relación de cooperación y construir la confianza?
- ¿Qué tensiones y conflictos hemos observado?
- ¿Cómo se puede fortalecer/construir confianza?

3.5.4. Ejemplo de un programa para un taller de A&R

Día 1

Objetivo: Comprender las pautas básicas para formas organizacionales horizontales y utilizan conceptos e instrumentos para su gestión.

Hora	Tema y actividades	Metodología
8:30	• Bienvenida • Objetivos, programa y método del taller • Presentación de los/as participantes • La comunidad de aprendizaje (CA) en funcionamiento: (-) Intercambio de experiencias (-) Monitoreo del taller (-) Dinámicas (-) Acuerdos	Información breve Intervención individual Intercambio y construcción en plenaria
09:15	• Presentación de organizaciones horizontales, alianzas, redes • Tipo de organizaciones. • El marco en que se inscriben las alianzas / redes	-Trabajo en grupo -Intercambio en plenaria para identificar coincidencias, complementaridades y diferencias. -Charla e intercambio sobre el contexto de las alianzas / redes
10:15	Receso	
10:45	Pautas y condiciones de éxito para las redes colaborativas	Presentación conceptual y reflexiones en plenaria con base en ¿qué destacan y qué aportan con su experiencia?
	Aplicación de los conceptos en la situación actual de la red	Con base en los conceptos presentados ¿qué debemos llevar para mejorar la gestión de nuestra red?
12:30	Almuerzo	
14:00	Presentación de conclusiones de la situación actual	Presentación de los grupos
15:30	Receso	
16:00	• Reflexiones sobre cooperación y negociación: Los precios del maíz	• Instrucciones y lanzamiento del trabajo • Proceso de definición de precios y negociación • Conclusiones: el concepto y los aprendizajes
17:30	Cierre del día: Conclusiones	Intercambio en plenaria

Día 2

Objetivo: Generar relevancia por el tejido horizontal como un elemento clave para apoyar la construcción de la paz

Hora	Tema y actividades	Metodología
8:30	Retroalimentación: mensajes claves del día anterior	Presentación por pareja de participantes
9:00	Las relaciones de cooperación en la red.	• Trabajo de grupos • Aplicación de herramientas • Presentación y reflexión en plenaria
11:00	Receso	
11:30	La confianza como motor del trabajo colaborativo	• Presentación de conceptos • Intercambios y reflexión • Trabajo en grupo • Presentación y reflexión en plenaria
13:00	Almuerzo	
14:00	La confianza – continuación-	Presentación de grupos e intercambios
15:00	Colaboración colectiva: Juego de los mudos	Actividad en grupos Intercambios y comentarios
15:30	Receso	
16:00	Análisis de actores que conforman las redes	Presentación de conceptos sobre actores y sus características. El mapa de actores. Trabajo de grupo Presentación y reflexión en plenaria
17:30	Cierre del día	Intercambio en plenaria

Día 3

Objetivo: Identificar en medio del contexto propio las potencialidades de las alianzas y redes .

Hora	Tema y actividades	Metodología
8:30	Retroalimentación: mensajes claves del día anterior	Presentación por pareja de participantes
9:00	Las redes –tejido social- como instrumentos para apoyar la construcción de la paz. La pirámide y la telaraña El marco integrado para la construcción de la paz	• Presentación de conceptos • Intercambio y experiencias
10:15	Cuatro vías para contribuir innovativamente a la construcción de la paz	• Presentación del concepto • Trabajo de grupos • Reflexiones en grupos:
11:00	Receso	
11:30	Compromisos de las redes	Trabajo de cierre
12:30	Evaluación y comentarios finales	Aplicación de evaluación instantánea en panel y de formulario para evaluación personal
13:30	Cierre	
13:45	Almuerzo	

3.6. Taller de Manejo del cambio y desarrollo organizacional - GC

Este taller desarrolla y fortalece la capacidad para impulsar procesos de cambio en organizaciones que tienen como misión el fomento de una cultura de paz y la transformación de conflictos, a partir de una comprensión de la organización como sistema abierto que se ubica y actúa en contextos complejos y de un conocimiento de las pautas del desarrollo organizacional.

3.6.1. El taller en breve

Capacidades centrales que desarrolla este taller de GC

1. Conocer el enfoque sistémico y aplicación en sistemas técnicos y sociales en transformación.
2. Identificar las diferencias entre la influencia técnica y la incidencia sico-social en procesos de cambio
3. Identificar opciones y formular proyectos de cambio.
4. Potenciar fuerzas de cooperación en procesos de cambio.
5. Identificar técnicas y tipos de intervención en procesos de cambio.

3.6.2. Temas claves del taller³¹

Los temas claves del taller son un menú preliminar, para ser ajustado y adaptado a las expectativas del grupo de participantes y las características de las organizaciones donde trabajan. A continuación se propone un orden de manera tentativa y se plantean algunos temas esenciales en el desarrollo de un taller de gestión de cambio.

▪ **Noción de *cambio***

El “*cambio*” es un concepto que induce a pensar en una modificación, en el paso de una situación o condición a otra, que puede ser mejor o peor de la situación de donde se parte. En el ámbito de la gestión del cambio y desarrollo organizacional, la noción de “cambio” implica un proceso de acciones encaminadas a lograr transformaciones positivas (pasar a situaciones mejores) al interior de las organizaciones y en el entorno donde se desarrollan. Por esto, el cambio implica la interacción de personas y recursos en un contexto dado, para generar una situación diferente pero mejor o mayor que la inicial o de partida.

En el contexto de las organizaciones, el “*cambio organizacional*” se concibe como una transformación de alcance mayor a la organización, que rompe con el pasado y es irreversible. Implica una interpretación de los retos que el entorno plantea y de los desafíos de la misma dinámica de la organización para que se produzca. El mayor reto de las organizaciones es identificar la manera más efectiva de realizar ese cambio, puesto que el camino hacia el cambio es diferente para cada organización, tan diferente como puede ser el deseo por el cambio o las relaciones de poder en cada organización (Zimmermann, 2000). Es importante enfatizar que el cambio nunca viene de fuera, sino de dentro de la misma organización. Si no

³¹ Ver: Zimmermann, Arthur: Gestión de cambio. Caminos y herramientas. Ed. Abya-Yala, Quito 2002

hay voluntad de cambio en las personas que la integran, especialmente los niveles directivos, el cambio no se produce.

- **Gestión del cambio**

La gestión del cambio en las organizaciones implica, de una parte, la definición del proceso de cambios que se requiere realizar y la ruta para lograrlos, y de otra, los mecanismos de seguimiento al proceso de cambio. Aun cuando no hay una sola ruta o camino para el cambio organizacional, en cualquier proceso de manejo del cambio organizacional se reconocen los siguientes pasos o fases, conocidos como el hilo rojo³² del cambio organizacional:

- a. *Bosquejo de una visión*: Acuerdo colectivo sobre la visión de futuro deseada para la organización, definida como un panorama positivo, que tiene un efecto motivador para las personas involucradas: “el modelo de organización” que quieren, a la medida de las personas que la conforman. Es importante pensar tanto lo interior de la organización (estructura, procesos) como las relaciones con el exterior.
- b. *Diagnóstico del estado actual*: Identificar, en forma participativa, el “modelo del estado actual” de la organización que corresponde con la experiencia de quienes la conforman. Es importante recoger perspectivas diferenciadas por género, posición, experiencia y función.
- c. *Definir los objetivos de cambio* en cuatro niveles: (i) productos y servicios (ii) relaciones y cooperación con otros actores, (iii) la capacidad requerida de los actores claves, y (iv) los procesos internos y la estructura interna para garantizar bajos costos internos de transferencia y mayor efectividad en la prestación de los servicios.
- d. *Elaborar los proyectos de cambio -PC-*: identificar los cambios prioritarios y los hitos que permitirán ver el avance hacia esos cambios, es decir el Proyecto de Cambio prioritario y formar un ‘grupo de tarea’ para la implementación del Proyecto de cambio acordado.
- e. *Ajustar las intervenciones en el camino*: ejecutar el proyecto de cambio, observando lo que realmente sucede y aprendiendo para afinar y ajustar el PC de forma que se garantice obtener los cambios esperados.

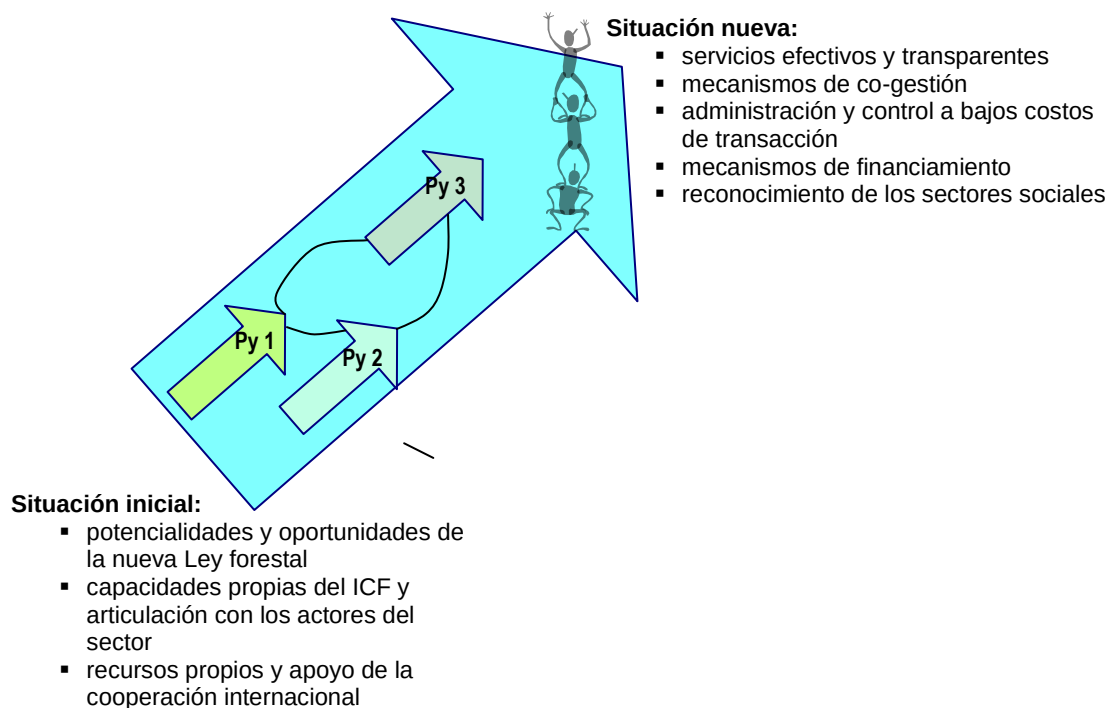
- **Diferenciación entre ‘procesos’ y ‘proyectos’ de cambio**

El logro de un cambio estructural y sostenible en las organizaciones –un ‘gran cambio’– requiere la definición de ‘un proceso de cambios’, concebidos como pequeños pasos o paquetes de cambio que garantizarán ir avanzando hacia ese gran cambio. El Proyecto de Cambio –PC– es la herramienta básica para estructurar, acordar y conducir el cambio y la interacción entre los actores que lo viven, participan y lo combaten.

Con el Proyecto de Cambio –PC– es posible dividir el ‘gran cambio’ en segmentos o áreas de menor magnitud y menor demanda de tiempo, como se muestra en el ejemplo de la gráfica siguiente. De esta manera se mejoran las condiciones para conducir el cambio, advertir riesgos, observar con oportunidad ajustes requeridos, aprender sobre los síntomas de resistencia al cambio y ajustar el PC a tiempo.

³² Ver: odcp consult gmbh. Tarjeta de conocimiento sobre la gestión de cambio organizacional

Esquema de un Proyecto de Cambio (PC)



▪ Un proyecto de cambio y sus características

Un PC tiene que relacionarse con una dinámica, una reforma, un proceso de transformación ya existente o en camino. Son los actores mismos quienes interpretan este entorno dinámico y sacan conclusiones sobre oportunidades y riesgos. Por lo tanto, el análisis de la situación actual debe partir de los actores, de sus percepciones, aspiraciones y estrategias.

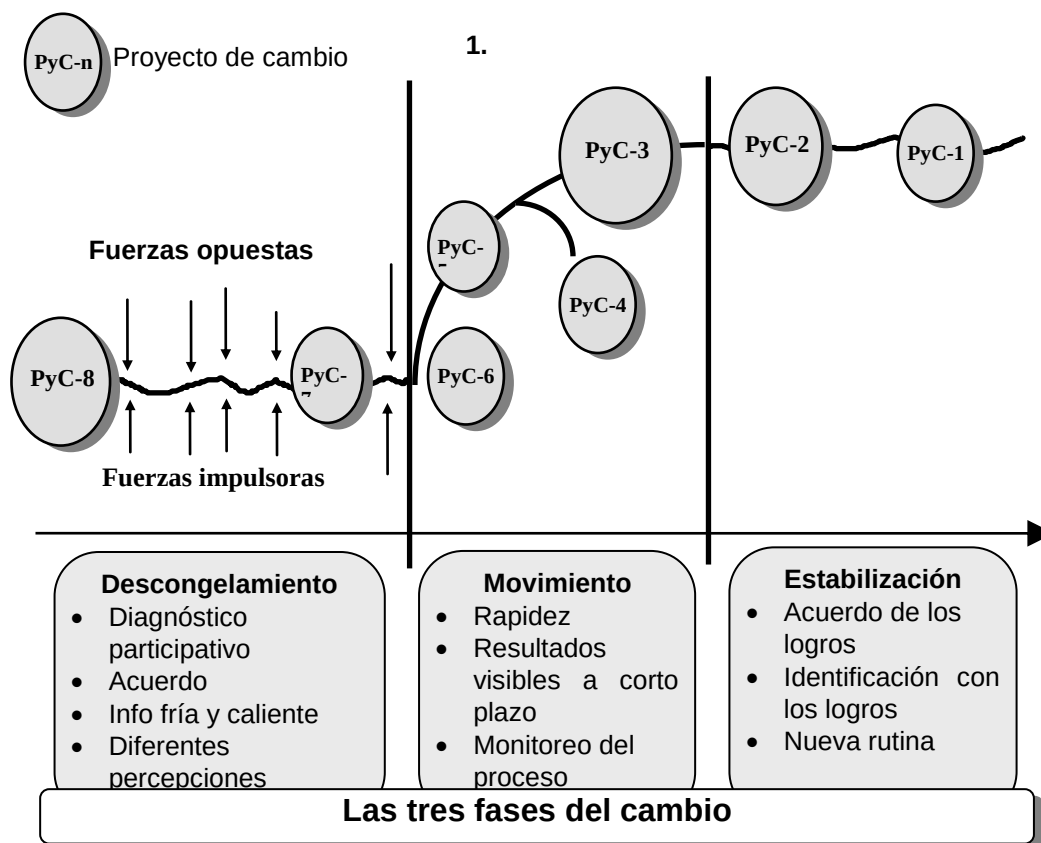
Al interior de cada proyecto de cambio deben definirse unos “*hitos*”, aspectos o productos concretos, que señalan el cumplimiento de una fase y son el referente para el inicio de la siguiente fase del PC (por ejemplo, la puesta en marcha de una página web interactiva o el acuerdo logrado sobre nuevos lineamientos para la coordinación); al mismo tiempo, estos hitos representan los impactos inmediatos de los proyectos de cambio a corto plazo. De esta forma, las personas involucradas en el manejo del cambio organizacional no pierden el control y los riesgos de no avanzar adecuadamente se pueden ir previendo. Es importante que cada proyecto de cambio sea asignado a un grupo de trabajo constituido para este efecto –Grupo de Tarea-, que lo coordina y deberá concluirlo en un plazo de tiempo determinado. Un Proyecto de Cambio:

- Plantea un *cambio a corto plazo* (de 6 hasta 12 meses) en el marco de un proceso de cambio de mayor alcance, que genera resultados concretos, palpables, demostrativos en el sistema. Por ello, cada PC está conectado y coordinado con los demás PC (idealmente, en el marco de un plan de desarrollo organizacional)
- Tiene un *nombre llamativo* para facilitar la motivación y comunicación
- Se define a partir de 2 o 3 *hitos concretos y tangibles* y no de un proceso detallado de actividades, para tener la flexibilidad necesaria para su implementación.

- d. Se incluyen además, los *recursos financieros* necesarios y un *grupo de tarea* mixto, heterogéneo y temporal, compuesto por personas de diferentes campos profesionales y niveles jerárquicos que lo gestionará.
- e. Está *coordinado por una persona con habilidades y capacidades de moderación*.
- f. Su *ejecución requiere de un compromiso duradero* de los actores involucrados

- **Las tres fases de un Proyecto de Cambio**

Los proyectos de cambio se desarrollan por fases (Kurt Lewin), en las que se necesitan, a lo largo del camino, diferentes actitudes de los actores y tipos de intervenciones para finalmente reencontrar un nuevo equilibrio y proseguir con el ciclo. Identificar las etapas de construcción del cambio y tener presente las trampas que frecuentemente surgen en este proceso, contribuyen para orientarse en las preguntas relevantes del proceso. Las tres fases del cambio son: Descongelamiento, Movimiento y Estabilización.



1. Descongelamiento: en la definición y la preparación para del cambio

- Partir de la percepción del entorno inmediato y de las necesidades de cambio de los actores.
- Considerar la experiencia de los actores con el cambio en el pasado.
- Vincularse con las reformas en camino.
- Concentración en un cambio factible y concreto a corto plazo.
- Definir el PC con la participación de los actores.
- Seleccionar los actores claves para la conformación del Grupo de Tarea.

2. Movimiento: durante el proceso, al realizar el cambio

- Observar el rumbo y adaptar las intervenciones a nuevas situaciones.
- Informar permanentemente e involucrar a los actores.
- Identificar expectativas, intereses y resistencias de los actores.
- Validar y aprovechar al máximo las capacidades y fortalezas existentes.
- Conducir con los sentidos abiertos.

3. Estabilización: garantizar y afinar los resultados, estabilizar la nueva situación

- Visualizar y validar los avances y el impacto inmediato.

- Asegurar la definición clara de nuevos roles y responsabilidades de los actores.
- Ajustar detalles y crear condiciones favorables para la nueva rutina.
- Vincular la innovación del PC con el proceso de cambio más amplio.

Este modelo permite detectar con bastante precisión algunos errores y trampas que se presentan con mayor frecuencia en el transcurso de lograr el cambio.

Una primera trampa que cometen con especial frecuencia, tanto los entusiastas del cambio como los planificadores, es empezar directamente con la fase de cambio sin una suficiente preparación. La euforia de haber encontrado "la solución y la receta prefabricada" o la fe ciega en la racionalidad técnica, hace que todas las energías se concentren en lograr el cambio inmediatamente. Esta trampa es más profunda entre mayor es el poder y la influencia del actor o del grupo de tarea para "imponer" o "acelerar" el cambio. El resultado es que el grupo de tarea se puede encontrar solo, o bien el cambio aparentemente obvio, tropieza con una resistencia inesperada de los otros actores.

Por esta razón, en la gestión del cambio la *fase de preparación* es tan importante como la fase de cambio propiamente dicha. En esta fase exploratoria, informativa y de sensibilización, se prepara el terreno y se pueden ganar adeptos para todo el proceso de cambio. No "crear la necesidad del cambio" en los actores puede llevar al fracaso, por no abordar adecuadamente la resistencia al cambio y el temor al riesgo. Procesos exitosos se construyen con una comunicación eficaz e incentivos para que se comprenda que mantener el estado actual es más peligroso que el cambio.

La segunda trampa consiste en la falta de visión. Los actores necesitan una visión positiva del futuro que sea compartida por ellos. Por ello es importante partir de la *construcción colectiva de una visión de futuro* sobre la organización que se quiere. Esta visión debe ser clara, breve, imaginativa y comprensible para que motive y atraiga a los actores. Los cambios son imposibles si no se logra la comprensión y el compromiso de las personas que deben contribuir al cambio. Los líderes del grupo de tarea deben ser protagonistas y representantes de la visión de los demás y su actuar debe ser consistente y coherente: dicen lo que hacen y hacen lo que dicen.

Una tercera trampa consiste en intentar cambiarlo todo de una vez, y apostar por una sola carta – es la trampa de la solución total. Por lo tanto, es aconsejable dividir el 'gran cambio' en *secuencias de proyectos de cambio* más pequeños para que, al final de cada parte, haya espacio suficiente para ajustar y rectificar el proceso. Cuando se planifica la transformación hasta el mínimo detalle y se quiere llevar a cabo en una sola acción, no queda lugar para introducir ajustes y adaptar cada uno de los pasos a la cambiante realidad. El cambio debe implementarse con flexibilidad, como un proceso interactivo de intervención, reflexión y ajustes. Cada parte debe consolidarse con una fase de estabilización, de tal forma que el modelo de las tres fases se convierta en una muñeca rusa: cada proceso de cambio consiste en varios proyectos de cambio y ellos mismos están compuestos por varias etapas de las tres fases. Los cambios necesitan su tiempo, pero los procesos pierden energía cuando no se ve éxitos y mejoramientos a corto plazo. La identificación de "hitos" de corto plazo que puedan irse logrando, son un incentivo para mantener el entusiasmo y compromiso con el proceso de cambio.

La cuarta trampa es la imposición por la fuerza. Cuanto mayor es la urgencia de un cambio, más incómoda, incluso molesta, resulta la *resistencia al cambio*. Es, entonces, cuando se tiende a pasarla por alto, y a tratar de imponer el cambio a toda costa. Esta actitud constituye un grave error y suele conducir a un aumento de la resistencia. Ignorar la oposición puede llevar al sabotaje, a un bloqueo del proceso y a equivocaciones que, luego, resultarán costosas. Un requisito básico para el éxito de los procesos del cambio es, pues, abordar la resistencia de forma constructiva e incluso aprender de ella para conducir el cambio (ver "aprender de la resistencia al cambio" en el capítulo 2 de este manual).

Una quinta trampa reside en la actitud de un actor protagonista que trata de jugar todos los papeles como un agente de cambio omnipresente y superdotado. El cambio debe apoyarse en los actores en función de la fase en la que se encuentre. Los procesos exitosos requieren una masa crítica de actores y personas dispuestas al cambio y los gerentes no deben delegar los procesos de cambio, tienen que liderarlos. En la fase preparatoria, los actores con mucha capacidad de análisis son importantes y apoyan, pero más tarde, en la fase de movimiento, estos mismos actores, con sus preguntas y dudas, puedan frenar y obstaculizar el proceso. Se debe validar la diversidad de capacidades y la personalidad de los actores en su papel de analistas, investigadores, comunicadores, sensibilizadores, aventureros, cautelosos, líderes, prácticos, críticos, anarquistas, bromistas, motivadores, portavoces, etc. No existe un agente de cambio que pueda cumplir con todos los papeles útiles a lo largo del camino, pero el agente de cambio, como facilitador, debe saber cómo aprovechar los diferentes actores en el momento oportuno. Es importante crear una coalición poderosa de gestión del cambio dentro del sistema, pues sin aprovechar las diferentes capacidades, el cambio no logra la velocidad y la profundidad necesarias.

Una sexta trampa consiste en el éxito temprano, que se convierte en ceguera frente a las turbulencias en la fase transitoria; el entusiasmo no deja ver las nuevas fuerzas de *resistencia* que, tarde o temprano, surgen en el transcurso del cambio o al fin del cambio, cuando algunos actores quieren continuar con el cambio en vez de estabilizar, y otros quieren volver al estado inicial porque antes todo era mejor. Por lo tanto, declarar la victoria demasiado temprano es un riesgo. Mientras los cambios no se hayan convertido en nuevas rutinas y en una nueva cultura, los nuevos procedimientos siguen siendo frágiles y existe el peligro de volver a lo anterior. De aquí la importancia de cuidar la fase de estabilización.

- **Perfil de un proyecto de cambio**

Las organizaciones elaboran el perfil para su PC considerando las particularidades organizacionales, las características del instrumento y las orientaciones proporcionadas por los asesores.

Organización Socia (OS)	
Dirección física y teléfono	
Correo electrónico	
Página web de la OS	
Persona de enlace en la OS	
Asesor/a	
Nombre del PC	

A. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA ORGANIZACIÓN SOCIA (OS)		
1.	Datos generales de la OS orígenes, año de fundación, personería jurídica, objetivos principales	
2.	Servicios principales ¿Cuáles son los principales servicios y clientes de la OS? ¿Cuáles es el sector geográfico en que trabaja la OS?	
3.	Equipo humano de la OS Número de personas de nivel directivo, técnico y auxiliar; especificar el equipo técnico con el que cuenta	
4.	Información financiera ¿Cuál es el presupuesto anual y cuáles en porcentajes aproximados las fuentes de financiamiento de la OS?	
5.	Visión ¿Quiénes somos y hacemos en tres años?	
6.	Potencialidades y obstáculos ¿Qué nos ayuda a realizar la visión (potencialidades) y qué nos impide (obstáculos) lograrlo?	

118

C. INFORMACIÓN SOBRE EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PC			
15.	Duración del PC Fecha de inicio Fecha de finalización	Inicio	Finalización
16.	Hitos del proceso de elaboración del PC Los hitos (max. 4) son resultados parciales que señalan una etapa cumplida en el camino.	Hitos	Fecha de cumplimiento
17.	Grupo de Tarea Identificar las personas que conforman el grupo tarea o los responsables del PC al interior de la OS.		
18.	Productos del conocimiento Señalar los productos del conocimiento que podrían desarrollarse en el proceso del PC, por ejemplo referidos a: conceptos, instrumentos, metodologías, estrategias, etc.		

3.6.3. Herramientas y material didáctico

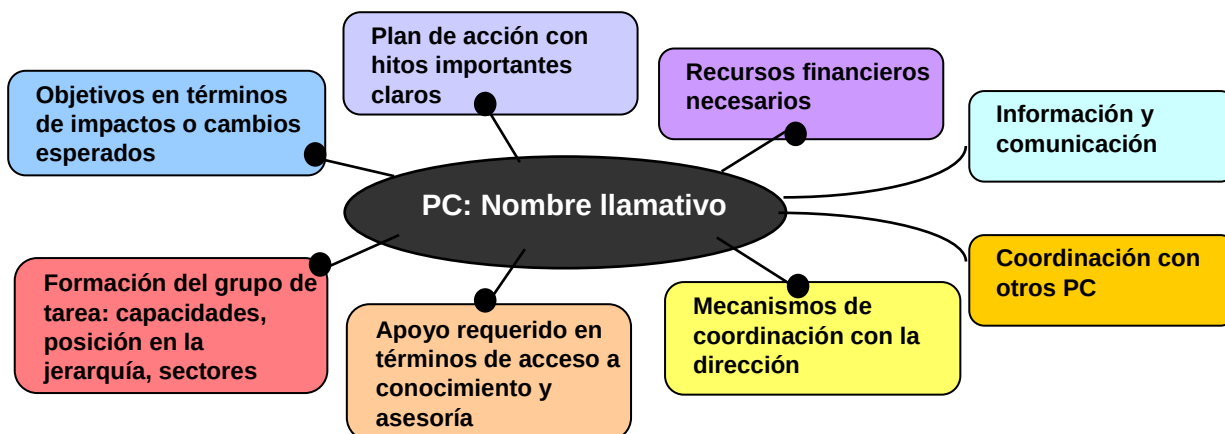
Los elementos de un proyecto de cambio: hormiga³³

Breve descripción ¿Qué es?	Es un gráfico, en forma de hormiga, que sintetiza los 9 elementos claves de un proyecto de cambio.
Utilidad ¿Para qué sirve?	Facilita recordar los elementos de un PC para tenerlos en cuenta en el momento de formularlo.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	En los procesos de fortalecimiento organizacional, en el momento de definir los “paquetes de cambios”, para mantener en forma visible y sintética una “lista de chequeo” sobre los elementos de un PC, que facilita revisar si se han definido y acordado todos sus componentes clave. Durante el taller el chequeo se puede hacer en grupos o en plenaria, pidiendo a cada grupo que revise si su PC tiene los elementos clave
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Después de formulado el perfil preliminar de un PC, “la hormiga” permite chequear que no se ha olvidado ningún elemento clave. En este sentido es complemento claro del formato de Perfil de un PC
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Ninguna

³³ Ver: Zimmermann, Arthur: Gestión de cambio. Caminos y herramientas. Ed. Abya-Yala, Quito 2002

Procedimiento

- **Paso 1:** Graficar, previo al inicio del taller de definición de Proyectos de Cambio, la “hormiga”, en un papel de un tamaño mínimo de 50 cm X 70 cm.
- **Paso 2:** Durante el taller, colocarla de forma que este gráfico se mantenga visible para todo el grupo de participantes en todo momento.
- **Paso 3:** Después de elaborado el PC, chequear con apoyo de “la hormiga”, si se han definido todos sus elementos clave. Este paso tiene una duración aproximada de 15 minutos.



Preguntas guías para la reflexión

- ¿Se ha acordado un nombre llamativo para el PC?
- ¿Se ha formulado su objetivo como cambios concretos a obtener (formulación en presente, como si el cambio esperado ya se hubiera obtenido)?
- ¿Se han identificado “hitos” claros, precisos y posibles de obtener en el muy corto plazo?
- ¿Se han definido todos los recursos financieros necesarios para llevar adelante el PC?
- ¿Se ha conformado el Grupo de Tarea que se responsabilizará de su ejecución? ¿Es un grupo, con poder, capacidades adecuadas y que representa a todos los sectores o instancias de la organización involucrados?
- ¿Se han acordado claramente los apoyos requeridos en cuanto al acceso a información y asesoría?
- ¿Se han definido los mecanismos de coordinación con la dirección de la organización?
- ¿Se cuenta con mecanismos de información y comunicación claras, sencillas y acordadas entre los participantes?
- ¿Se han acordado los mecanismos de coordinación con los otros PC identificados?

Campos de observación para definir procesos de cambio

Breve descripción ¿Qué es?	Instrumento, en forma de preguntas, para desarrollar las tres líneas de observación clave en la definición de cualquier PC: la dinámica actual percibida por los actores, la definición del impacto esperado con el PC y la identificación de los 'hitos'.
Utilidad ¿Para qué sirve?	Guía, paso a paso, en la formulación de las tres líneas de observación, facilitando su realización
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Se aplica en los procesos de fortalecimiento organizacional, en el momento de formular los PC. Es conveniente la participación de equipos de trabajo de las organizaciones y el Grupo de Tarea
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Con "la hormiga", pues ayuda a definir los dos primeros pasos, además del punto de partida o situación inicial de la organización, desde la perspectiva de los participantes. Se complementa con el "análisis del campo de fuerzas". También con herramientas del Diagnóstico Organizacional como: "la organización a vuelo de pájaro" y la "Matriz FODA"
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Es importante, mediante entrevistas semiestructuradas, recoger información de personas que estén en diferentes posiciones dentro de la organización y tener cuidado, en la consolidación de información, de diferenciar sus distintas percepciones y expectativas. Si el grupo de participantes del proceso de cambio es superior a 20 personas, los pasos 2 y 3 es conveniente realizarlos en trabajos de grupo (de máximo 5 personas y con una duración de 1 hora) y una plenaria de consolidación de los trabajos de grupo y acuerdos (con una duración aproximada de 1:30 horas)

Procedimiento:

• Paso 1: Análisis de la dinámica actual percibida por los actores

Con base en las siguientes preguntas guía, elaborar un instrumento para realizar Encuestas semiestructuradas, las cuales se aplicarán a actores clave para el Proyecto de Cambio. Estos actores deben representar distintas instancias de la organización y tener diferentes niveles de poder. Las respuestas a las entrevistas deberán ser consolidadas teniendo cuidado de mantener diferenciadas las perspectivas de actores de las distintas instancias, así como los que representan los diferentes niveles de poder. La aplicación de cada encuesta tiene una duración aproximada de 2 horas y el tiempo de la consolidación dependerá del número de encuestas aplicadas.

Preguntas orientadoras

- ✓ ¿Qué oportunidades, obstáculos y riesgos perciben los actores para la organización?
- ✓ ¿Cuáles son los actores interesados en el desarrollo y el cambio de la organización?
- ✓ ¿Qué agenda tienen?
- ✓ ¿Con quiénes se relacionan y conforman alianzas?
- ✓ ¿Qué tensiones existen al interior de la organización?
- ✓ ¿Quiénes están en contra o a favor de la innovación?
- ✓ ¿Qué capacidades tienen para realizar el cambio?
- ✓ ¿Cuáles son los principales factores que facilitan u obstaculizan el desarrollo del cambio?
- ✓ ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que perciben?

- **Paso 2: Definición del impacto del PC**

En plenaria, mediante la técnica de “visualización” y con el apoyo de las siguientes preguntas guía, recoger las perspectivas de las personas participantes del proceso y llegar a un consenso sobre los principales cambios que deberán lograrse en la organización. La duración de esta plenaria dependerá del número de participantes (a mayor número de participantes, mayor duración); con un grupo de entre 20 y 25 personas, la duración podrá ser de una hora y media.

Preguntas guías para la reflexión

- ✓ ¿Qué nos gustaría cambiar?
- ✓ ¿Existe algo interesante que quisiera que continúe o que mejore?
- ✓ ¿Cuáles son los temas con los que no estoy satisfecho?
- ✓ ¿Qué quiero hacer de manera diferente?
- ✓ ¿Qué me gustaría cambiar?
- ✓ ¿Qué situación en el futuro queremos construir?
- ✓ ¿Cuáles actores importantes deberían participar?
- ✓ ¿Qué capacidades necesitan los actores para construirlo?

Preguntas orientadoras (para verificar el impacto)

- ✓ ¿Está claro el contexto donde ocurrirá el cambio deseado?
- ✓ ¿En qué contextos podría no beneficiar el cambio logrado?
- ✓ ¿En qué contextos podría generarse beneficios con el cambio logrado?
- ✓ ¿Cuánto tomará lograr el cambio deseado?
- ✓ ¿Qué pruebas se requerirá para saber que se ha alcanzado el impacto?

- **Paso 3: Áreas de observación: los hitos**

En plenaria, mediante la técnica de “visualización” y con el apoyo de las siguientes preguntas guía, identificar los ‘hitos’ o productos que permitirán identificar, con precisión y claridad, que se está avanzando en la obtención del cambio esperado con el PC.

Preguntas orientadoras

- ✓ ¿Qué productos palpables debemos elaborar en el camino para lograr el objetivo del PC?
- ✓ ¿Cuáles de estos son los más importantes?
- ✓ ¿En qué tiempo podemos lograrlos?
- ✓ ¿Es posible lograrlos con los recursos disponibles?

Análisis del campo de fuerzas (Kurt Lewin)³⁴

Breve descripción ¿Qué es?	Instrumento en forma de cuadro para identificar, desde la perspectiva de los actores, la dinámica de las fuerzas inhibitorias y estimulantes del cambio, que tiene la organización.
Utilidad ¿Para qué sirve?	- Reconoce a los actores que encarnan la resistencia (con argumentos hasta la ausencia muda) y lo que se deberá hacer para involucrarlos - Indica huecos de información sobre lo que obstaculiza o promueve el cambio al interior de una organización - Revela que la misma persona o el mismo grupo puede movilizar, al mismo tiempo, fuerzas impulsoras y restrictivas: ambivalencia. - Proporciona indicios sobre alianzas y grupos negativos, para evitar en la formación de grupos de tareas que las fuerzas opuestas se refuercen. - Estimula la autorreflexión: facilita clarificar los roles en el proceso de cambio. - Sirve para seguir y guiar el proceso de cambio.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	En los procesos de formulación de PC, después de identificar los impactos o cambios esperados, es conveniente aplicarlo con la participación de todas las personas vinculadas al proyecto de cambio
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	El análisis del campo de fuerzas se complementa con el tablero de control, el Perfil del PC y la Matriz FODA
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	El instrumento resulta especialmente útil cuando se aplica en repetidas ocasiones a lo largo de un proceso de cambio, y se trabaja con grupos separados, de ser posible, según sus intereses particulares.

Procedimiento:

- **Paso 1:** En plenaria, mediante la técnica de “visualización”, determinar y consensuar los posibles o reales argumentos que se pueden esgrimir a favor del cambio acordado en el PC. Duración aproximada de 30 minutos.
- **Paso 2:** En plenaria y mediante la técnica de “lluvia de ideas”, definir los actores que han expresado los argumentos a favor del cambio o que se considera podrían expresarlos. Duración aproximada de 15 minutos.
- **Paso 3:** En plenaria, mediante la técnica de “visualización”, identificar y consensuar los argumentos, reales y posibles, en contra del cambio propuesto. Con una lluvia de ideas, identificar los actores que han expresado argumentos en contra del cambio acordado o se considera que puede compartir esos argumentos. Duración aproximada de 45 minutos.
- **Paso 4:** Representar el **campo de fuerzas** de forma simplificada como sigue:

³⁴ Ver: Zimmermann, Arthur: Gestión de cambio. Caminos y herramientas. Ed. Abya-Yala, Quito 2002

Objetivo de cambio:				
Argumentos, actos y comportamientos EN FAVOR		ACTORES que influyen en el cambio	Argumentos, actos y comportamientos EN CONTRA	
+	++		--	-

Preguntas guías para la reflexión

- ¿Qué argumentos han escuchado a favor del cambio propuesto?
- ¿Qué otros argumentos consideran que se pueden tener a favor de ese cambio?
- ¿Quiénes han expresado esos argumentos?
- ¿Qué otros actores creen que podrían compartir los argumentos a favor del cambio?
- ¿Qué argumentos han escuchado en contra del cambio propuesto?
- ¿Qué otros argumentos consideran que se pueden tener en contra de ese cambio?
- ¿Quiénes han expresado esos argumentos?
- ¿Qué otros actores creen que podrían compartir los argumentos en contra del cambio?

Tablero de control de una organización³⁵

Breve descripción ¿Qué es?	Es un instrumento para analizar y colocar en un gráfico en forma de pentágono, el estado de una organización con relación a cinco aspectos básicos para el manejo del cambio: Orientación, Cooperación, Estructura, Procesos y Aprendizaje.
Utilidad ¿Para qué sirve?	Facilita identificar el estado de la organización respecto a esos cinco aspectos básicos y hacer seguimiento a los cambios que se dan en ellos a partir de la ejecución de los PC. Permite identificar las diferentes percepciones que los miembros de la organización tienen sobre cómo va la organización. Esto hace posible confirmar la diversidad de intereses y potencialidades de sus miembros. El gráfico con la consolidación de las percepciones, constituye un capital de conocimiento importante para establecer algunos puntos comunes hacia los cuales habría que orientar el trabajo para formar equipo, por un lado, y establecer los temas donde existen diferentes opiniones y percepciones, por el otro. En estas diferencias, hay que enfocar energías para fortalecer la organización con acciones que permitan disminuir la diferencia de percepciones.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	En los momentos iniciales del proceso de definición de los PC y en los momentos de seguimiento y evaluación para hacer análisis comparativos del estado de la organización en diferentes momentos de tiempo.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Se complementa con las herramientas: "campos de observación para definir un PC", "análisis del campo de fuerzas", así como con "la organización a vuelo de pájaro. Y la Matriz FODA.
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Se recomienda llevar el 'pentágono' graficado en una cartulina o papel grande (70 cm X 100 cm), con radios que marquen la escala de valoración, siendo 0 el centro del pentágono. Esto facilita la colocación de las valoraciones de los participantes y la lectura del estado actual del aspecto. Es importante, en el momento de hacer el gráfico del consolidado,

³⁵ Adaptado de Capacity WORKS. GTZ Eschborn 2007

	valorar el estado de cada uno de los cinco aspectos por consenso y no por promedio o mayoría. La identificación de la diversidad de percepciones, facilita el establecimiento de medidas específicas para mejorar la situación de la organización.
--	--

Procedimiento:

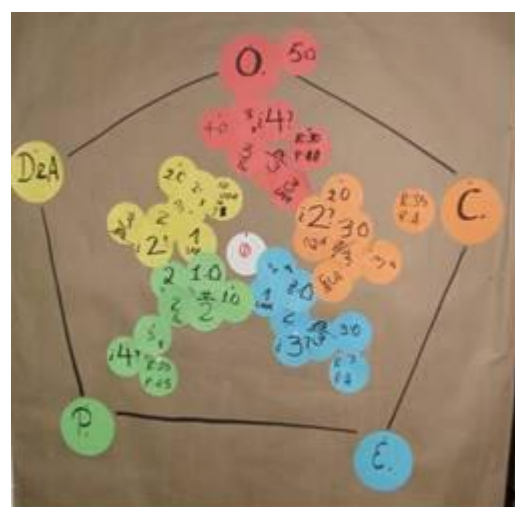
- **Paso 1:** Se entrega a cada una de las personas participantes del proceso, las siguientes tablas: (1) Preguntas para identificar el estado actual de la organización (se encuentra más adelante, al final de esta herramienta) y (2) Percepciones de cada participante, para calificar su percepción sobre cada uno de esos cinco aspectos clave.

Tabla 2 - Percepciones de cada participante

Ponderación	Orientación (O)	Cooperación (C)	Estructura (E)	Procesos (P)	Aprendizaje (A)
5					
4					
3					
2					
1					

- **Paso 2: El balance colectivo de la organización - ¿Cómo estamos?**

Se entrega a cada participante una tarjeta de un color distinto para que coloque su valoración de cada uno de los cinco aspectos: colocar el número de la valoración (de 1 = menos a 5 = más) en la ficha del color de cada aspecto. Se le pide a los participantes que ubiquen sus tarjetas en gráfico según la valoración que hayan hecho de cada aspecto: si es 1 cerca al centro y si es cinco en la línea de afuera. Al final, se tiene el gráfico de la situación de la organización respecto a cada uno de los cinco aspectos.



- **Paso 3: ¿Qué está pendiente?**

Se promueve un debate entre las personas participantes para identificar el por qué de las distintas percepciones y sobre qué se puede hacer para acercar la valoración de cada aspecto a 5, llegando a un consenso sobre posibles medidas a seguir, de forma que se responda a la diversidad de las percepciones existentes.

Preguntas guías para la reflexión

Factor	Preguntas para identificar el estado de la organización
Orientación (O)	– ¿Tenemos el producto claro? – ¿Están claros los objetivos?
Cooperación (C)	– ¿Quiénes somos? – ¿Los roles y aportes de los socios/aliado están asignados? – ¿Cuáles son las responsabilidades de cada uno? – ¿Conocemos los intereses de cada socio/aliado con claridad y transparencia? – ¿Con quiénes debemos establecer cooperación?
Estructura (E)	– ¿Cómo se toman decisiones? – ¿Cómo nos organizamos? – ¿Tenemos normas claras? – ¿Los mecanismos de información y comunicación están definidos?
Procesos (P)	– ¿Están claros los pasos para lograr nuestros objetivos? – ¿Cómo producimos? – ¿Los procesos administrativos y de contratación están definidos y son claros? – ¿Cómo hacemos seguimiento y evaluación?
Aprendizaje (A)	– ¿Cómo documentamos el desempeño y la experiencia de la organización? – ¿Cómo aumentamos la capacidad de aprendizaje de la organización?

Semáforo para el seguimiento de Proyectos de Cambio³⁶

Breve descripción ¿Qué es?	Un instrumento para hacer seguimiento a los PC sobre 8 aspectos concretos, valorando cada aspecto con los colores de un semáforo de la siguiente manera: verde (= si, concuerda plenamente con el criterio), amarillo (= concuerda más o menos con el criterio) o rojo (= no concuerda o hay fuertes dudas)
Utilidad ¿Para qué sirve?	Permite tener una mirada rápida del estado del PC identificando fácilmente el aspecto donde se tienen menores avances o dificultades, con lo que se pueden tomar los correctivos necesarios de forma oportuna. La comparación del semáforo con el construido en el período anterior de seguimiento, permite ver avances o retrocesos en el 'proceso de cambio' y evidenciar los aspectos que presentan mayores dificultades.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Lo debe aplicar el Grupo de Tarea como mínimo. Es conveniente que también se aplique en una reunión de seguimiento de todas las personas vinculadas al PC. Se aplica en distintos momentos de la ejecución del PC, acordados previamente. Dependiendo del tiempo de duración del PC, el período de tiempo para la aplicación del "Semáforo" será cada dos o tres meses.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Se complementa con el tablero de controles y el plan de acción del PC
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	El seguimiento al PC es importante que el grupo de tarea lo haga periódicamente (cada 2 o 3 meses) y puede hacerlo individualmente o en forma colectiva en una reunión de seguimiento. Además es importante que la persona que está asesorando el PC también elabore su propio semáforo y lo analice comparativamente con el elaborado por los miembros de la Organización, para identificar diferencias en la percepción sobre el avance del PC y los aspectos a mejorar.

Procedimiento:

- **Paso 1:** En una reunión de seguimiento, se entrega a cada persona la matriz de valoración junto con las preguntas guía y se les pide que coloquen sus percepciones sobre el color del semáforo que tiene cada uno de los 8 aspectos y sus observaciones y comentarios.
- **Paso 2:** Hacer una 'ronda' para que cada persona comparta su calificación y los comentarios u observaciones para cada aspecto. La valoración de todas las personas se va colocando en una misma matriz para identificar las percepciones diferentes frente al avance logrado en cada aspecto en el período analizado.
- **Paso 3:** Se promueve un debate frente a las valoraciones de cada persona para llegar a un consenso sobre el color que deberá colocarse a cada aspecto y sobre las medidas a tomar para mejorar el avance en aquellos aspectos donde este no es satisfactorio o se evidencian atrasos respecto a lo esperado.

Preguntas guías para la reflexión

- **Enfoque relevante:** Existe un perfil PC elaborado con la participación de la organización socia / OS que se enfoca en un cambio relevante y palpable de la OS.
- ¿Qué opina las OS al respecto?

³⁶ Ver: Zimmermann, Arthur: Seguimiento de los PC. Herramientas de trabajo del proceso DFC. Bogotá 2009

- **Apropiación:** Grado de apropiación del PC por el grupo de tarea, los directivos y el personal en general de la OS. - ¿Quién habla positivamente del PC con un sentido de pertenencia?
- **Hitos:** Notamos los avances según los hitos programados y los hitos alcanzados son visibles. - ¿Existe claridad sobre los hitos?
- **Confianza:** Aumento gradual de la aceptación y confianza de otros actores con los cuales la OS colabora, las relaciones externas se refuerzan. ¿Cómo se expresa tal aumento? - ¿La OS comunica con claridad sobre sus intenciones, planes y busca activamente el intercambio con otros actores?
- **Capacidad de gestión:** Notamos avances en el desempeño del trabajo y en la calidad de servicios internos y externos. - ¿Aplican nuevos modos de operar desarrollados en el marco del PC?
- **Autorreflexión:** Aumento de la capacidad de hacer seguimiento a sus acciones y reflexionar sobre el comportamiento organizacional. - ¿Se han ampliado los espacios para discutir sobre el futuro, potencialidades, cuellos de botella etc.?
- **Asesoría:** Intensidad y frecuencia adecuada y oportuna de la asesoría acompañante. ¿Existe un hilo rojo y continuidad en las intervenciones intermitentes de la asesoría?
- **Contribución al Programa:** ¿El PC contribuye a los objetivos superiores del Programa CERCAPAZ, es decir a la transformación de conflictos y al fortalecimiento de prácticas de paz?

La Matriz de seguimiento: El semáforo

OS: Proyecto de Cambio:		Asesor/a:		
Criterios	Semáforo			Observaciones
1. Enfoque relevante				
2. Apropiación				
3. Hitos programados				
4. Confianza				
5. Capacidad de gestión				
6. Autorreflexión				
7. Asesoría				
8. Contribución al Programa				

3.6.4. Ejemplo de un programa para un taller de GC

Día 1

Objetivo: Los/as participantes comprenden las fases, dinámicas, ritmos, potenciales y resistencias frente al cambio organizacional

Hora	Tema	Objetivo, metodología y actividades
08:30	Bienvenida - Objetivos, programa y metodología del taller - Presentación de los/as participantes - Comunidad de aprendizaje: - Intercambio de experiencias - Monitoreo del taller ("El Ojo Crítico", Evaluadores) - Dinámicas - Acuerdos	Presentar el hilo conductor de las secuencias del taller y crear un ambiente de confianza y calidez Información breve Intervención individual
9:00	Experiencias de cambio - Ejemplos de casos de cambio - Línea de tiempo de un cambio organizacional	Analizar las experiencias de cambio de los participantes (buenas y malas) Grupos de 5 personas. Cada participante toma una experiencia que conozca sobre cambio organizacional. La presenta. El grupo escoge una experiencia. El grupo dibuja la línea de tiempo de cambio de la experiencia (cronología)
10:00	Receso	
10:30	Experiencias de cambio -continuación	Plenaria de presentación de los dibujos de la línea de tiempo de los cambios organizacionales
11:00	El "hilo rojo" del cambio organizacional	Presentación y reflexión complementaria
12:30	Almuerzo	
14:00	Fuerzas reactivas y fuerzas en favor del cambio - Fases del cambio organizacional - Trabajar con la resistencia al cambio - Fuerza de empuje en el personal	Reflexionar sobre cómo tomar en cuenta las fuerzas en favor y en contra del cambio. <i>Las tres fases del cambio</i> <i>Aprender de la resistencia al cambio</i>
16:00	Receso	
16:20	El enfoque sistémico - Funciones del sistema - Construcción de sistemas - Entorno y organización	Identificar a las organizaciones desde un enfoque sistémico Ejercicio de pasar a las personas por encima de un panel. Observación y reflexión del ejercicio Presentación y aplicación del modelo sistémico
17:30	Cierre del día 1: El ojo crítico	Relámpago: ¿Qué mantener, qué cambiar?

Día 2

Objetivo: Los/as participantes diseñan procesos de cambio y potenciar fuerzas de cooperación en procesos de cambio. Así mismo, identifican técnicas y tipos de intervención de la asesoría en procesos de cambio

Hora	Tema	Objetivo, metodología y actividades
08:30	Características y elementos de un proceso de cambio • Check-list para abordar un cambio • La importancia de la participación, la información y la comunicación • Actitudes y capacidades para el cambio	Conocer los pasos para ejecutar una propuesta de cambio Definición de un proceso de cambio
10:00	Receso	
10:30	Formulación de un proceso de cambio • Grupo de tarea: Composición, firmación y conducción de un proceso de cambio	Aterrizar un proceso de cambio para las organizaciones de los participantes Trabajo de grupos Aplicación de herramientas Presentación y reflexión en plenaria Los elementos de un proceso de cambio (La Hormiga)
12:30	Almuerzo	
14:00	Asesoría (externa/interna) de procesos de cambio • Enfoque de asesoría • Trampas del asesor en nuestro medio • Tipos de intervención del asesor	Tener el “olfato” como asesor de un proceso de cambio Presentación de tips
15:00	Receso	
15:20	Síntesis conceptual y de técnicas en el taller • Mapa mental conceptos • ¿Qué viene para mi organización? Compromisos	Ejercicio colectivo de aprendizajes Aplicación futura (inmediata, mediano plazo) de conocimientos y técnicas Acuerdos para seguimiento
17:30	Cierre del taller	Evaluación instantánea y formato 08 de participantes

3.7. Taller de Diagnóstico organizacional - DO

3.7.1. El taller en breve

Capacidades centrales que desarrolla este taller de DO

- 5.** Conocer, desarrollar y/o adaptar instrumentos y mecanismos pertinentes para el autodiagnóstico de su organización
- 6.** Realizar una autorreflexión dentro de la organización para innovar en estructuras y procesos
- 7.** Adquirir habilidades y destrezas para facilitar la aplicación de acciones de auto-reflexión dentro de las organizaciones

Preguntas básicas para desarrollar

- ¿Cuáles son los conceptos básicos del Diagnostico Organizacional?
- ¿Cómo se caracteriza nuestra organización hoy (en cuanto a estructura, procesos, cultura)?
- ¿Qué métodos e instrumentos existen para analizar una organización desde adentro?
- ¿En qué contexto actuamos como organización?
- Tomando en cuenta el análisis interno y externo de la organización, ¿cuáles son nuestras principales potenciales, deficiencias, externalidades, desafíos como organización tanto en cuanto a nuestros procesos/estructura y nuestra gestión interna como en cuanto a nuestro contexto y entorno de actores?
- ¿En qué y con quiénes debemos trabajar para reaccionar a las potenciales, deficiencias, externalidades y desafíos analizados (elaboración de un plan de trabajo de la organización)

3.7.2. Temas claves del taller

En general, cualquier organización o institución busca alcanzar los propósitos para los que fue creada, crecer, aprender e innovar para ser cada vez más competente y eficaz y por lo tanto, debe estar periódicamente revisando cómo va, qué está haciendo bien y qué debe mejorar para aprovechar de la mejor manera posible sus propios recursos y las oportunidades que el contexto le ofrece u obviar los obstáculos que le presenta, para avanzar en el logro de su misión institucional.

Las organizaciones son parte de un sistema de relaciones, tanto a su interior como en el contexto en el que se ubican y es útil un conocimiento de los elementos de contexto con los que se ve en íntima relación y que la logran impactar o a los que a su vez impacta, sus niveles de intervención, sus prácticas y las causas y efectos de sus acciones.

En otras palabras, es importante que las organizaciones e instituciones realicen periódicamente procesos de reflexión crítica interna, esto es, procesos de Diagnóstico Organizacional, que les permitan mirar la ruta o camino recorrido, detenerse y revisar lo realizado y de este modo, inferir aspectos de la organización que son útiles y debería mantener y también aspectos a mejorar o cambiar y con ello, tener insumos para formular proyectos de cambio organizacional, que les garantice avanzar de manera más clara y segura en la obtención de los impactos que espera lograr con su acción.

▪ El concepto de organización

Las organizaciones son sistemas sociales y técnicos complejos, conformados por elementos que se interconectan y entrelazan de forma dinámica y constante. Son sistemas estructurados primordialmente sobre la base de una diferenciación por funciones u operaciones, donde las personas que las conforman están interrelacionadas, como eslabones de una misma cadena, trascendiendo las 'barreras' entre las diferentes funciones. A su vez, las organizaciones como sistema sociales, operan e interactúan en un ambiente aún más complejo y amplio reconocido como contexto.

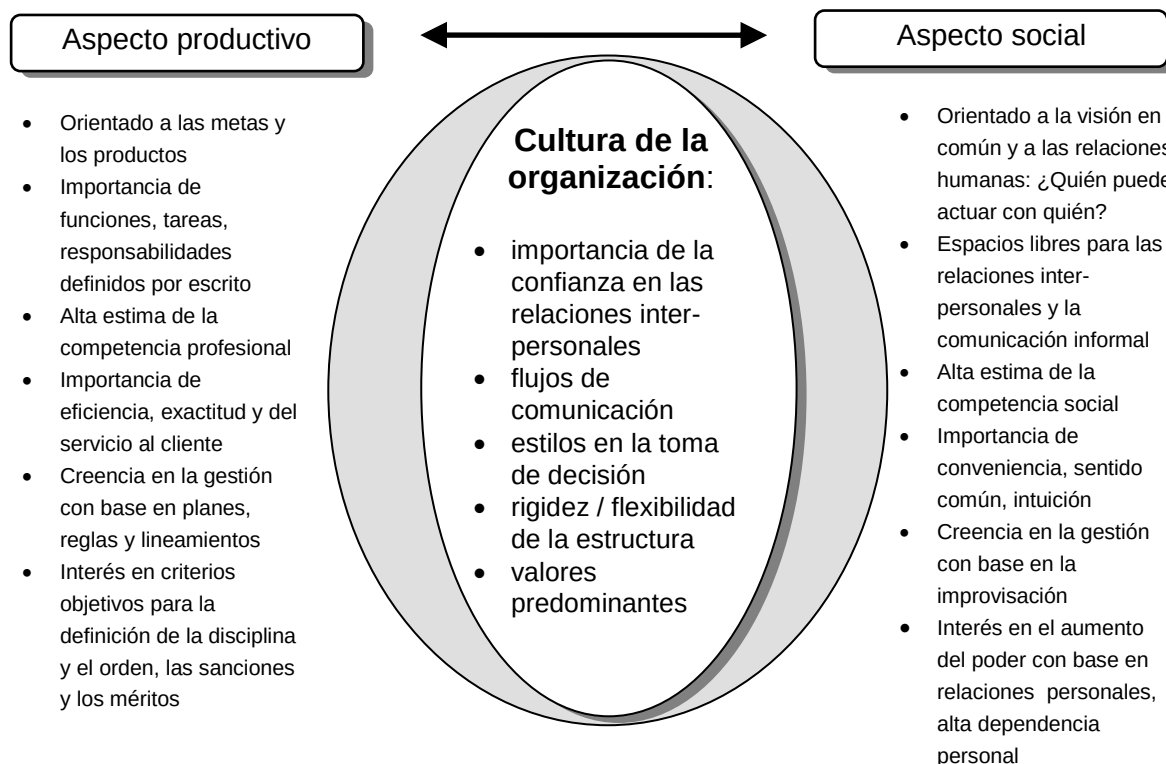
De otro lado, hoy en día vivimos, en una sociedad altamente diferenciada funcionalmente, que implica la presencia de una mayor cantidad de organizaciones dedicadas a funciones específicas. Cuando se habla de 'contexto' desde el paradigma sistémico, nos referimos a ver el entorno como un espacio de relaciones entre distintos sistemas organizacionales. Por ello, las organizaciones deberán conocerse bien internamente, conocer su entorno y encontrarse preparadas para afrontar los cambios que se dan en ese contexto y que la influyen positiva o negativamente.

▪ El comportamiento organizacional: la ambivalencia entre lo productivo y lo social

La razón profunda para el acercamiento al cambio a través de la construcción de un modelo organizacional consiste en la comprensión de que las organizaciones *no solamente producen bienes y servicios*. Ellas mismas producen y configuran también un ambiente más o menos favorable para las relaciones personales, fomentan o limitan el aprendizaje de sus miembros y estructuran un cierto estilo de dirección y liderazgo con base en sus pautas culturales, es decir: producen un *comportamiento organizacional*. El comportamiento organizacional resulta del influjo que ejercen fuerzas opuestas sobre la conducta del personal que está actuando al mismo tiempo como una **comunidad productiva** y una **comunidad social**, por ejemplo en las siguientes áreas de la toma de decisiones:

- La estructuración de los procesos y cadenas de producción, la distribución de los recursos escasos y el acceso a los medios técnicos y de apoyo
- El acceso a y transparencia de la información, la definición de los flujos de comunicación
- La cultura de control y confianza, repartición de recompensas, incentivos, bonificaciones
- La participación o exclusión en la toma de decisiones, la definición de estrategias, metas y reglas
- La coherencia de las decisiones con los objetivos y su oportunidad y rapidez
- La apertura hacia la cooperación externa con otras organizaciones

En muchas organizaciones, estas áreas son *campos conflictivos*, siempre muy observados y cargados emocionalmente. Esto se debe a que la toma de decisiones oscila entre dos extremos, basándose unas veces en un criterio más técnico-profesional y otras veces en un criterio socio-relacional, es decir, las decisiones dependen de la persona que las toma y de su intuición, de sus intereses personales y a veces del humor del día. Sin embargo, es importante reconocer que los dos criterios tienen su propia racionalidad y pueden ser necesarios e ignorar esa ambivalencia puede ser un error. Compuesto de aspectos ambivalentes, el personal de cualquier organización configura activamente su propia *cultura organizacional* que rige el comportamiento, bien sea hacia el mantenimiento de su estado actual o hacia un cambio lento o rápido y fundamental.



También las relaciones de cooperación externa, con otras organizaciones, con base en alianzas, acuerdos o contratos, involucran **ambos aspectos**:

- **Aspecto social:** ¿Con quién trabajamos? - ¿Quiénes son nuestros interlocutores? - ¿Son amables y tenemos confianza en ellos? - ¿Qué posiciones tienen en la organización? - ¿Pueden ayudarnos en el logro de nuestros objetivos?
- **Aspecto productivo:** ¿En qué consiste el producto de la cooperación? - ¿Qué queremos lograr en conjunto? - ¿Cuáles son los recursos (humanos, financieros, tiempo, conocimientos) que necesitamos? - ¿Qué rentabilidad lograremos?

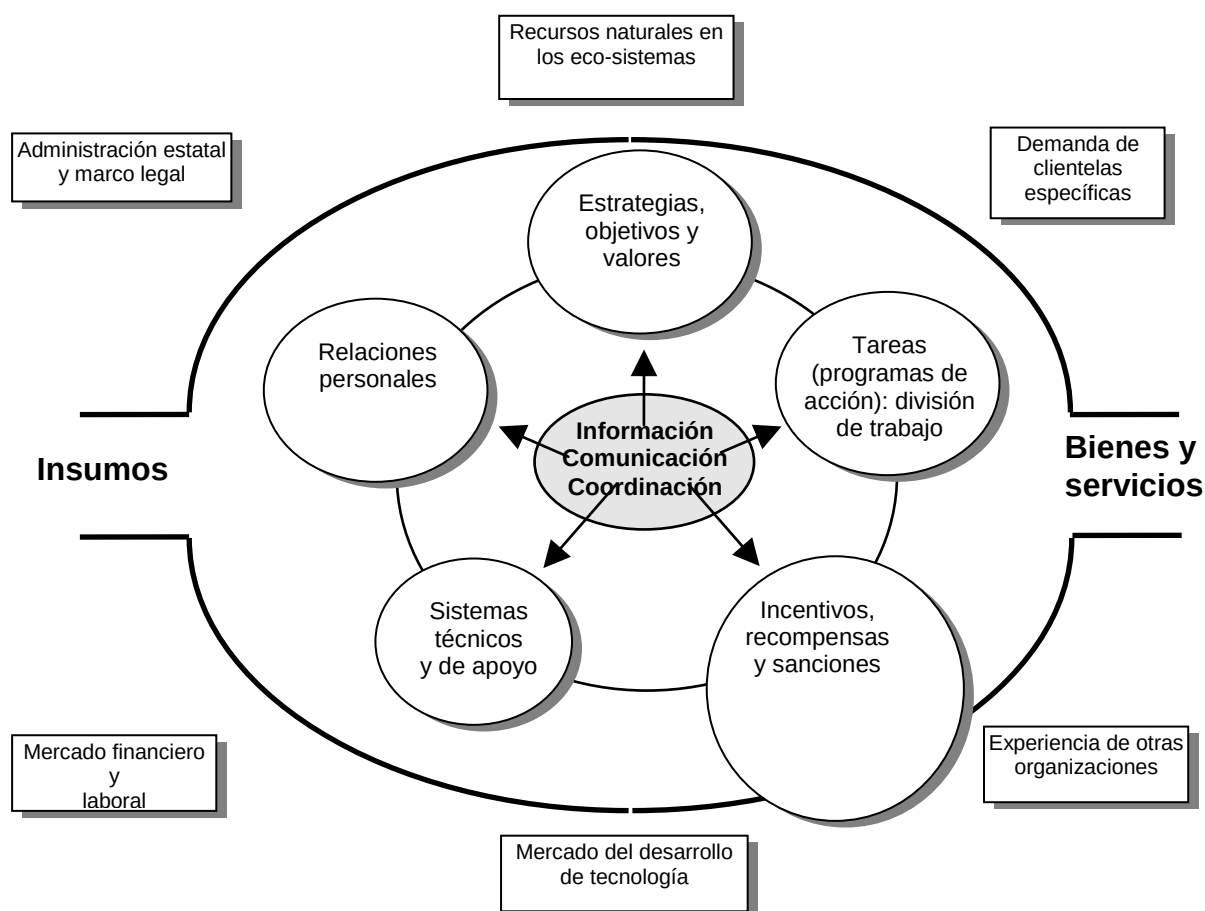
▪ Un modelo sistémico de la organización

La organización puede entenderse como un conjunto de elementos, interrelacionados entre sí y con el medio o entorno que la rodea, es decir, como *un sistema dinámico abierto*, que cumple una función y justifica con ella su razón de ser, que toma recursos del entorno y le aporta productos y servicios, pero que también se ve afectada por ese entorno y lo afecta a su vez. Por ello, para hacer un análisis crítico de la organización es importante iniciar por identificar y reconocer los distintos subcomponentes, tanto internos como externos de la organización y sus interrelaciones, con el fin de definir los aspectos que deberán ajustarse para mejorar su funcionamiento y el desempeño de la organización. En general, los componentes más importantes de una organización son:

- ✓ Un sistema con una red de sub-sistemas: sociales (personas con sus conocimientos y capacidades, relaciones y roles, estrategias) y técnicos (recursos, tecnología y maquinaria, medios de comunicación) que forman la estructura interna para la obtención de productos y servicios en respuesta a sus clientelas específicas.
- ✓ Un sistema de relaciones e interacciones entre elementos variables: su accionar está en función de los demás elementos también variables y a su vez ejercen influencia sobre ellos.

- ✓ Un sistema delimitado hacia fuera: físicamente mediante edificios; institucionalmente mediante propósitos, normas, reglas; y socialmente mediante afiliación, participación en la producción y en el aporte de valor agregado, relaciones y roles.
- ✓ Un sistema orientado a un fin determinado: la transformación de los insumos en productos con valor agregado, coordinado por objetivos económicos, sociales y políticos y que responde a una estrategia para desempeñarse con éxito en su entorno y lograr un resultado satisfactorio y competitivo.
- ✓ Un sistema con capacidad de auto-reflexión y aprendizaje: adaptación de las estructuras y procesos a nuevas oportunidades, aprendizaje rápido que permita sobrevivir y progresar con buen éxito

Representación gráfica de una organización como un sistema abierto



De acuerdo con el enfoque sistémico, las preguntas centrales en un diagnóstico organizacional son: ¿Qué **áreas** o **sub-sistemas** pueden distinguirse en nuestra organización? ¿Cuál es el límite de nuestro sistema? ¿Cuál es nuestro entorno específico que está fuera de nuestro control pero tiene una influencia sobre nuestro sistema? ¿Cómo se representaría nuestra organización como sistema? Y finalmente, ¿qué aspectos importantes de nuestra organización no se evidencian en esa representación sistémica de la organización?

La organización intenta **limitar su propia complejidad** - en favor de procurar seguridad y rutina - mediante la introducción de un orden racional, por ejemplo a través de reglas para la toma de decisiones, formalizando el flujo de comunicación y asignando tareas. Frente al entorno, el afán constante de simplificar el orden interno, entraña una paradoja organizacional que acompaña cualquier proceso de cambio en las organizaciones:

- **Interiormente**, la organización debe tener una estructura simple y visible: reglas claras, válidas en todo momento, y una división clara y específica del trabajo, o bien jerarquías horizontales con equipos pequeños y flexibles.
- **Exteriormente**, la organización debe ser compleja para poder interpretar los acontecimientos del entorno y estar en armonía con la complejidad del entorno que le rodea.

Desde una óptica sistémica una organización concreta se “elige” a sí misma: con base en la división del trabajo y la distribución del poder, las personas actúan y toman decisiones sobre el uso de los recursos, del conocimiento y de la tecnología y reflexionan sobre su propia organización; por ello, se habla de un cierto grado de auto-organización (en el lenguaje

sistémico llamado: autopoiesis). Al inicio de cualquier proceso de cambio organizacional, es necesario e importante fomentar y aumentar la capacidad de autorreflexión en todos los componentes o sistemas de la organización y, por supuesto, en todas las personas que la conforman.

▪ Diagnóstico organizacional

El *Diagnóstico Organizacional*, desde una perspectiva sistémica, es un análisis crítico constructivo de la situación de una organización en un momento dado, que permite identificar, con los actores comprometidos, oportunidades de ajuste a los procesos organizacionales y por ende, puede constituirse en un punto de partida para una siguiente fase en un proceso de desarrollo de la organización. La autorreflexión permite, a través del análisis crítico de la propia experiencia, el aprendizaje como un proceso continuo, para ajustar la cultura organizacional, la estructura, las estrategias, los procesos organizacionales y su relación con el entorno, reforzando su accionar y el logro de los cambios perseguidos por la organización con sus diversos programas y proyectos.

Las dimensiones inter-relacionadas al interior de cualquier organización que deberán ser mejorados para aumentar la capacidad de auto-reflexión y que por lo tanto facilitan los procesos de autodiagnóstico, son:

- *Construcción de sentido* (rumbo): la finalidad de la organización, y el grado en que las personas que conforman la organización comparten una misma visión y propósitos de cambio y aceptan las reglas, el liderazgo y el poder.
- *Energía social*: el sentido de pertenencia, inclusión, la confianza mutua, las redes internas informales, la disposición de compartir y de llevar a cabo algo conjunto, el "capital social".
- *Diferenciación*: el grado de división laboral entre tareas y diferenciación entre niveles de toma de decisiones (niveles y tipos de poder)
- *Integración*: el juego interno de comunicación y coordinación entre las diferentes instancias o procesos, los flujos de información y la manera en que se dan.
- *Contingencia*: la disposición a pensar en diferentes opciones y alternativas, de transformar/resolver conflictos o situaciones imprevistas tanto internas como del entorno de la organización.
- *Coordinación*: la capacidad de comunicar, planificar, articular y hacer seguimiento a los tres procesos clave de producción/prestación de servicios, direccionamiento y aprendizaje.
- *Recursos*: el acceso y la distribución de recursos financieros y humanos, el acceso al conocimiento y derechos, la decisión oportuna sobre la asignación de recursos, el uso efectivo y eficiente de los recursos, la búsqueda de nuevos recursos
- *Auto-reflexividad*: la capacidad de escuchar, innovar e incorporar críticas, aceptar diversidad de perspectivas, capacidad de aprendizaje como organización, de visualizar colectivamente el futuro a partir de la reflexión sobre el "aquí y ahora".

El diagnóstico organizacional, requiere ser planteado como un proceso iterativo, que en sucesivas aplicaciones, permite a la organización un autoconocimiento, un continuo avance y redefinición basado en el análisis de su experiencia, de forma que se convierta en una práctica habitual dentro de la organización. La aplicación de fases de diagnóstico organizacional deberá permitir nuevos diseños estructurales, nuevos procesos y perfilar nuevas o mejores relaciones con el entorno de la organización.

▪ Preguntas guía para el diagnóstico organizacional

Cada organización tiene su propia historia, sus características y perspectivas de desarrollo, sus limitantes y potencialidades. Diferentes personas adentro y afuera de la organización la perciben de diferente manera. Un proceso de diagnóstico debería aprovechar la diversidad de percepciones y opiniones (no existe una sola verdad) y por lo tanto, debería involucrar a diversos actores y construir un **consenso pragmático** sobre las opciones de cambio que tiene la organización. Los siguientes aspectos y preguntas pueden guiar el proceso de diagnóstico organizacional:

Orientación y Estrategia: *¿Cómo estamos? - ¿A dónde nos dirigimos? - ¿Qué está pasando en el entorno?*

- Construir una visión compartida, tomando en cuenta las tendencias en el entorno: ¿Cómo queremos estar en 3 – 5 años? ¿Adónde queremos llegar en 3 a 5 años?
- Orientación hacia impactos y los clientes.
- Clarificación de la personería jurídica.
- Posicionamiento en el “mercado” de servicios.
- Definición y validación de un portafolio de servicios.
- Visualización y comunicación de la estrategia.
- Observación continua del entorno.
- Capacidad de innovación estratégica.

Diseño y mejoramiento de Servicios: *¿Qué ofrecer? – ¿Para quién?*

- Definición de la calidad y cantidad de servicios rentables.
- Diseño de la cadena de elaboración.
- Estandarización de los procesos de elaboración.
- Definición del perfil de posibles aliados en la elaboración (actores externos)
- Plan de negocios.
- Promoción y mercadeo de servicios.
- Seguimiento de costos internos y de transacción.
- Validación de experiencias: presentación y difusión de modelos exitosos de gestión.

Cooperación con otros Actores: *¿Con quién? – ¿Para qué?*

- Visualización del panorama de otros actores relevantes.
- Definición de las ventajas comparativas de otros actores.
- Capacidad de autorreflexión sobre las potencialidades y limitaciones de la cooperación con otros.
- Definición de la vinculación con otros actores: convenio, contratación, alianza, redes, etc.
- Negociación y acuerdo sobre la naturaleza de las relaciones y las interacciones: intercambio de información, gestión conjunta de conocimiento, coordinación, co-producción.
- Respeto y validación de la diversidad de los actores.
- Iniciativa proactiva para aclarar roles, expectativas y para fomentar la confianza mutua.

Estructura y Procesos Internos: *¿Cómo tomamos las decisiones? - ¿Cómo co-operamos internamente? - ¿Qué reglas nos ayudan y necesitamos acordar?*

- Análisis de las tareas, procesos y definición de la estructura organizacional.
- División laboral entre diferentes instancias.
- Medidas de integración, coordinación y cooperación interna entre las diferentes instancias para su mejoramiento continuo.
- Reglas para las relaciones con actores externos.
- Reglas y práctica de información y participación del personal en las decisiones.
- Control de costos y aumento de la eficiencia.
- Definición y manejo de un sistema de control de calidad.
- Mejoramiento del sistema de información y comunicación.
- Fortalecimiento de las capacidades internas de gestión y coordinación.
- Fortalecimiento de capacidades específicas, temáticas y metodológicas, por ejemplo en servicios de capacitación, manejo de conflictos, planificación empresarial, etc.
- Medidas para fomentar la capacidad de aprendizaje individual y organizacional.

3.7.3. Herramientas y material didáctico

La organización a vuelo de pájaro³⁷

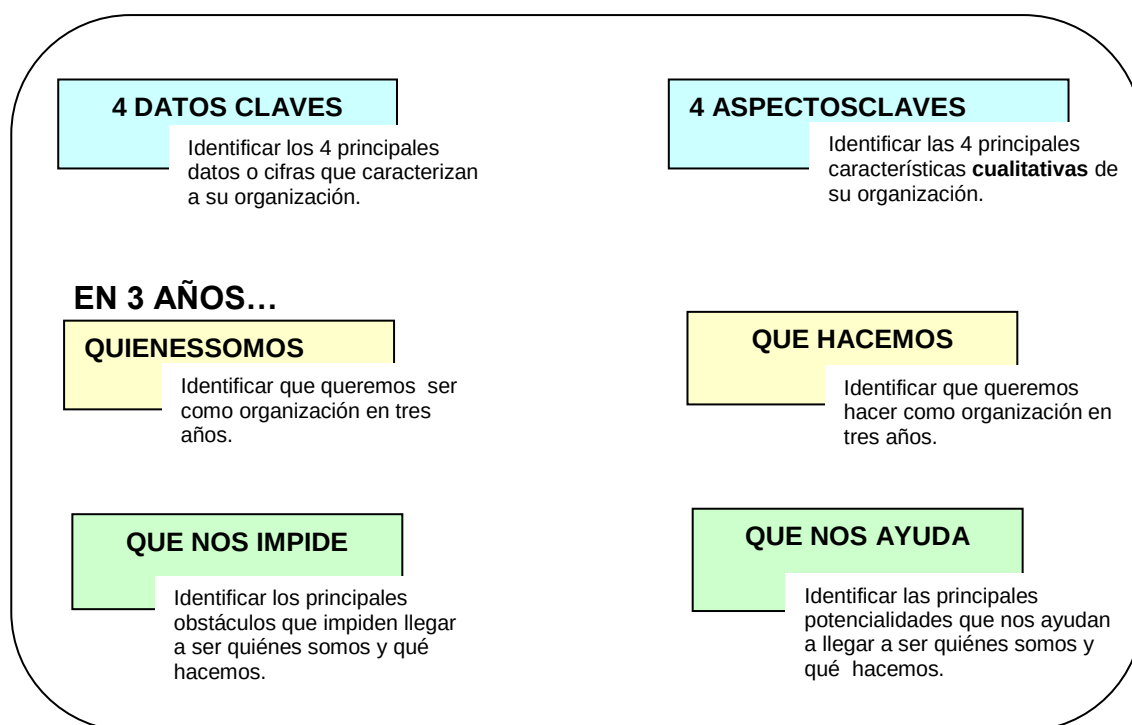
Breve descripción ¿Qué es?	Es una herramienta que permite construir, rápidamente, un acuerdo sobre el “modelo organizacional” que se desea para la organización en un tiempo definido, a partir de la reflexión alrededor de seis preguntas centrales: aspectos clave de la organización actualmente, cómo queremos ser en X años, qué queremos hacer en X años, qué nos impide ser lo que queremos ser y qué nos ayuda o facilita ser lo que queremos.
Utilidad ¿Para qué sirve?	Construir “la organización que se quiere” a partir de hacer explícitas las expectativas e imaginarios de organización que tienen las personas que la conforman. Es un referente claro para la reflexión sobre el funcionamiento de la organización, a partir de la visión de futuro acordada.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Al iniciar los procesos de fortalecimiento organizacional. Para su elaboración es importante la participación de todas las personas que hacen parte de la organización o de representantes de las distintas instancias
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Es un referente para la Matriz FODA y la visión sistémica de la organización.
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Es importante iniciar el proceso de fortalecimiento organizacional a partir de un acuerdo sobre la “organización ideal”, pues este se convierte en un referente claro para los siguientes pasos. Esta fotografía instantánea de la organización puede servir de base para la discusión de posibles objetivos de cambio.

Procedimiento:

- **Paso 1:** Se pide a cada uno de los participantes haga un dibujo simple de la organización en forma de un animal (o de una planta) con algunos aspectos importantes de su entorno. Después de presentar los dibujos, los participantes analizan las características principales de la organización identificadas a partir de los dibujos realizados.
- **Paso 2:** Pedir a los participantes que, en un momento de reflexión personal (de 10 a 15 minutos), respondan las preguntas guía. En un diálogo entre todas las personas participantes, acordar la respuesta para las seis preguntas (aspectos) clave de la organización y colocarlas en el esquema siguiente.

³⁷ Ver: Diagnóstico organizacional participativo DOP, KEK-CDC Consult, Zurich 1998

¿Qué es nuestra organización? Qué será nuestra organización?



Mural histórico

Breve descripción ¿Qué es?	El mural histórico es una construcción colectiva de la trayectoria de una organización desde sus inicios hasta hoy. El mural presenta una foto del pasado, que explica muchísimas preguntas del presente sobre una organización. El mural es una imagen construida desde la óptica de los miembros de la organización.
Utilidad ¿Para qué sirve?	Permite que los participantes identifiquen los hitos que han sido más determinantes para su organización a lo largo del tiempo.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Es importante hacerla al inicio de un proceso de fortalecimiento organizacional, en un espacio en donde participe la mayor cantidad de personas de la organización, especialmente aquellas que tienen “la memoria histórica” de la misma. Este mural se puede mantener en forma visible e irlo complementando en los momentos de evaluación. También se aplica durante procesos de sistematización.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Es complemento importante del perfil de la organización, el diagnóstico organizacional y la “organización a vuelo de pájaro”
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Colocar como primer hito el día en que inicia la organización. También se recomienda invitar, en lo posible a las personas más antiguas en la organización. Es un referente importante para los momentos de evaluación de la organización y de Sistematización de experiencias.

Procedimiento

- **Paso 1:** En plenaria y sobre una línea de tiempo, se pide a los participantes identificar los hitos y algunas de las dimensiones más relevantes para cada momento del tiempo: temas de trabajo, equipo de trabajo, etc.
- **Paso 2:** Se da un tiempo (10 a 15 minutos) para que cada participante individualmente responda las preguntas de cada aspecto y línea de tiempo. Posteriormente, se socializan las respuestas de los participantes, colocando en el “mural histórico” el acuerdo sobre la respuesta a las preguntas de cada dimensión

Preguntas guías para la reflexión

Línea del tiempo (mes, año) ¿Cuándo pasó?						
Dimensiones	Hito ¿Cuál fue el hecho más significativo?					
	Temas de trabajo ¿Qué hacíamos?					
	Lugar de trabajo - Territorio ¿Dónde trabajamos?					
	Equipo de trabajo ¿Cuántos éramos? ¿Quiénes éramos?					
	Socios y aliados ¿Con quiénes trabajamos?					
	Factores externos del momento (positivos y negativos)					

Matriz FODA

Breve descripción ¿Qué es?	Es una técnica que, mediante un ejercicio de reflexión colectiva, permite identificar factores o aspectos internos (que puede controlar) que deberán mejorarse (las debilidades) o potenciarse (las fortalezas) así como factores externos (que no puede controlar) que afectan o pueden influir de manera positiva (oportunidades) o negativa (amenazas) en la organización.
Utilidad ¿Para qué sirve?	Permite reflexionar sobre las Fortalezas y Debilidades internas que tiene la organización, complementando esta reflexión con una mirada crítica sobre las Oportunidades y Amenazas que el contexto presenta para avanzar en el cumplimiento de su misión y/o el desarrollo de un proyecto.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Es conveniente aplicarla cuando se inician procesos de fortalecimiento organizacional y también, durante los procesos de formulación de proyectos. Cuando se realiza como parte de un proceso de fortalecimiento organizacional, es importante la participación de las personas de niveles directivo, técnico-operativo y administrativo-financiero. Cuando es parte de un proceso de formulación de un proyecto, deberían participar las personas del equipo responsable de su ejecución.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Se complementa con otras herramientas de autodiagnóstico organizacional, tales como la matriz de Poderes y de Relaciones Internas, el diagrama de Venn, el perfil de la organización, entre otras. En formulación de proyectos, complementa el análisis de actores.
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Se requiere una persona externa que realice el papel de moderador/facilitador. Se recomienda iniciar la reflexión por los aspectos internos antes que por los externos y por los aspectos positivos antes que por los negativos. Así mismo, dar un tiempo para la reflexión personal.

Procedimiento

- **Paso 1:** Se inicia explicando la importancia del ejercicio y de la participación de todas las personas. Igualmente, se acuerda un color de tarjeta para las Fortalezas, otro para las Debilidades, otro para las Oportunidades y otro para las amenazas. Se dibuja un esquema de 4 cuadrantes: en los 2 cuadrantes superiores se colocan los aspectos positivos y en los de abajo los negativos. En los cuadrantes de la izquierda los aspectos internos y a la derecha los externos.
- **Paso 2:** Se entregan a cada participante, máximo 3 tarjetas de cada uno de los cuatro colores y se pide que escriba en cada tarjeta un factor que considere es Fortaleza, luego que considere Debilidad, Oportunidad y Amenaza para la organización (o para la realización de un proyecto). El tiempo de reflexión personal adecuado es de entre 20 y 30 minutos.
- **Paso 3:** Se pide a cada persona que coloque las tarjetas de Fortalezas en el cuadrante correspondiente. Posteriormente se leen las tarjetas y se van agrupando por coincidencias y luego se reflexiona sobre la prioridad de cada factor señalado, colocando las tarjetas de mayor prioridad a menor prioridad.

- **Paso 4:** Se hace el mismo procedimiento para las Debilidades, las Oportunidades y las Amenazas

Positivo	
Interno FORTALEZAS - Nos hace sentir fuertes - Son aspectos que tenemos: recursos, conocimientos y factores o condiciones que nos sirven para lograr la misión (o para ejecutar un proyecto) Priorización: 1. 2. 3.	Externo OPORTUNIDADES - Son factores por fuera de la organización, como circunstancias, recursos externos, políticas, personas, que nos pueden ayudar a lograr nuestra misión si los sabemos aprovechar Priorización: 1. 2. 3.
DEBILIDADES - Es una fuerza negativa o carencia que nos limita o dificulta el avance de la organización - Son: problemas, condiciones, actitudes, falta de recursos, metodologías y conocimientos Priorización: 1. 2. 3.	AMENAZAS - Es un riesgo o factor externo (personas, políticas, circunstancias) que no controlamos y que puede obstaculizar el avance de la organización Priorización: 1. 2. 3.
Negativo	

Perfil de las organizaciones³⁸

Breve descripción ¿Qué es?	Es una técnica para identificar el perfil organizacional, valorando una serie de aspectos identificados como importantes por las personas de la organización, acordados previamente, según se considere que facilitan (calificación "1") o frenan (calificación "5") el desarrollo y desempeño de la organización.
Utilidad ¿Para qué sirve?	Permite tener una visión interna rápida pero amplia de la organización, en forma de perfil, con los aspectos que las personas consideran claves para el buen funcionamiento o desempeño de una organización. Si se realiza en dos momentos de tiempo diferentes analizando los mismos aspectos, permite ver avances de la organización en esos aspectos. También, cuando se realiza con varias organizaciones, permite comparar los perfiles de las organizaciones participantes.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	En procesos de fortalecimiento organizacional, en general, al inicio de estos procesos. Se realiza con las personas claves de la organización, tratando que se tenga una representación adecuada de las distintas instancias y niveles organizativos (directivos, técnicos-operativos, administrativo-financieros y de apoyo).
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Se complementa con otras herramientas de autodiagnóstico organizacional, tales como la Matriz FODA, la matriz de Poderes y de Relaciones Internas, el diagrama de Venn, entre otras.
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Es importante contar con un/a facilitador/a externo/a. Así mismo, concertar previamente los criterios para calificar cada aspecto en plenaria (para organizaciones de 30 o menos personas) y con un grupo representativo de los distintos niveles e instancias en organizaciones grandes (de 30 o más personas). También, acordar la calificación de cada aspecto por consenso, evitando, en lo posible, la calificación por mayoría.

Procedimiento:

- **Paso 1:** Explicar el propósito y alcance del ejercicio y su sentido en el proceso de autodiagnóstico organizacional.
- **Paso 2:** En plenaria (si es una organización conformada por 30 o menos personas) o en una reunión previa con representantes de todas las instancias de la organización (si está conformada por 30 o más personas) definir participativamente los aspectos que se consideran más relevantes de la organización para valorar su incidencia en su funcionamiento y/o desempeño; una vez acordados, se escriben en las filas de la primera columna de la matriz. Se recomienda llevar diseñada la matriz en un papelógrafo para evitar pérdida de tiempo durante el ejercicio y llevar en papel una matriz para cada persona, agregando al final una columna para anotar la *"razón de la calificación"*.

Igualmente, acordar los criterios que se tendrán para la valoración de cada aspecto: por qué se considerarán que facilitan y por qué se considerará que frenan el funcionamiento de la organización.

- **Paso 3:** Se pide a cada participante que califique cada aspecto en la matriz que le fue entregada y anote las razones o argumento para la calificación. Este paso tiene una duración de 10 a 20 minutos, dependiendo de la cantidad de aspectos a valorar.

³⁸ Ver: Diagnóstico organizacional participativo DOP, KEK-CDC Consult, Zurich 1998

- Paso 4:** se realiza una ronda para compartir la valoración que cada una de las personas le ha dado al primer aspecto y la razón de su valoración. Se recomienda que durante la ronda no haya preguntas ni debates, e igualmente, se recomienda NO iniciar la ronda por una persona de la dirección. La persona que está facilitando el ejercicio, puede ir anotando los valores que las personas le dan a cada aspecto y la frecuencia (cantidad de personas que dan esa calificación). Al final de la ronda, abre el debate para tratar de llegar a una calificación concertada, colocando un círculo en la casilla correspondiente a esa calificación. Se recomienda evitar, en lo posible, la calificación por mayoría.
Se procede de la misma manera para los siguientes aspectos acordados, hasta concertar la valoración de todos ellos y se grafica el Perfil de la Organización uniendo los distintos círculos.
- Paso 5:** Al final, se hace una reflexión colectiva sobre las implicaciones que el perfil identificado tiene para el desempeño de la organización y se recogen algunas ideas para mejorar los aspectos que están ‘frenando’ la organización.

Aspectos Internos de la Organización	Valoración				
	1 Facilita	2	3	4	5 Frena
Capacidad de adaptarse al cambio		●			
Comunicación interna				●	
Capacidad, motivación y experiencia en el área de trabajo	●				
Capacidad para identificar su problemática		●			
Experiencias del pasado en el Manejo de Conflictos					●
Aplicación de mecanismos de control interno		●			
Capacidad de cooperar con otros actores				●	

Preguntas guías para la reflexión

Considerando la misión de la organización y las acciones que realiza:

- ¿Cuáles son los aspectos clave para tener un buen funcionamiento / desempeño?
- ¿Qué criterios permitirán saber si unos de esos aspectos facilitan el buen desempeño de la organización? Y ¿Qué criterios para saber si los aspectos frenan u obstaculizan su desempeño?
- ¿Cuáles de los aspectos están facilitando un buen funcionamiento / desempeño de la organización? ¿Por qué?
- ¿Cuáles de los aspectos están frenando u obstaculizando ese desempeño? ¿Por qué?

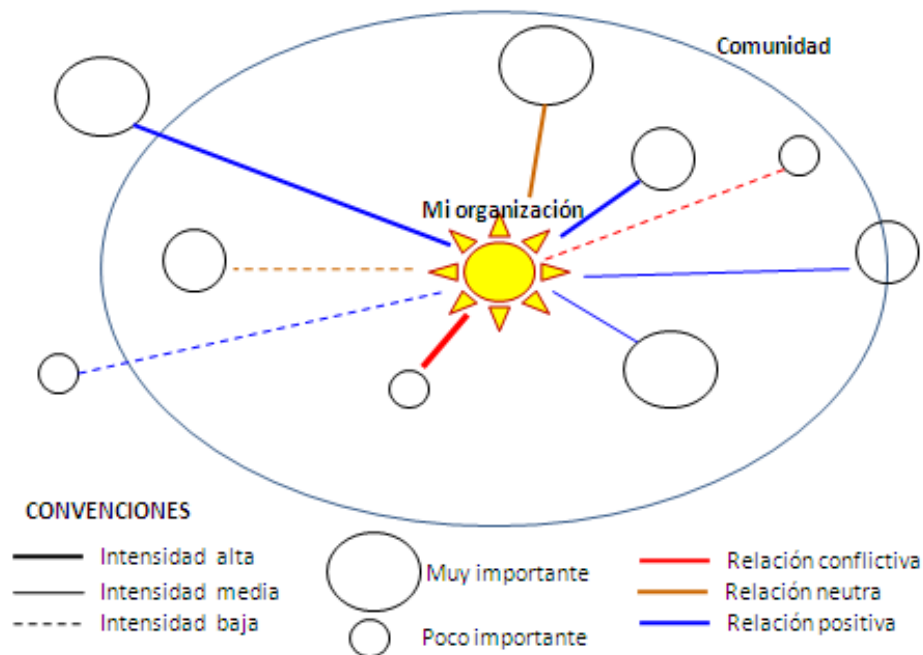
Diagrama de Venn

Breve descripción ¿Qué es?	Es una técnica visual para identificar el conjunto de actores con quienes la organización se relaciona y la colocación, en forma gráfica, de su grado de importancia, su cercanía o lejanía y el tipo e intensidad de las relaciones que tienen con ella.
Utilidad ¿Para qué sirve?	Facilita tener un panorama claro de la situación de la organización en su entorno: el conjunto de actores y la forma de relacionarse con ellos, en función de facilitar el funcionamiento de la organización. Esto facilita identificar cambios necesarios en la forma de relacionarse, dependiendo de las intervenciones que la organización realice o quiera realizar.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Se aplica en procesos de fortalecimiento organizacional. Es conveniente que participe el mayor número posible de personas de la organización, especialmente de los niveles directivo, técnico-operativo y administrativo-financiero.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Es una técnica que complementa otras usadas en autodiagnósticos organizacionales, especialmente la matriz de relaciones externas.
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Se requiere una persona que realice el papel de moderador/facilitador, puede ser una persona de la misma organización. Es importante hacer una lista exhaustiva de los actores con los que la organización se relaciona, aún de aquellos con quienes tiene relaciones muy esporádicas.

Procedimiento:

- **Paso 1:** Pedirle a cada una de las personas participantes que escriba la lista de los actores con los que la organización tiene algún tipo de relación, teniendo cuidado de identificar también qué tanta cercanía o lejanía tienen con ella, la mayor o menor importancia para su accionar y la intensidad de sus relaciones
- **Paso 2:** Una vez que todas las personas han elaborado la lista, en plenaria se acuerdan las convenciones para graficar el grado de importancia de cada actor (p. ej., con distintos tamaños de círculos donde se coloca el nombre de cada actor), la intensidad de la relación (p. ej., con líneas discontinuas para baja intensidad y línea continua más o menos gruesa para mayor o menor intensidad en la relación); el tipo de relación (p. ej., color rojo para relación difícil o conflictiva, color azul para relación positiva y color café para una relación neutra) y la lejanía o cercanía (p. ej., con la distancia a la que se coloca el círculo correspondiente a cada actor del que simboliza a la organización)
- **Paso 3:** Se grafica en un medio de un círculo grande (que simboliza la comunidad o territorio de influencia de la organización) una figura llamativa que simbolice a la organización y se pide a un participante que coloque, de acuerdo a las convenciones acordadas, el listado de actores que tiene.
- **Paso 4:** se pregunta a los demás participantes si están de acuerdo con la representación de las relaciones que ha hecho el anterior participante y que qué otro actor han identificado, hasta terminar con la totalidad de actores que se los participantes han identificado
- **Paso 5:** se analiza la representación realizada de los actores y su relación con la organización y se reflexiona sobre las implicaciones que esa representación tiene para la organización y su quehacer.

DIAGRAMA DE VENN



Preguntas guías para la reflexión

- ¿Con qué actores se relaciona nuestra organización?
- ¿Con cuánta frecuencia o intensidad nos relacionamos con ellos?
- ¿Qué tanta importancia tiene cada actor para el quehacer de la organización?
- ¿Qué tan cercano o lejano es de la organización?
- ¿Qué tan positiva o negativa es la relación con cada uno de los actores?

Matriz de Relaciones Externas³⁹

Breve descripción ¿Qué es?	Esta herramienta es una matriz de doble entrada, que pone en evidencia la calidad de la cooperación que existen entre la organización y los actores clave, con relación a los siguientes aspectos: Objetivos, contrato, fidelidad al contrato, ventajas, confianza, comunicación y conflictos.
Utilidad ¿Para qué sirve?	Permite precisar y analizar las interacciones de la organización con actores que son claves para su acción
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Se aplica en procesos de autodiagnóstico organizacional, después de tener el panorama de los actores (Diagrama de Venn), pues se realiza preferencialmente con aquellos actores considerados clave. En su elaboración es importante que participe un número representativo de personas de las diversas instancias y niveles de la organización.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Se complementa especialmente con el Diagrama de Venn

Procedimiento:

- **Paso 1:** Con base en el Diagrama de Venn, se identifican los tres actores más influyentes para el logro de los objetivos de la organización y se acuerdan los aspectos a valorar: Objetivos, Contrato, Fidelidad al contrato, Ventajas en la cooperación o alianza, Confianza, Comunicación y conflictos; así como los criterios para las escalas de valoración: muy mala (-,-); hasta muy buena (+,+).
- **Paso 2:** Se pide a las personas participantes que valore cada uno de los aspectos acordados, con base en los criterios también acordados y tenga clara la argumentación de su valoración
- **Paso 3:** Se coloca una matriz para cada uno de los actores clave y se hace el ejercicio actor por actor, pidiendo a cada participante que explique su valoración de cada actor identificado para cada uno de los aspectos acordados. El/a facilitador/a coloca la valoración y pregunta a los demás participantes si alguien tiene una valoración diferente, que la argumente y se debate la calificación final que se dará a cada aspecto. Se inicia con el primer actor y una vez terminado el ejercicio con ese, se pasa al segundo y luego al tercero.

Aspectos a valorar	Actividades
Objetivos	Fijamos objetivos claros, periódicamente y en acción conjunta
Contrato	Concertamos acuerdos claros e inequívocos sobre derechos y obligaciones
Fidelidad al Contrato	Nos atenemos a los acuerdos establecidos
Ventajas	Extraemos ventajas de la cooperación
Confianza	Informamos nuestras intenciones
Comunicación	Ofrecemos interlocutores y ponemos a disposición medios de comunicación apropiados
Conflictos	Indicamos con anticipación áreas de conflicto y ofrecemos camino para su gestión rápida y directa

³⁹ Zimmermann, Arthur: Comprender las organizaciones. Asesoramiento a organizaciones en la cooperación internacional. Wstdeutscher Verlag, Stuttgart 1994

Actor A

Aspectos	-	-	-	+	++
Objetivos			*		
Contrato				*	
Fidelidad al Contrato					*
Ventajas				*	
Confianza				*	
Comunicación			*		
Conflictos	*				

Actor B

Aspectos	-	-	-	+	++
Objetivos	*				
Contrato					*
Fidelidad al Contrato					*
Ventajas			*		
Confianza	*				
Comunicación			*		
Conflictos				*	

Preguntas guías para la reflexión

- ¿Cuál es nuestra apreciación sobre el vínculo de cooperación o alianza con este actor respecto a los aspectos señalados?
- ¿Por qué consideramos que este vínculo sea malo o bueno?
- ¿Qué implicaciones tiene para nuestra organización esta valoración?
- ¿Qué tendremos que hacer para mejorar la relación de cooperación con este actor?

Matriz de variables para diagnosticar y definir opciones de acción⁴⁰

Breve descripción ¿Qué es?	Es una matriz de doble entrada que permite analizar en profundidad aspectos clave de la organización considerados problemáticos, con base en la identificación del grado de influencia entre los factores o variables del problema que se quiere analizar.
Utilidad ¿Para qué sirve?	Conocer las relaciones existentes entre las variables de un determinado tema o problema, para ver cuál de ellas influye más y cuál es más vulnerable o dependiente de otras. De esta manera, se tiene claridad en la forma más efectiva de abordar el problema para solucionarlo o minimizarlo.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Es una herramienta útil en procesos de autodiagnóstico organizacional (o de formulación de proyectos) para analizar en profundidad los aspectos que se consideran debilidades o amenazas para la organización. Es importante que participe un número representativo de personas de las diversas instancias y niveles de la organización.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Se complementa especialmente con la Matriz FODA y la “organización a vuelo de pájaro”.
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Se recomienda contar con un/a facilitador/a que puede ser una persona de la organización. El/a facilitador/a debe nombrar siempre los factores o variables con su definición completa, ya que de lo contrario, puede perderse rápidamente su significado durante el debate. Los valores numéricos a calcular para la intensidad de la influencia entre variables no deben determinarse mediante votación o promedios matemáticos, sino por consenso logrado mediante debate entre los participantes.

Procedimiento

- **Paso 1:** Para cada uno de los aspectos o temas problemáticos, se deben acordar en plenaria, máximo 10 factores o variables que incidan en él. Se acuerda valorar la intensidad de la influencia de 1 (baja incidencia) a 3 (alta incidencia). Se elabora la matriz de doble entrada colocando en las filas y columnas los factores o variables en igual orden. La última columna contiene la sumatoria de los valores acordados y se llama *Suma Activa* (SA) que indica la intensidad de la influencia del factor o variable en el sistema global con relación a los otros; la penúltima fila de la matriz contiene la *Suma Pasiva* (SP) que indica la intensidad (relativa) que tienen las demás variables del sistema sobre cada variable; y la última fila contiene el producto de la suma activa y de la suma pasiva.
- **Paso 2:** Se aborda problema por problema, iniciando con el que se considera más importante para la organización. Se pide a cada participante reflexionar sobre la calificación de la relación entre variables o factores de cada problema.
- **Paso 3:** El/a moderador/a va leyendo cada uno de los factores y pregunta a cada participante su calificación para la relación de los dos primeros factores; si se tienen calificaciones diferentes, se hace un debate para llegar a un consenso sobre la calificación de la relación. Así se van abordando las relaciones entre los demás factores.
- **Paso 4:** Cuando se llega a un acuerdo sobre la calificación de la influencia entre las variables, se procede a hacer las sumas activa y pasiva y el producto de las sumas,

⁴⁰ Zimmermann, Arthur: Gestión de Redes. Caminos y herramientas. Ed. Abya-Yala, Quito 2004. Análisis sistémico, p. 156 ss.

para identificar el factor o variable más influyente en el tema o problema y recabar ideas sobre la mejor forma de abordarlo

Ejemplo:

Influencia en: de:	A	B	C	D	E	F	G	H	Σ SA
A	■	2	1	0	2	2	2	0	9
B	3	■	1	0	1	1	2	0	7
C	3	3	■	1	1	1	2	1	12
D	1	1	1	■	1	2	3	1	10
E	3	3	2	0	■	0	2	0	10
F	1	1	0	0	3	■	1	0	6
G	2	2	2	0	1	0	■	3	10
H	2	0	0	0	1	0	1	■	4
Σ SP	15	12	7	1	10	6	13	5	■
SA x SP	135	84	84	10	100	36	130	20	

Preguntas guías para la reflexión

- ¿Cuáles son los factores o variables que componen este tema o aspecto considerado como Debilidad (o amenaza) para la organización?
- ¿Cómo influye este XX aspecto en el aspecto XY, en el AB...?
- ¿Cuál es el factor o variable que influye más en la ocurrencia de esta Debilidad (o amenaza)?
- ¿Cómo podemos abordarlo?

3.7.4. Ejemplo de un programa para un taller de DO

Día 1

Objetivo: Revisar las bases conceptuales del tema Diagnóstico Organizacional, ejercitar herramientas para el autoanálisis de las organizaciones participantes, reconocer la estructura de nuestra organización, su funcionalidad y disfuncionalidad.

Hora	Tema y actividades	Metodología	Materiales necesarios
08:30	Objetivo de la secuencia: Realizar la instalación del taller, generar un espacio creativo y de confianza con el grupo de participantes. Disponerse a construir en conjunto el aprendizaje del módulo. Compartir el concepto de Diagnóstico organizacional Principales preguntas guía: Qué entendemos por un diagnóstico organizacional?, ¿Cuáles son sus pilares y fundamentos?, ¿para qué sirve un diagnóstico organizacional?. Las diferentes perspectivas del análisis de la organización y el enfoque sistémico.	Saludos, Inducción al objetivo del módulo. Palabras de bienvenida, acuerdos mínimos y orientación general. (10min) Presentación de los participantes y su expectativa del módulo. A través de una dinámica. (35min) Dibuje su organización como un animal y su entorno... Breve exposición del concepto Diagnóstico Organizacional, en el marco del Desarrollo Organizacional y la teoría de sistemas. (15min) Lluvia de ideas Reflexión conjunta (30min) Principales ventajas y desventajas de un Diagnóstico Organizacional	6 Paneles, targetas de colores y formas. Presentación power point, 10 min.
10:00	Receso		
10:30	Objetivo de la secuencia: Realizar una caracterización de las organizaciones participantes, en base a su propia experiencia. la organización como un sistema complejo y abierto Reflexión respecto de los diversos tipos de organización. Principales preguntas guía: ¿Quiénes somos?, cuáles son nuestros principales ejes de interés?, ¿Cuál es nuestra visión?, ¿cuál ha sido nuestro accionar hasta el momento?, ¿nuestros hitos relevantes?, ¿lo mejor que hemos logrado?...nuestra capacidad autoreflexiva.	Aplicación de un trabajo grupal, reconstrucción histórica de nuestra organización y visión, memoria de quiénes somos?, (Mural histórico), hitos relevantes. 4 grupos de trabajo. Entrega de la tarea (5min) Desarrollo de trabajo grupal (20min) Plenaria (40min) Reflexión conjunta (10min)	Tableros y papel kraft, targetas, marcadores
12:00	Almuerzo		
14:00	Objetivo de la secuencia: Compartir herramientas pertinentes para realizar un análisis de cómo estamos respecto de nuestra organización, sus procesos y estructura.	Presentación plenaria de 4 herramientas para un auto-análisis participativo organizacional. -perfil interno de la	Tableros y papel kraft, targetas, marcadores

	Principales preguntas guía cómo estamos como organización?, cómo nos vemos?, nuestras fortalezas y debilidades, como nos estructuramos? Cómo entendemos la organización?, organigramas.	organización -matriz de poderes -FODA cruzado -matriz de relaciones internas. -esquema organizacional - Mapeo de flujos de proceso Entrega de la tarea (30min) Desarrollo del trabajo grupal (60min)	
15:30	Receso		
16:00	Idem anterior (continuación de la secuencia anterior) Revisar los resultados de la aplicación de herramientas, sus dificultades y potencialidades, la información que nos otorga.	Plenaria (80min) (Expone cada grupo 10min., Reflexión por herramienta (10min)) Reflexión y comentarios generales (10min)	Paneles con tarjetas de colores y formas.
17:30	Cierre del día	Recuento general de temas, herramientas y conceptos compartidos.	Paneles y tarjetas de colores y formas.

Día 2

Objetivo: Análisis de contexto, relaciones con el entorno. lo que se debe y no debe cambiar en la organización

Hora	Tema y actividades	Metodología	Materiales necesarios
08:30	Objetivo de la secuencia: 1.- Recuento de aprendizajes Objetivo de la secuencia: 2.- Realizar una mirada al contexto de la organización, caracterizarlo y revisar la relación de la organización con esta realidad. Principales preguntas guía: ¿En dónde estamos?, cuáles son los principales elementos del entorno que se relacionan con nuestra organización? y cuál es la forma en que nos desenvolvemos en él?. Principales amenazas y oportunidades del entorno. Relaciones: ¿Qué pares tiene la organización en el entorno? ¿Quién la apoya externamente? ¿Quién puede dar impulsos positivos/negativos a la organización? Retroalimentación: ¿Qué imagen da la organización hacia	Ayuda memoria jornada anterior. (15min) Breve exposición del concepto de análisis de contextos, sujetos, intercambios y relaciones en el marco de la teoría de sistemas.(15min) Reflexión conjunta (40min) Campos de información de interés, criterios. Aplicación de un ejercicio individual breve, lectura y reflexión escrita (1 párrafo), acerca del contexto propio. Entrega de la tarea a desarrollar en forma individual y presentar al siguiente bloque. (5min) Presentación tarea contexto en grupos, Narración individual breve. (20min) y síntesis grupal de aprendizajes	Presentación power point (opcional) Paneles con tarjetas de colores y formas. Copias para cada participante del documento guía de la tarea.

	fuera? ¿Qué manifiestan sus "actores de interés"? ¿Qué productos o servicios son adquiridos? ¿Cómo obtiene la organización información sobre la satisfacción de los actores de interés y cómo reacciona ante las muestras de insatisfacción?	y presentación plenaria (25min)	
10:00	Receso		
10:30	Objetivo de la secuencia: Incluir un análisis de la red de actores con que nos relacionamos y tipos de relación que establecemos. Conocer y Utilizar un set de herramientas participativas para el análisis de actores y relaciones. Principales preguntas guía: ¿con quienes estamos relacionados?, cuales son los las características y tipos de relacion que construimos?, cuales son nuestras relaciones clave?.	Trabajo grupal. - Red de actores: - Diagrama de Venn - Matriz de relaciones externas - Matriz de factores incidentes. Entrega de la tarea: se presentan todas las herramientas en plenaria (30min) Desarrollo del trabajo grupal (60min)	Paneles con tarjetas de colores y formas.
12:00	Almuerzo		
14:00	Objetivo de la secuencia: Idem anterior (continuación de la secuencia anterior) Revisar los resultados de la aplicación de herramientas, sus dificultades y potencialidades para otorgarnos pistas de cómo mejorar y cómo implementar cambios y ajustes organizacionales.	Plenaria (80min) (Expone cada grupo 10min., Reflexión por herramienta (10min)) Reflexión y comentarios generales (10min)	Paneles con tarjetas de colores y formas.
15:30	Receso		
16:00	Objetivo de la secuencia: 1.- Revisar los cambios necesarios de realizar en nuestra organización. Criterios conjuntos ¿Cómo estamos como organización frente al reto, al contexto? ¿Qué necesitamos para lograr el desafío? ¿Qué capacidades se requieren? 2.- Consolidar conceptos y herramientas utilizadas en el módulo, despejar interrogantes e identificar temas de interés. 3.- Y evaluar la experiencia de aprendizaje del módulo.	Presentación de resumen en plenaria. Lluvia de ideas Panel de ángulos de interés, como podemos mejorar, qué cambios proponemos?	
17:30	Cierre del día		

3.8. Taller de Planeación orientada hacia impactos y sensible a la conflictividad

3.8.1. El taller en breve

Capacidades centrales que desarrolla este taller de planeación

8. Conocer y aplicar el concepto de planeación sistémica y orientada al impacto
9. Diferenciar el enfoque de planeación por objetivos y comprender las implicaciones del concepto de impacto en la gestión de proyectos y organizaciones
10. Elaborar cadenas de impacto y formular indicadores para la gestión de impactos

Preguntas básicas a las que responde una planeación orientada hacia impactos:

- a. ¿Qué cambios queremos lograr con nuestra intervención? ¿a qué transformación o cambio de largo plazo del territorio / sociedad queremos contribuir? ¿para qué la intervención –programa o proyecto?
- b. ¿Dónde -población meta y zona geográfica- queremos intervenir? ¿En qué contexto específico nos estamos moviendo? ¿Cuál es la situación de la población destinataria, de la cual vamos a partir?
- c. ¿Cuáles son las opciones, alternativas para lograr lo que queremos lograr?
- d. ¿Qué tipo de conflictos o tensiones -sociales, políticas, culturales, institucionales- existen en la población y zona donde queremos actuar?
- e. ¿Qué cambios negativos podríamos generar con nuestra intervención y en quiénes?
- f. ¿Qué cambios positivos podemos generar en esas tensiones o conflictos?
- g. ¿Qué recursos necesitamos?, ¿con qué recursos contamos?

3.8.2 Temas claves del taller

▪ Planeación hacia impactos

La Planeación, es un proceso concreto que permite definir qué se quiere generar con una intervención en una población o zona geográfica definidas y con qué actividades, actores y recursos se realizará. Es una parte del proceso o ciclo de gestión del desarrollo. La planeación orientada al impacto implica la formulación clara de *resultados*, entendidos como “cambios” positivos e intencionales de largo plazo y de los procesos de cambio a corto y mediano plazos necesarios para alcanzarlos, definidos a manera de un camino de cambios llamado “cadena de impactos”, que señalan el nexo causal entre sus elementos.

La planeación hacia impactos implica un *enfoque prospectivo*, es decir, iniciar el proceso de planeación a partir del acuerdo sobre la “visión de futuro” deseada para la población o zona geográfica donde se desarrollará el proyecto, como referente para identificar el proceso de cambios (cadena de impactos) requerido para lograrla, partiendo de una situación inicial determinada.

La planeación hacia impactos permite:

- Asumir responsabilidad compartida sobre la ‘selección’ del futuro deseado y la realización de las acciones para alcanzarlo, pero también, sobre las consecuencias de esas acciones y decisiones, en la búsqueda de transformaciones sostenibles de la realidad que configuren un futuro ‘éticamente mejor’ para todos y todas.
- Generar compromiso en los actores con el futuro deseado, desde sus misiones institucionales, diferentes competencias y los roles que deberán cumplir
- Ejecutar las intervenciones –programas y proyectos- a partir del acuerdo de una ruta de pasos: la cadena de impactos
- Optimizar recursos, canalizar esfuerzos y articular acciones sin “perder el norte”: la visión de futuro compartida
- Generar confianza; por el acuerdo previo sobre la forma en que se valorarán los cambios obtenidos en los procesos de seguimiento y evaluación: indicadores de cambio construidos colectivamente

▪ **Noción de impacto**

Los *Impactos* son resultados o cambios que se producen como consecuencia de una intervención, desde la perspectiva de su contribución para el desarrollo (la visión de futuro); pueden ser intencionales o no intencionales, esperados o inesperados, positivos o negativos. Forman parte de una “*cadena de impactos*”, sobre la que influyen las medidas del proyecto o programa.

Existe una “*brecha de atribución*” entre el Resultado directo de un proyecto (cambio de largo plazo que puede ser atribuido al proyecto) y el Resultado indirecto o impacto al que el proyecto contribuye. A ningún proyecto individual puede atribuirse la totalidad de un impacto o cambio estructural y sostenible de largo plazo, pues éste es resultado de la contribución de la intervención de los múltiples actores de un territorio.



▪ Del enfoque de Objetivos al Enfoque de Impactos

Los enfoques de gestión de proyectos y, por ende de planeación, han variado en el transcurso del tiempo, desde sus orígenes a mediados de los años 50 hasta la fecha. Esta evolución ha estado fuertemente ligada al concepto de desarrollo imperante en cada época.

Características	Planeación por Objetivos	Planeación orientada al impacto
Origen	Surge a mediados de los años 50, en el contexto de reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial, bajo un enfoque de Desarrollo como “crecimiento económico” y, en la década posterior, también como “Satisfacción de necesidades básicas”, para proyectos de infraestructura social y luego, para proyectos productivos de la “Revolución verde”	Se afianza en la década del 2000, en el marco de un enfoque de Desarrollo entendido como “generación de capacidades y condiciones para ejercicio pleno de la ciudadanía” y un Enfoque de Derechos. Los proyectos se plantean específicamente para lograr cambios estructurales y sostenibles en la sociedad como un compromiso compartido por el logro de los “Objetivos de Desarrollo del Milenio”: ODM.
Formulación	“ Impulsar procesos de veeduría, transparencia y combate a la corrupción”	“Los municipios realizan una gestión eficiente, transparente, descentralizada y democrática”
Énfasis	En lo que se va a “ <u>hacer</u> ” (en el ejemplo, “impulsar”: actividades de veeduría y combate a la corrupción) para responder a “necesidades” o “problemas priorizados” de una población / zona. Implica un seguimiento riguroso a la ejecución del plan de actividades tal y como se formuló. Dificulta la adaptación a cambios de contexto	Énfasis en el “cambio”: en qué se quiere cambiar y en quiénes (en el ejemplo, la gestión de los municipios) Los proyectos plantean una <u>Teoría de cambios</u> : cadena secuencial de cambios en un contexto específico, como contribución a un “ <u>cambio mayor</u> ” en la sociedad: el impacto; Implica el aprendizaje durante la ejecución sobre cómo lograr el impacto
Inicio del proceso	Diagnóstico de problemas o necesidades; priorización de UN problema; ubicación de causas y efectos; formulación de Objetivos	Construcción participativa de la Visión de Futuro: cómo se quiere “dejar” la población/zona al terminar el proyecto. Luego, identificación del punto de partida para formular la <u>cadena de impactos</u> a corto, mediano y largo plazo Para cada paso de la cadena de impactos se identifica: el “ <u>cambio</u> ” que se espera lograr y <u>en quién</u> se quiere que se dé: el cambio y el sujeto del cambio
Indicadores	Indicadores Meta y de Producto, que dan cuenta de actividades realizadas y obtención de objetivos específicos. Su énfasis es la “rendición de cuentas”	Indicadores de cambio: neutros y mixtos (cuanti – cualitativos) que permiten verificar la obtención de los cambios esperados a corto, mediano y largo plazo:

▪ Articulación de la planeación en un marco territorial y organizacional

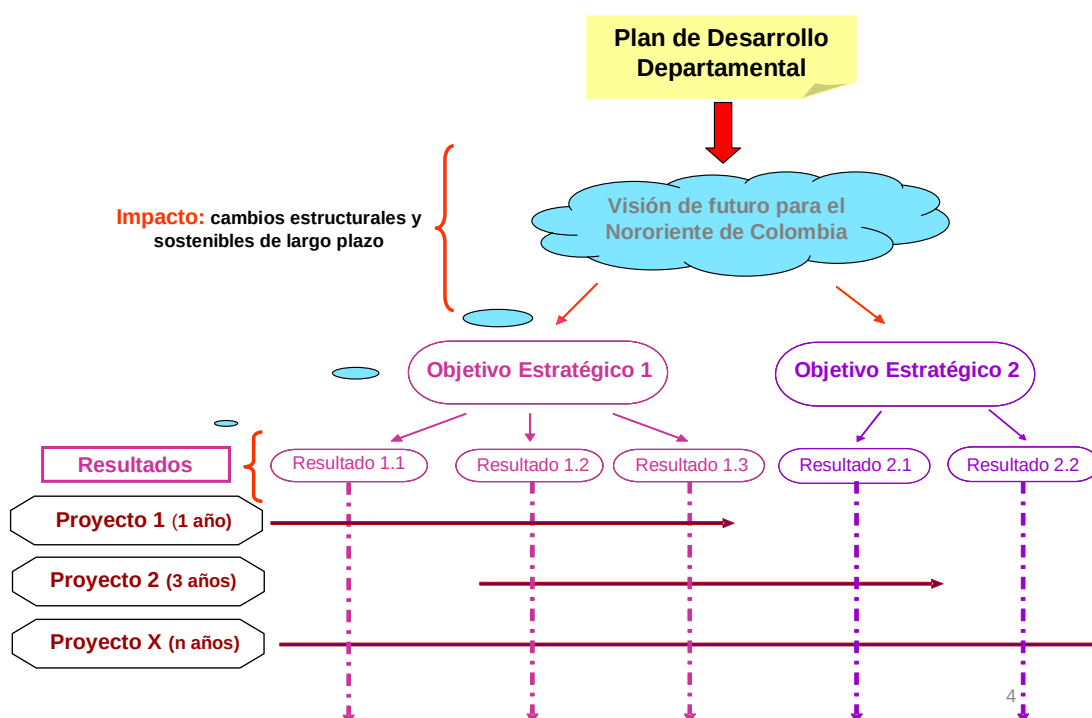
¿Dónde esperamos generar los cambios estructurales y sostenibles de largo plazo? La planeación orientada a impactos necesita una referencia explícita a un “territorio”. Los *impactos deben “echar” raíces en un lugar determinado*. Por ello, debemos pensar los proyectos que formulemos bajo el enfoque de orientación a impactos con una claridad: nuestra intervención debe contribuir a un impacto territorial concertado: *la visión del futuro deseado* por los actores de un territorio (también puede verse para varios proyectos articulados a nivel institucional con la misión de la organización).

Este abordaje de articulación territorial facilita, a su vez, un compromiso concreto con la generación de cambios que afecten positivamente las situaciones de tensiones y conflictos entre los actores del territorio y, por lo tanto, que contribuyan a la construcción de una paz sostenible.

Los referentes articuladores de las acciones en un territorio pueden ser, por ejemplo, los cambios que se esperan lograr con los planes de desarrollo departamentales (para acciones regionales), o municipales (para proyectos de cobertura local) o nacionales (para proyectos de alcance nacional).

Esta manera de pensar los proyectos articulados a procesos territoriales más amplios, permite garantizar coherencia en el conjunto de **Resultados Directos** de los proyectos de varios actores en un nivel territorial y una lectura “agregada” de esos Resultados. Si en una jurisdicción territorial determinada todos los esfuerzos se orientan hacia una apuesta estratégica como un Plan de Desarrollo Departamental o una Visión de Futuro concertada, hacemos planeación articulada hacia impactos. El gráfico siguiente es un ejemplo de esta articulación:

Articulación de la Planeación por niveles de gestión



▪ Cadenas de impacto

Las cadenas de impacto son el *conjunto articulado de cambios* en el corto, mediano y largo plazos que un proyecto se compromete a generar como contribución a un cambio de mayor

alcance y magnitud: el impacto. Implican una *relación causal* entre cada nivel o “eslabón” de la “cadena”. La cadena de impacto está conformada por:

- Los cambios de largo plazo, atribuibles directamente al proyecto, llamados **Resultados directos** y que se reflejan en los beneficios que los involucrados y grupos destinatarios obtienen por el uso repetido de los productos y logros generados por el proyecto.
- Los cambios de largo plazo a los que busca contribuir el proyecto o **Resultados indirectos**, son los beneficios adicionales derivados de los resultados del proyecto en la zona donde se desarrolló. Su obtención total depende de las contribuciones de muchos otros factores y actores del territorio. Es decir, la relación causa-resultado queda “interrumpida”, por la llamada “brecha de atribución” entre el resultado directo del proyecto y el resultado indirecto al que éste contribuye.



Ejemplo de una cadena de impacto para un proyecto de control social de la administración pública municipal. Fuente: Vela G. (2009).

- Los cambios de mediano plazo o proceso de cambios iniciado por el **Uso** o **Aprovechamiento** de los logros y productos obtenidos con el proyecto que hacen las

organizaciones socias y los grupos destinatarios u otros involucrados (actores intermediarios).

- Los cambios de corto plazo o cambios directos generados por las actividades y que están a disposición de los destinatarios en forma de **Logros** y **Productos** (bienes y servicios) para que los usen o apliquen.

Indicadores de cambio

Un Indicador de cambio es un elemento nos permite *medir* (cuando son elementos cuantitativos) o *verificar* (cuando son elementos cualitativos) si se generan las transformaciones previstas con el proyecto. También nos permiten establecer si hubo imprevistos en nuestro proyecto. Constituyen “señales del cambio esperado” reconocidas por diferentes actores. Responden a la pregunta: *¿Cómo sabemos de forma clara y certera que estamos alcanzando el cambio buscado?*

Para dar mayor confiabilidad y transparencia, los indicadores deben ser:

1. Relevantes: para expresar un fenómeno o realidad mayor y coherentes con los cambios buscados
2. Válidos: deben permitir generar información confiable para los actores. Representar con la mayor precisión posible, el fenómeno que se quiere verificar
3. Medibles o verificables: Su enunciado debe incluir unidades de medida (“*número de*” o “*porcentaje de*”) y/o de verificación (“*tipo*”, “*grado*” o “*nivel*”) para permitir levantar información sobre la magnitud y calidad del cambio que se pretende verificar
4. Neutros: Significar lo mismo para todos los actores. Su enunciado no debe dar lugar a interpretaciones. Por ello, se requiere una “definición precisa” y “concertada”
5. Oportunos: Asegurar que dan información a intervalos adecuados de tiempo para tomar decisiones
6. Sensibles al género y a la conflictividad: Permitir observar el avance en la disminución de las brechas de género, así como avances en la reducción y/o prevención de la conflictividad (p.ej., en relaciones de poder, inequidad, tensiones...) y en la construcción de paz.

Un ejemplo de un **Indicador de Cambio** para el *Resultado directo*: “Los actores institucionales (públicos y privados) y sociales construyen relaciones de confianza para desarrollar iniciativas y proyectos relativos al uso y aprovechamiento sostenible del agua”.

Es:

Indicador: *Número y tipo de actores según grado de confianza para desarrollar iniciativas y proyectos relativos al uso y aprovechamiento sostenible del agua, en términos de:*

- Permanecen durante todo el proceso
- Entregan información de calidad - oportuna, clara, confiable, periódica
- Participan con aportes en especie, ideas y gestión
- Identifican y reconocen sus intereses diversos y los aspectos que los unen
- Gestionan proyectos conjuntos –(Número y tipo de proyectos y/o iniciativas conjuntas)

En coherencia con los enfoques de planeación, se conocen y plantean o “Indicadores Meta” para el enfoque de objetivos, o “Indicadores de cambio” para el enfoque de orientación al impacto. La diferencia entre estos dos tipos de indicadores se muestra en la tabla siguiente:

Diferencia entre un indicador de meta y un indicador “de cambio”

	Indicador de Meta	Indicador de Cambio
Formulación	El 50% de los Comités de Veeduría evalúan el presupuesto y ...	Porcentaje de Comités según calidad de la veeduría realizada en términos de ... (escalas)
¿Qué nos dice?	Alcance del cambio esperado. ¿Hasta dónde queremos llegar?	Recopila información de todo el universo
¿Qué mide?	¿Llegamos o no a la meta? Si o No es la respuesta	¿Quiénes cambiaron? ¿Quiénes no cambiaron? ¿Por qué? Es un enfoque de aprendizaje y ajustes
Para tener en cuenta	Debe ser “operacionalizado” para poder recopilar la información durante el proyecto	Hace explícito qué verificaremos, lo que da confiabilidad. Brinda información para tomar decisiones durante la ejecución del proyecto

Los indicadores “meta” dan claridad sobre cuándo se alcanzará el cambio esperado (cuando se hayan obtenido las cifras y características esperadas), pero dificultan contar con información completa sobre qué ha pasado con la totalidad de la población, dado que al operacionalizar ese tipo de indicadores, se requieren preguntas cerradas que indaguen sobre si se cumplió o no.

Siguiendo el ejemplo de la tabla, la pregunta al operacionalizar el indicador sería: ¿Tenemos ya el 50% de los Comités de Veeduría evaluando el presupuesto? Y la respuesta sólo sería sí o no; y si la respuesta es no, no permitirá saber si es que no se han obtenido cambios en ninguno de los comités o en qué cosas cambiaron y en cuáles no.

Mientras que en el indicador “de cambio”, las preguntas que se harían para su operacionalización serían: ¿Qué porcentaje de los comités de veeduría realizan la veeduría con qué calidad? Y podrá saberse cuántos (y cuáles) han avanzado en algunos aspectos y cuántos en otros o no han avanzado. Esto facilita hacer ajustes más argumentados y específicos para los comités según el grado de avance que tengan y en el aspecto en que lo hayan logrado.

3.7.3. Herramientas y material didáctico

Formulación de cadena de impactos

Breve descripción ¿Qué es?	Es una herramienta que permite formular, paso a paso, la cadena de impactos o proceso de cambios que se espera obtener con la ejecución de un Proyecto
Utilidad ¿Para qué sirve?	Facilita una correcta formulación de la secuencia de cambios a corto, mediano y largo plazo
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Al momento de formular un proyecto, para identificar qué impacto se espera obtener y qué cambios de más corto plazo se deberán obtener previamente para garantizar que, al final del proyecto se conseguirá el impacto esperado. Es importante que participen las personas que estarán vinculadas con la ejecución del proyecto que se formula.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Debe tomar como referencia la “organización a vuelo de pájaro” y el diagnóstico del entorno.
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Es importante que la formulación de las cadenas de impacto se realice en forma participativa, vinculando a representantes de los distintos actores que participarán en su ejecución.

Procedimiento y preguntas guías para la reflexión

- **Paso 1:** Dividir a los participantes en grupos según las áreas de impacto acordadas (p. ej., participación ciudadana o gobernabilidad; fortalecimiento de organizaciones, etc.).
- **Paso 2:** Entregar a cada grupo la tabla siguiente y material para colocar la síntesis del trabajo en función de los pasos sugeridos en la tabla. Se deberá seguir el orden señalado en la tabla, comenzando por el Resultado Directo (paso 1), continuando por el Resultado Indirecto (paso 2), y así sucesivamente hasta terminar con el paso 5 de “Uso o aprovechamiento”. Las preguntas guía son un apoyo para una correcta formulación de la cadena de impactos de un proyecto. (Ver tabla siguiente)

Ejemplo de un ejercicio de formulación de una cadena de impacto

Proyecto de Control Social				
Cadena de cambios		Pregunta guía	Ejemplo	Plazo
Paso 2	Resultado Indirecto	¿Cuál es el cambio al que se quiere contribuir?	La ciudadanía está incidiendo en la gestión pública a nivel local	Más largo plazo
Paso 1	Resultado Directo Cambios en normas, valores, identidades, imaginarios	¿Cuál es el cambio que queremos generar con el proyecto en el largo plazo? ¿Quiénes queremos que cambien en el largo plazo?	Las Administraciones municipales de la región del proyecto, hacen una gestión transparente y participativa	Largo plazo (tiempo total de ejecución del proyecto)
Paso 5	Uso o Aprovechamiento Nuevas costumbres, prácticas, relaciones, comprensiones/visiones del entorno	¿Qué cambios hay en la población con la que se trabaja luego de usar los productos del proyecto <i>en forma repetida</i>? ¿Qué cambios hay en los actores no involucrados, por disponer de los productos del proyecto?	Los Comités de veeduría evalúan semestralmente la ejecución presupuestal y exigen su cumplimiento Las administraciones municipales informan periódicamente y con transparencia sobre su gestión	Mediano plazo
Paso 4b	Logros Cambios en conocimientos, habilidades y actitudes	¿Qué cambios inmediatos debo observar en las personas que participan en las actividades del proyecto?	Los veedores conocen las herramientas para hacer una buena veeduría y expresan interés en usarlas	Corto plazo
Paso 4a	Productos	¿Qué bien o servicio genera el proyecto?	Manual del Buen Veedor	Corto plazo
Paso 3	Actividades	¿Qué hace el proyecto y con quiénes lo hace?	Talleres con veedores	Corto plazo

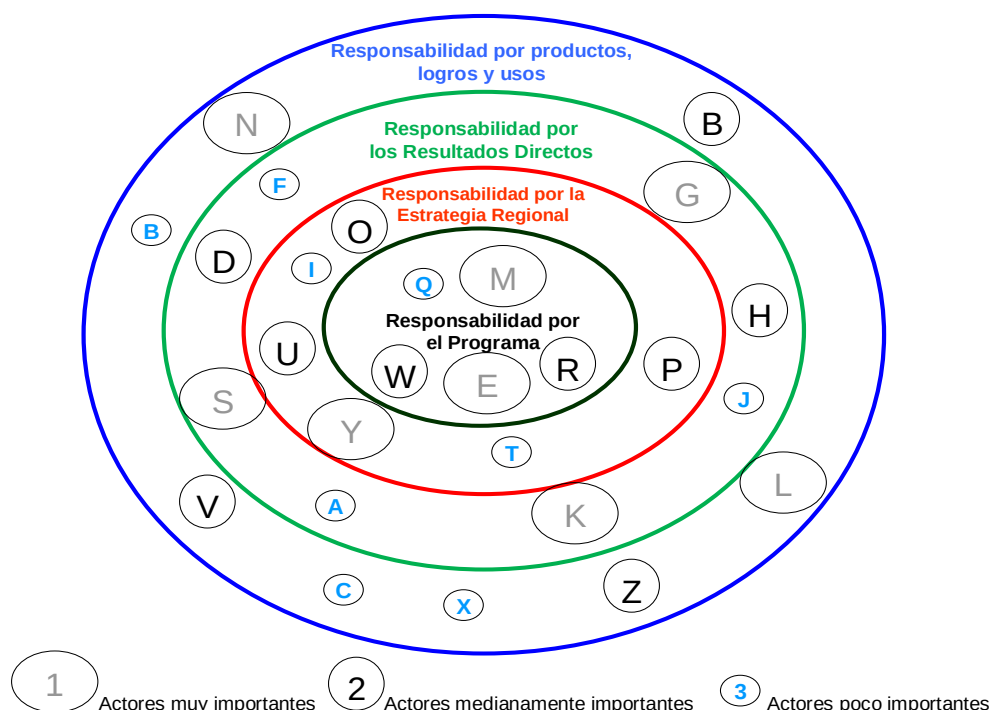
Niveles de responsabilidad de los actores para la construcción del impacto

Breve descripción ¿Qué es?	Herramienta para identificar, en un gráfico de círculos concéntricos (“cebolla”) los actores que tienen o tendrán distintos niveles de responsabilidad con la consecución de los cambios acordados para cada uno de los ‘eslabones’ de la cadena de impactos, según su capacidad para generar información sobre los cambios esperados y su interés (actual o posible) por el uso de la información sobre los cambios obtenidos
Utilidad ¿Para qué sirve?	Permite visualizar los actores que podrán impulsar o frenar la obtención de los cambios esperados con el proyecto a corto, mediano y largo plazo. Esto podrá guiar con quiénes establecer relaciones y la importancia de la relación o vinculación al proyecto
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Durante la fase de planeación, después de identificar la cadena de impactos de un proyecto
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Se complementa con el Diagrama de Venn, la matriz de relaciones externas, la cadena de impactos y la guía para formulación de indicadores de cambio
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Es importante identificar, a partir de la cadena de impactos, la mayor cantidad de actores posible, tanto aquellos con los que la organización se relaciona como aquellos que serán clave para la obtención de los impactos esperados. El análisis de la “responsabilidad” de los actores deberá tener en cuenta su “responsabilidad actual” como la “posible responsabilidad” o la que podría tener dado el rol que juega en el contexto donde se desarrollará el proyecto

Procedimiento:

- **Paso 1:** Hacer la lista de actores con capacidad de generar información sobre la consecución de cambios en cada nivel de la cadena (productos, logros, usos y resultados), así como quiénes tendrían especial interés por el uso de la información.
- **Paso 2:** Definir cuál actor está en cuál de los cuatro anillos:
 - ✓ **Anillo 1:** Responsabilidad por el Programa: Jefes, autoridades, etc.
 - ✓ **Anillo 2:** Responsabilidad por la estrategia: Equipo de trabajo, unidad, actores socios
 - ✓ **Anillo 3:** Responsabilidad por los resultados directos
 - ✓ **Anillo 4:** Responsabilidad por productos, logros y usos
- **Paso 3:** Definir el grado de importancia de cada actor en cuanto a su capacidad para generar y para demandar información:
 - ✓ Si es muy importante, ilustrar el actor con el tamaño 1
 - ✓ Si es medianamente importante, ilustrar el actor con el tamaño 2
 - ✓ Si es poco importante, ilustrar el actor con el tamaño 3

- **Paso 4:** Ubicar los actores en la cebolla y tomar conclusiones.



Preguntas guías para la reflexión

- ¿Quiénes requieren información para la conducción, la rendición de cuentas u otros fines, y qué información necesita cada actor?
- ¿Qué intereses y expectativas tienen los involucrados potenciales en el seguimiento de los resultados?
- ¿De qué recursos financieros y humanos se dispone para el seguimiento? ¿Qué contribuciones pueden aportar los grupos de intereses?
- ¿Qué experiencias aprovechables y competencias existen y pueden utilizarse en el ámbito del seguimiento basado en resultados?
- ¿Cómo deben y pueden incorporarse las conclusiones del seguimiento en el diálogo político y en otros contextos?
- ¿Cómo accede la medida de cooperación técnica a la información existente y a quienes detentan esa información?

Pasos para formular indicadores de impacto

Breve descripción ¿Qué es?	Es una herramienta, en forma de tabla, que quita el paso a paso de la formulación de indicadores de cambio mixtos (que permiten verificar la magnitud y calidad de los cambios esperados)
Utilidad ¿Para qué sirve?	Garantiza que los indicadores formulados cumplan con los criterios clave (relevancia, oportunidad, validez, sensibilidad al género y a la conflictividad, neutralidad y aplicabilidad) y permitan levantar información relevante para el proyecto.
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Después de la formulación de las cadenas de impacto, para construir sus indicadores de cambio. Debe participar representantes de las distintas instancias de la organización que tendrán responsabilidad en la ejecución del proyecto.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Con las cadenas de impacto y los niveles de responsabilidad de los actores para la construcción del impacto
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	La construcción de indicadores después de la formulación de las cadenas de impacto permite precisarlas y ajustarlas de forma que presenten en forma clara y concreta el cambio esperado y en quiénes (los sujetos) se espera que se den. En lo posible, se recomienda la participación de representantes de los actores que estarán vinculados con la ejecución del proyecto.

Procedimiento

- **Paso 1:** Dividir a los participantes en grupos según su nivel de responsabilidad con la construcción del impacto. A cada grupo se le entrega un nivel de impacto de la cadena (Resultado directo; usos, productos y logros) para que construya el indicador o indicadores (máximo 2) para el cambio correspondiente, con la tabla siguiente como guía y materiales para colocar la síntesis de su trabajo
- **Paso 2:** En plenaria cada grupo presenta su trabajo y al final, cuando se tengan los indicadores correspondientes a toda la cadena de impactos, se hace un análisis para ver la coherencia entre los indicadores, la correspondencia de los aspectos del indicador con el nivel de la cadena de impactos y la factibilidad de recoger la información señalada.

Preguntas guías para la reflexión

Resultado Directo	Las administraciones municipales de la región del proyecto hacen una gestión transparente y participativa
Pasos para formular indicadores de cambio	Formulación
1. Especificar Qué evaluar	Gestión transparente y participativa
2. Identificar claramente en quiénes	Las administraciones municipales de la región del proyecto
3. Especificar con qué tipo de medida (número, porcentaje), tipo de verificación (grado, nivel, tipo) y el cambio esperado	Cuantitativa: - Número de municipios Cualitativa: - Grado de transparencia: - Dan información periódica - La información es clara - Dan información sólo sobre proyectos - Dan información sobre toda la gestión del municipio - Grado de apertura a la participación: - Convocatoria y participación de los actores relevantes sin discriminación (Inclusión) - Con reglas claras, visibles para todos (Transparencia) - En condiciones de equidad, que permitan que existan garantías para todos - Construidos participativamente con actores relevantes
4. Definir qué significa ó de qué se trata el cambio esperado ¿qué se debe entender por...?	La <u>transparencia en la gestión municipal</u> se entiende como la frecuencia con que las administraciones entregan información a la ciudadanía y el tipo de información entregada
5. Identificar los elementos concretos que se deberán observar para <u>saber que se da el cambio</u>	- Grado de transparencia: - Dan información periódica - La información es clara - Dan información sólo sobre proyectos - Dan información sobre toda la gestión del municipio
6. Organizar los elementos por secuencia o prioridad	- Grado de Transparencia en la gestión municipal es: - La información entregada es clara - Dan información sólo sobre proyectos - Dan información periódica - Dan información sobre toda la gestión del municipio
7. Asegurar que los elementos se pueden "recoger"; definir Fuentes de verificación y quién recogerá la información	
8. Lectura completa del indicador	Número de administraciones municipales de la región del proyecto, según grado de Transparencia en la gestión municipal en términos de: - Entregan a la ciudadanía información clara - Dan información sólo sobre proyectos - Dan información periódica - Dan información sobre toda la gestión del municipio

3.8.4. Ejemplo de un programa para un taller sobre Planeación orientada a impactos

Día 1

Objetivo: Las y los participantes tendrán claridad sobre el enfoque que aplican en sus intervenciones de desarrollo y comprenderán sus implicaciones en cuanto a la posibilidad de la verificación de los cambios que generan y su contribución con el avance hacia el impacto esperado.

Hora	Tema y actividades – día 1	Metodología
8:30	Bienvenida - Saludo de bienvenida - Presentación de las y los participantes - Objetivos del taller y metodología - Acuerdo sobre reglas de juego durante el taller - Conformación de comités: de síntesis y evaluación y de dinámicas - Tablero de preguntas y comentarios	Dinámica: negociación de actitudes claves para la planeación. Moderador/a Presentación Co-moderador/a Co-moderador/a Autonominación
8:45	Línea de base de las y los participantes Aplicación de “prueba de entrada”	Guía de preguntas sobre conceptos básicos. Herramienta 1
9:00	Enfoques de Planeación Intercambio sobre enfoques de PSE conocidos y/o aplicados	Reflexión personal (10') intercambio en grupos de 4 personas (20'). Tarjetas.
10:00	Refrigerio	
10:30	Enfoques de Planeación (continuación)	Plenaria (30') Co-moderador/a Exposición complementaria (ppt) Moderador/a
11:30	Diferencia entre Planeación Por Objetivos y Planeación orientada hacia Impactos (o teoría del cambio)	Reflexión en grupo sobre un ejemplo de proyecto con planeación por objetivos y planeación orientada a impactos y guía de preguntas. Herramienta 3 Exposición complementaria (ppt) Moderador/a
12:15	La planeación y su articulación: - Largo, mediano y corto plazo - Programa - Proyectos	Exposición dialogada. Moderador/a
13:00	Almuerzo	

14:00	El impacto y las cadenas de impacto	Lluvia de ideas con tarjetas. Co-moderador/a
	▪ Construcción colectiva del concepto de Impacto	
	▪ Las cadenas de impacto Qué son	Exposición complementaria. Moderador/a
15:00	▪ Lineamientos para la formulación de cadenas de impacto	Exposición dialogada Moderador/a Herramienta 4
15:30	▪ Formulación de Cadenas de impacto para la Estrategia	Trabajos de Grupo
16:00	Refrigerio	
16:15	▪ CONTINUACIÓN: Formulación de Cadenas de impacto para la Estrategia	Trabajo de grupos Co-moderador
17:30	Evaluación del día	Dinámica propuesta por el comité de evaluación

Día 2

Objetivo: Las y los participantes refuerzan sus conocimientos y habilidades para la formulación de cadenas de impacto e indicadores para verificar avances hacia los cambios esperados.

Hora	Tema y actividades – día 2	Metodología
8:00	Síntesis del día anterior	<i>Presentación del comité respectivo</i>
8:15	Cadenas de impacto para la Estrategia	Plenaria del trabajo de grupos
9:00	Incorporación de aportes a las cadenas de impacto: Resultados Directos	Trabajo de grupos
9:30		Plenaria
10:00	Refrigerio	
10:30	▪ Exposición de las cadenas de impacto	<i>Plenaria</i>
11:30	Indicadores de cambio	
	▪ Diferencia entre indicadores tradicionales e indicadores de cambio	<i>Exposición dialogada</i>
	▪ Pasos para la formulación de indicadores de cambio	
12:00	Formulación de indicadores de cambio para Resultados Directos de las cadenas de impacto	<i>Trabajo de Grupo:</i>
13:00	Almuerzo	
14:00	▪ Exposición de los indicadores formulados	Plenaria
15:00	▪ Revisión y ajuste a los indicadores siguiendo aportes de la plenaria	Trabajo de grupos
16:00	Refrigerio	
16:15	Exposición de los Indicadores ajustados	Plenaria
16:45	Acuerdos sobre pasos a seguir y compromisos	<i>Co- moderador</i>
17: 15	Evaluación de conocimientos adquiridos en el taller	Guía de preguntas.
	▪ Aplicación de “prueba de salida”	
17:30	Evaluación final del taller	Dinámica de evaluación

3.9. Taller de Seguimiento y evaluación orientado a impactos y al aprendizaje - S&E

3.9.1. El taller en breve

Capacidades centrales que desarrolla este taller de S&E

1. Comprender los conceptos básicos de un sistema de seguimiento y evaluación orientado a impactos y al aprendizaje
2. Aplicar procedimientos y mecanismos para el seguimiento y la evaluación de cadenas de impacto a partir de los indicadores de cambio formulados

3.9.2. Temas claves del taller

Por el desarrollo de nuevos enfoques en la gestión del desarrollo, actualmente el 'éxito' de un proyecto no se juzga solamente por el cumplimiento de las actividades y los productos planeados, sino fundamentalmente por los resultados –cambios- que ha generado en la población o zona geográfica donde se ejecutó (los *Resultados directos*) y por su contribución con un cambio de mayor alcance: políticas de desarrollo, construcción de paz (los *Resultados indirectos*). En este sentido, es imprescindible que los proyectos logren 'probar' que han tenido resultados, de una forma fiable y respaldada con hechos a la medida del proyecto y no a otros factores que existan más allá de ellos. Esta es la función primordial del sistema de seguimiento y evaluación.

Adicionalmente y teniendo en cuenta la incertidumbre generada por las modificaciones, casi permanentes, que se dan en el contexto en que se ejecutan los proyectos, cada vez es más importante que en el proceso de ejecución, los actores involucrados "aprendan" cómo es que se pueden generar los cambios esperados en la población y zona donde se ejecutan. Por ello, el sistema de seguimiento y evaluación debe diseñarse de forma que permita generar innovación y aprendizajes que respalden los ajustes o adaptaciones adecuadas y oportunas a las modificaciones del contexto que deben darse en los proyectos durante su ejecución, para garantizar que avanzan hacia los impactos buscados.

▪ **Seguimiento y Evaluación: características y momentos de aplicación**

El Seguimiento es un proceso de revisión crítica continua que se *hace a las actividades y recursos ejecutados*, para ver las necesidades de ajuste en la intervención de forma que asegure, en el corto plazo, el avance hacia los cambios de mediano y largo plazo esperados; es más interno y operativo; permite aprender para ajustar la marcha. Se enfoca en:

- La verificación del *cumplimiento de actividades*: análisis de las actividades realizadas con relación a las planeadas: ¿Cuáles de las actividades planeadas no se realizaron y por qué? ¿Qué actividades no planeadas se realizaron y por qué? Con esos ajustes ¿cuáles fueron las modificaciones a la relación u 'orden' en que se habían planeado?
- La verificación de la *obtención de los Logros* (cambios de corto plazo) generados en los destinatarios directos, en contraste con los logros o cambios planeados. ¿Cuáles son los cambios que hemos conseguido? ¿Esos eran los cambios de corto plazo

previstos? Si no, ¿por qué no se lograron? ¿qué otros cambios o cambios no previstos logramos?

- El *cumplimiento de Productos* (bienes y/o servicios). ¿Cuáles son los bienes y/o servicios obtenidos? ¿Esos eran los bienes y/o servicios planeados? Si no ¿por qué no se obtuvieron los productos esperados?
- Identificación de *cómo* se obtuvieron los logros y productos y *por qué* se obtuvieron en unas personas y no en otras o con unas organizaciones o instituciones y no con otras y sobre cuáles fueron las actividades que más influyeron (positiva o negativamente) en la obtención de los logros y productos.
- La *ejecución de los recursos presupuestados*, es decir la eficiencia de la ejecución.

La Evaluación es un proceso de análisis crítico, sistemático y periódico, sobre la obtención de cambios, para ver qué tanto se ha avanzado hacia los cambios de largo plazo esperados, ajustar el rumbo de la intervención e identificar las *lecciones aprendidas*, que permitan tomar decisiones y mejorar el proyecto actual o futuros proyectos. Como proceso sistemático y periódico, es una secuencia planificada de acciones, con intervalos de tiempo acordados (cada seis meses, al final de cada año...) y con referentes o criterios establecidos previamente (los indicadores de cambio).

La evaluación permite verificar, mediante la aplicación de los indicadores de impacto, si las cadenas de impacto del proyecto son válidas para los territorios en los que se desarrolla y para las poblaciones /actores que pretende impactar. Para esto, es importante concebir el seguimiento y evaluación como componentes interrelacionados de un sistema. La información del seguimiento permite “comprobar” la “atribución” de los cambios de mediano y largo plazo (verificados con la evaluación) al proyecto.

El seguimiento y la evaluación requieren una *cultura organizacional de registro y análisis* colectivos de información, que garantice la oportunidad de la información para la toma de decisiones y una gestión con transparencia; si no hay un buen registro, la rendición de cuentas no es confiable. Además, si el seguimiento y evaluación se hacen participativamente y con orientación al aprendizaje, permiten *fortalecer la capacidad de análisis, aprendizaje y toma de decisiones concertadas* entre los diferentes actores vinculados al proyecto o programa.

▪ **Articulación del Seguimiento y la Evaluación en el territorio**

El Seguimiento y la Evaluación es un sistema dinámico que requiere que todas las personas responsables de una intervención lo alimenten y lo usen para revisar periódicamente el avance de su ejecución. Lo anterior demanda una especial articulación que no se basa tanto en procesos y mecanismos sino en el **territorio**. Como la cadena de cambios de un proyecto pretende obtener impactos en contextos concretos, el punto de referencia para verificar si las transformaciones esperadas se están consiguiendo es el territorio. Por ello, es esencial identificar los niveles de responsabilidad de los distintos actores en la verificación de los cambios de corto, mediano y largo plazo formulados en la cadena de impactos.

Los niveles se pueden ubicar según la cercanía de los actores con cada uno de los eslabones de la cadena donde se darán los cambios. Esos “niveles territoriales” son:

- **Nivel 1:** ¿Quiénes toman decisiones en el nivel estratégico nacional?
- **Nivel 2:** ¿Quiénes toman decisiones en el nivel estratégico regional?
- **Nivel 3:** ¿Quiénes tienen responsabilidad por la obtención de los resultados directos acordados?
- **Nivel 4:** ¿Quiénes tienen responsabilidad por los ‘usos’, logros y productos del proyecto acordados?

▪ Seguimiento y Evaluación sensibles a la conflictividad

Además de observar si se obtuvieron los cambios planeados en las cadenas de impacto (mediante la aplicación de los indicadores), es necesario no perder de vista que cualquier intervención puede producir *resultados no previstos* y por lo tanto es pertinente ver si éstos se han dado y si son *resultados no deseados*, de forma que se puedan hacer los ajustes adecuados para minimizarlos y evitarlos en el futuro. Esto es importante hacerlo siempre. Por esto, es necesario hacerse las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué otros cambios - atribuibles al proyecto - se han dado en el entorno directo o en los actores involucrados en el proyecto?
- b. ¿Cuáles de esos cambios no previstos - atribuibles a la intervención - son cambios no deseados o negativos? ¿En qué nivel de la cadena se han dado? ¿Por qué se han producido?
- c. ¿Qué ajustar para prevenir/mitigar los cambios no deseados? y ¿para aprovechar y potenciar los cambios positivos?

Además, y especialmente cuando las intervenciones se desarrollan en entornos conflictivos, es necesario que el análisis de cambios no deseados observe también si la intervención es una “Acción sin Daño” (ver herramientas del capítulo 2), abordando las siguientes preguntas guía:

- d. ¿En qué forma los cambios obtenidos con la intervención están agudizando o haciendo evidentes los conflictos latentes entre los involucrados? ¿o con otros actores?
- e. ¿Qué tanto con la intervención se están reforzando dinámicas que generan división, inequidad e injusticia? Por ejemplo:
 - Relaciones inequitativas de poder
 - Desigualdades sociales y/o económicas
 - Disputas entre grupos /actores por recursos
 - Diferencias culturales, religiosas y/o políticas
 - Exclusión social, cultural y/o política
- f. ¿En qué forma los cambios obtenidos con la intervención han logrado reducir esas dinámicas, transformar conflictos o reforzar las dinámicas de cohesión?
- g. ¿Qué es necesario ajustar para generar formas de actuar sin daño y/o formas pacíficas y creativas para abordar esos conflictos?
- h. ¿Qué contribución concreta está haciendo el proyecto en la construcción de paz?

3.9.3 Herramientas y material didáctico

Pasos para el diseño de un sistema de seguimiento y evaluación para el impacto y el aprendizaje

Breve descripción ¿Qué es?	Herramienta consistente en preguntas guía y una tabla para consolidar información, que orienta el diseño de un sistema de seguimiento y evaluación
Utilidad ¿Para qué sirve?	Señala los distintos pasos a dar para garantizar el diseño adecuado del sistema de seguimiento y evaluación de un proyecto
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Al final del proceso de planeación, para identificar las actividades a través de las cuales se recogerá la información de los indicadores y los recursos necesarios para hacerlo
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Formulación de indicadores de impacto y los niveles de responsabilidad de los actores para la construcción del impacto
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Es importante aprovechar algunas de las actividades propias del proyecto como actividades del sistema de seguimiento y evaluación (para levantar y/o analizar información de los indicadores), con lo que se disminuirá el costo del sistema.

Procedimiento

- **Paso 1:** Identificar los actores: en quiénes se darán los cambios (cadenas de impacto) y quiénes requerirán o estarían interesados en la información. Es importante tomar como referencia la herramienta de los niveles de responsabilidad de los actores para la construcción del impacto (H 3.2.)
- **Paso 2:** Con base en los Indicadores formulados, definir la estructura y procesos del Seguimiento y la Evaluación y colocar la información en la tabla que se encuentra al final de esta herramienta (Tabla de apoyo para diseño del Sistema de SyE):
 - Identificar fuentes de información
 - Definir CÓMO recoger la información (técnicas) y quiénes participarán en la recolección
 - Definir la periodicidad con que se requiere la información y el tipo de informe requerido
 - Definir el tipo de análisis según el tipo de Informe esperado y las necesidades de los actores que requieren la información
- **Paso 3:** Con la información anterior se determinan:
 - Las actividades de Seguimiento y Evaluación: qué indicadores se recogerán en la misma fuente, con igual periodicidad y con la misma técnica
 - Los esquemas de informe para cada "Audiencia"/actor

Tabla de apoyo para diseño del Sistema de SyE

¿Qué información recoger?			Fuentes de información			¿Cómo recogerla?	
Actores	Indica- dores	Preguntas	Dónde recoger	En quiénes	Cada cuanto	Técnica	Respon- sables

Seguimiento sensible a conflictos

Breve descripción ¿Qué es?	Guía de preguntas para facilitar la reflexión sobre el efecto del proyecto en el contexto, especialmente respecto a su influencia en la agudización o minimización de condiciones de conflictividad (latentes o visibles) y en la construcción de paz
Utilidad ¿Para qué sirve?	Orientar el análisis sobre las consecuencias imprevistas o no deseadas de las acciones del proyecto más allá de la obtención de los resultados previstos
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Durante los momentos de seguimiento y evaluación
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	Con los demás instrumentos de seguimiento y evaluación.
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Es importante la vinculación de la mayor cantidad posible de actores en este análisis.

Procedimiento:

- **Paso 1:** Dividir a los participantes en grupos según su nivel de responsabilidad con la construcción del impacto y entregarles la guía de preguntas.
- **Paso 2:** En plenaria, socializar la síntesis de los acuerdos de cada grupo y llegar a consensos sobre las consecuencias de las acciones del proyecto en las situaciones de conflicto y sus aportes a la construcción de paz
- **Paso 3:** Identificar medidas para corregir y evitar las consecuencias negativas y reforzar las acciones de construcción de paz

Preguntas guías para la reflexión

- ¿En qué forma los cambios obtenidos con la intervención están agudizando o haciendo evidentes los conflictos latentes entre los involucrados? ¿o con otros actores?
- ¿Qué tanto con la intervención se están reforzando dinámicas que generan división, inequidad e injusticia? Por ejemplo:
 - Relaciones inequitativas de poder
 - Desigualdades sociales y/o económicas
 - Disputas entre grupos /actores por recursos
 - Diferencias culturales, religiosas y/o políticas
 - Exclusión social, cultural y/o política
- ¿En qué forma los cambios obtenidos con la intervención han logrado reducir esas dinámicas, transformar conflictos o reforzar las dinámicas de cohesión?
- ¿Qué es necesario ajustar para generar formas de actuar sin daño y/o formas pacíficas y creativas para abordar esos conflictos?
- ¿Qué contribución concreta está haciendo el proyecto en la construcción de paz?

Operacionalización de indicadores de cambio

Breve descripción ¿Qué es?	Herramienta que guía, paso a paso, la aplicación de los indicadores durante los momentos de seguimiento y evaluación, da las pautas que aclaran la manera como se generará y recopilará la información y por lo tanto, facilitan la recolección de la información correspondiente a los impactos esperados, alrededor de preguntas como: ¿Qué queremos medir?, ¿cómo entendemos lo que queremos medir?, y ¿cuál podría ser un análisis cualitativo que arrojaría cada indicador? Se trata de facilitar a cualquier lector cómo debe entender e interpretar los indicadores.
Utilidad ¿Para qué sirve?	El uso participativo de esta herramienta, además de facilitar la aplicación de los indicadores, permite generar un lenguaje común, una interpretación acordada sobre lo que significa cada indicador, contribuyendo con una mayor transparencia y confiabilidad del SyE
Aplicación ¿Cuándo y con quiénes aplicarlo?	Es importante aplicar esta herramienta durante el proceso de diseño del sistema de SyE pues ayuda a tener mayor claridad sobre dónde y cómo levantar la información de los indicadores y con ello a precisar las actividades del sistema de SyE.
Vínculo con otros instrumentos ¿Cómo se complementan los instrumentos?	La “cebolla” sobre niveles de responsabilidad de los actores para la construcción del impacto, la guía para la formulación de indicadores y los pasos para el diseño del Sistema de SyE de un proyecto o programa
Advertencias ¿Qué merece atención en su aplicación por parte del moderador?	Es importante contar con la participación de varios actores para su aplicación para facilitar su incorporación en el sistema de SyE.

Procedimiento:

Paso 1: Conformar grupos de trabajo según su nivel de responsabilidad con la construcción del impacto. A cada grupo se le entregan los indicadores correspondientes a un nivel de impacto de la cadena (Resultado directo; usos, productos y logros), con la ficha siguiente como guía y materiales para colocar la síntesis de su trabajo

Paso 2: En plenaria cada grupo socializa su trabajo para que los demás lo retroalimenten en función de tener coherencia y generar un acuerdo sobre “el sentido” de cada uno de los cambios -impactos- esperados.

Paso 3: Cada grupo retoma los comentarios y recomendaciones, ajusta las fichas de los indicadores y las incorpora como parte del diseño del sistema de SyE (en la definición de actividades y el cronograma correspondiente)

Fecha de creación de la ficha: 10 de julio de 2009	Fecha última actualización: 16 de julio de 2009
Grupo Tarea para el SyE (personas autorizadas para ingresar información o realizar el monitoreo):	

1. ¿Qué queremos medir?
1.1 Indicador (número de clasificación, seguido del texto): (4.3.) Porcentaje de personas participantes que expresan un mejoramiento de las relaciones entre actores.
1.2 Sujeto del indicador (en quién o en qué se medirá el cambio?): El cambio se medirá en las Organizaciones de la Sociedad Civil y funcionarios de entidades públicas y privadas, con las cuales trabaja el Programa CERCAPAZ, según muestra estadística seleccionada del Anexo 2.
1.3 Objeto del indicador (qué cambio se medirá en el sujeto?): Se medirá el cambio en la opinión de los encuestados en cuanto a las relaciones entre los diversos actores (mejoramiento, empeoramiento o sin cambio).

2. ¿Cómo entendemos lo que queremos medir?
2.1 Breve glosario (sólo si es necesario precisar algunos conceptos): • Relaciones entre actores: se entiende como las relaciones que se dan entre (i) las organizaciones de la sociedad civil (OSC); (ii) las OSC y las entidades públicas; (iii) las OSC y las empresas privadas; (iv) entre las entidades públicas; (v) entre las instituciones públicas y las empresas privadas; (vi) entre las empresas privadas. • Las relaciones posibles entre actores son: cumplimiento de acuerdos; facilitación de espacios de participación; relaciones de respeto ; ...

3. ¿Cómo lo vamos a medir?
3.1 Periodicidad del monitoreo (marque con una X): Trimestral _____; Semestral _____; Anual <u> X </u>
3.2 Fechas aproximadas: medir entre 15 – 30 Noviembre de cada año.
3.3 Consideraciones metodológicas para la evaluación: Aplicar cada año el mismo modelo de encuesta (anexo 4), la cual debe ser realizada por alguien externo al Programa y a una muestra estadísticamente confiable correspondiente al 5% de integrantes de las OSC elegidos al azar, además del funcionario contacto en las entidades públicas y privadas, en cada municipio donde está el Programa.
3.4 Fuentes de verificación para la evaluación (dónde se puede encontrar la información necesaria para la evaluación cuantitativa y cualitativa del indicador): Informe del consultor con los resultados del estudio anual sobre percepción de los actores.
3.5 Evaluación cualitativa. Aspectos a analizar (preguntas clave para medir el indicador): 1. ¿Cuáles son las relaciones que se están dando entre los diferentes tipos de actores? 2. ¿Cuáles son los principales punto de encuentro entorno a los cuales se dan las relaciones?

3. ¿Si las relaciones han mejorado, por qué ha sucedido?
4. ¿Si las relaciones continúan igual, a qué se debe?
5. ¿Si las relaciones han empeorado, cuál es la causa?

3.6 Forma de presentación de la evaluación (para algunos indicadores una tabla o un formato puede ayudar a consolidar información):

Seguir **Tabla xx**.

3.6 Evaluación cuantitativa. Fórmula (si aplica anote la fórmula para el cálculo del indicador en su parte numérica):

Fórmula = (Número total de encuestados que contestaron la pregunta A, B, C, n..) / (Número total de encuestados) * 100

Posteriormente se debe evaluar el comportamiento del indicador año tras año y comparar si mejora o empeora la percepción en cada pregunta.

5. ¿Con quién medimos el Indicador?

(Coloque las contrapartes y/o aliados que deberían aportar información o colaborar en la recolección de la información (con datos de contacto): Seleccione las personas a encuestar del listado del Anexo 2, de acuerdo con el modelo estadístico que sea diseñado. La encuesta debe ser aplicada por un consultor externo a CERCAPAZ, de acuerdo con un modelo estadístico confiable.

6. ¿Cuál es el estado del arte de lo que queremos medir?

Fecha:

6.1 Línea base Cuantitativa (si el indicador tiene alusión a cambios cuantitativos, referencie la situación actual):

Resultado de la encuesta que será aplicada en Agosto de 2009. **Diligenciar resultados en Anexo 6.**

6.2 Línea base Cualitativa (si el indicador tiene alusión a cambios cualitativos, referencie la situación actual).

Aspectos a analizar (preguntas clave para el análisis y la medición del indicador):

1. ¿Cuáles son las relaciones que se están dando entre los diferentes tipos de actores (contractuales, alianzas, etc.)?
2. ¿Cuáles son los principales puntos de encuentro entorno a los cuales se dan las relaciones (temas)?
3. ¿Cómo se dan las relaciones entre los diversos actores?

Sistematizar la reflexión en la tabla del anexo 3.

6.3 Quiénes son los actores sobre los cuales se realizará el seguimiento y la evaluación (personas a encuestar): Seleccionar del Anexo 2.

7. Otros

Otras observaciones sobre el indicador (anote cualquier observación adicional importante a tener en cuenta): Este indicador sólo se empezará a medir a partir del 2010.

3.9.4. Ejemplo de programa para un taller de S&E

Día 1

Objetivo: Las y los participantes comprenderán las implicaciones de su práctica de seguimiento y evaluación en cuanto a la posibilidad de la verificación de los cambios que generan y su contribución con el avance hacia un impacto regional esperado.

Hora	Tema y actividades – día 1	Metodología
8:00	Bienvenida - Saludo de bienvenida - Presentación de las y los participantes - Objetivos del taller y metodología - Acuerdo sobre reglas de juego durante el taller - Conformación de comités: de síntesis y evaluación y de dinámicas - Tablero de Preguntas y Compromisos	Dinámica: negociación de actitudes claves para el seguimiento y evaluación. Moderadora Presentación en ppt. Propuesta y complemento. Autonominación
8:45	Línea de base de las y los participantes Aplicación de “prueba de entrada”	Guía de preguntas sobre conceptos básicos.
9:00	El Sistema de Seguimiento y Evaluación orientado a impactos - Intercambio sobre experiencias en Seguimiento y Evaluación: ¿A qué y cómo hacen seguimiento? ¿A qué y cómo hacen evaluación? ¿Cómo articulan el Seguimiento y la Evaluación? ¿Cuál ha sido el uso dado a los resultados del Seguimiento y de la Evaluación? ¿Cuáles han sido los principales aprendizajes del SyE? ¿Cuáles han sido las principales dificultades?	Reflexión personal (10') Intercambio en grupos de 4 personas (20'). Tarjetas de colores Plenaria (30')
10:00	Refrigerio	
10:30	Pautas para el diseño del Sistema de Seguimiento y Evaluación Articulación del sistema por niveles de gestión	Exposición dialogada Moderador/a
11:00	Identificación de actores involucrados: en la generación de productos, usos y resultados; y en el uso de la información generada por el Sistema de SyE	Trabajo de grupos con guía
12:00		Plenaria (30')
13:00	Almuerzo	
14:30	Operativización de indicadores: Identificación de la información a recopilar y cómo hacerlo	Trabajo de grupos con guía Herramienta 3 – Ficha de identificación y clasificación de indicadores de las Estrategias Dar a cada grupo: Cadena de impactos e indicadores acordados
15:30		Plenaria (30')
16:30	Refrigerio	
16:45	Análisis de resultados no previstos	Exposición dialogada Moderador/a
17:00		Trabajo de grupos con guía <i>Herramienta 4</i>
17:45	Evaluación del día	Dinámica propuesta por el comité de evaluación

Día 2

Objetivo: Las y los participantes refuerzan sus habilidades para diseñar un sistema participativo de seguimiento y evaluación orientado al impacto.

Hora	Tema y actividades – día 2	Metodología
8:00	Síntesis del día anterior	<i>Presentación del comité respectivo</i>
8:30	Análisis de resultados no previstos - CONTINUACIÓN	Plenaria de presentación y retroalimentación del trabajo de los grupos <i>Co-moderador</i>
9:30	Análisis de sensibilidad a la conflictividad y construcción de paz	<i>Exposición dialogada. Moderadora</i>
10:15	Refrigerio	
10:30	Análisis de sensibilidad a la conflictividad y construcción de paz - CONTINUACIÓN	Trabajo de grupos con guía <i>Herramienta 5</i>
11:00		Plenaria <i>Co-moderador</i>
12:00	Almuerzo	
13:30	Uso del proceso y de la información de Seguimiento y Evaluación	<i>Exposición dialogada. Moderadora</i> <i>Trabajo de Grupos con guía Herramienta 6</i>
14:00		Plenaria de presentación y retroalimentación del trabajo de los grupos
14:30		<i>Moderadora</i>
15:00	Acuerdos y compromisos de ajuste	Plenaria. <i>Co-moderador</i>
15:30	Evaluación de conocimientos adquiridos en el taller Aplicación de “prueba de salida”: evaluación de las cadenas de impacto construidas	Guía de preguntas <i>Herramienta 7</i>
16:00	Evaluación final del taller	Dinámica de evaluación Comité de Evaluación
16:30	Refrigerio y cierre del taller	

Bogotá, 01.2010