

PREPARANDO REUNIONES Y ENCUENTROS PRODUCTIVOS

LA AGENDA 21

La Agenda 21 surgió de la Cumbre sobre la Tierra de Río de Janeiro de 1992, la mayor reunión hasta entonces de líderes de talla mundial. Los gobiernos reconocieron que por su cuenta no podrían hacer lo necesario para solucionar algunos de los problemas del mundo, como la pobreza, el paro, y el deterioro del medio ambiente.

Se le pidió a la gente como personas, a las empresas, a los grupos comunitarios, a la juventud y a los ayuntamientos que se involucraran. Agenda 21 en South Oxfordshire se propone que el mayor número posible de gente comparta sus ideas y visiones acerca del futuro y actúe en toda la zona.

Este manual describe las técnicas utilizadas por la Red de Dinamizadoras/es de Agenda 21 para llevar las reuniones y encuentros con organizaciones a todo lo ancho de South Oxfordshire.

Se pueden obtener copias al precio de 7,50 libras del Community Services, South Oxfordshire District Council, PO Box 140, Council Offices, Crowmarsh, Wallingford, OX10 (QX). Por favor, enviar un giro o cheque pagadero a South Oxfordshire District Council C Abril de 1998, Academia de Permacultura y el Ayuntamiento del Distrito de South Oxfordshire

Por favor, considera que tienes autorización a copiar lo que necesites de este manual y a distribuirlo libremente siempre que se cite el texto original y no se haga con afán de lucro. Los derechos de autoría de este manual persiguen dos propósitos: proteger los derechos de propiedad intelectual de quienes lo han escrito y de la editorial y fomentar que sea citado. Por favor, enviad a la editorial dos copias de cualquier publicación que se haya basado en este material.

Prefacio

¿Alguna vez has salido de una reunión con ánimo e inspiración?, ¿con una sensación de logro?. Quizás si, pero sin lugar a dudas ha habido más veces en las que las reuniones te llenaron de frustración y te parecieron aburridas o poco productivas.

¿Alguna vez, cuando encuentras siempre las mismas caras en las reuniones, has pensado en cómo podrías conseguir que más gente se uniera a tu grupo local?

Frecuentemente dedicamos mucha energía a la organización de actos especiales, pero ¿qué pasa con los ordinarios? Este manual describe un conjunto de técnicas sencillas y fáciles de usar que pueden utilizarse en muchas situaciones de cada día para aumentar la productividad, la participación y el disfrute y que, además de necesitar muy poca preparación,.. funcionan !

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

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

Estos métodos funcionan porque han sido pensados para la inclusión, es decir, para que todas las personas que se encuentran en una reunión tengan la oportunidad real de participar.

De manera que, tanto si perteneces a un grupo comunitario, trabajas para una empresa, representas a tus votantes en un ayuntamiento, o coordinas un programa de Agenda 21, estoy segura de que encontrarás algo que te animará a seguir leyendo si te adentras en este manual. Pero no te limites a leerlo. Pon en práctica algunas de sus sugerencias y descubre por tu propia experiencia cuan provechosas pueden ser.

Heather Saunders
Coordinadora de la Agenda 21 Local y "dinamizadora" en formación.

PREPARANDO REUNIONES Y ENCUENTROS PRODUCTIVOS

Índice

1.	Introducción.....	4
1.1.	Para qué sirve este manual y cómo está organizado.....	4
1.2.	Un sistema metodológico progresivo.....	5
1.3.	Estructuras liberadoras.....	5
1.4.	Práctica en diseño.....	5
1.5.	Introduciendo los nuevos enfoques.....	6
1.6.	¿Por qué “reuniones y encuentros”?.....	6
2.	Inclusión.....	6
2.1.	¿Qué es una reunión o acto inclusivo?.....	6
2.2.	¿Cómo de inclusivo es inclusivo?.....	7
2.3.	Límites a la inclusión.....	7
2.4.	¡Inclusión ya!.....	8
3.	Principios.....	8
3.1.	Dejando tiempo para pensar.....	8
3.2.	Igualdad de oportunidades.....	9
3.3.	Proceso libre de interrupciones.....	9
3.4.	Frases en primera persona.....	9
3.5.	Reuniones y actos independientes.....	10
3.6.	Actas y todo eso.....	10
3.7.	Los siguientes pasos a dar.....	10
3.8.	Dirección de reuniones compartida.....	11
3.9.	Intercambiando los papeles.....	11
3.10.	Los términos del cargo.....	12
3.11.	Preparación y redacción conjunta de informes.....	12
3.12.	Reuniones flexibles.....	12
3.13.	Trabajando con agendas abiertas.....	13
3.14.	Ofreciendo feedback o retroalimentación.....	14
4.	Técnicas.....	14
4.1.	Piensa y escucha.....	14
4.2.	"Ronda".....	17
4.3.	Chequeos.....	19
4.4.	Comienzos y finales.....	19
4.5.	Nadie habla por segunda vez.....	20
4.6.	Mapas mentales.....	21
4.7.	Preparando agendas abiertas.....	22
4.8.	Agendas visibles.....	24
4.9.	Grupo de apoyo de visiones.....	
5.	Redes de Agenda 21.....	28
5.1.	Características de las Redes de Agenda 21.....	28
5.2.	Redes de Agenda 21 y los ayuntamientos.....	29
5.3.	Resumen del enfoque.....	30
6.	Dos principios más.....	31
6.1.	Trabajando con visiones.....	32
6.2.	Encontrando bases comunes.....	33
7.	Búsqueda de acción.....	34
7.1.	¿Se requiere una búsqueda de acción?.....	34
7.2.	Pasos en la búsqueda de acción.....	35
8.	Orígenes de los métodos inclusivos para reuniones.....	36

* Nota: las palabras “visión” y “visionario” se utilizan en este manual en su sentido positivo, para hacer referencia a una idea creativa sobre el futuro y a alguien capaz de “tener un sentido bien desarrollado de cómo puede ser la vida en el futuro” según las palabras del mismo autor.

1. Introducción

1.1. Para qué sirve este manual y cómo está organizado

Las reuniones y actos suponen una parte significativa de las actividades de cualquier organización o grupo. Sin embargo, sorprendentemente, tales reuniones y actos son a menudo insatisfactorios, absorben mucho tiempo y recursos con muy pocos resultados positivos. Planificándolos cuidadosamente de antemano es posible conseguir mejores resultados hasta en la más rutinaria de las reuniones.

La propuesta básica de este manual es que tanto las reuniones como los actos pueden mejorarse sustancialmente en cuanto a productividad y al placer que proporcionan con la utilización de métodos sencillos, que pueden emplearse de uno en uno o conjuntamente en la configuración de reuniones y actos. El manual presenta un conjunto de tales métodos, conocidos como "métodos de reunión inclusivos". Se han elegido estos métodos porque son fáciles de aprender, fáciles de usar y se pueden aplicar en muchas circunstancias.

Se ha escrito este manual con la esperanza de que quienes lo lean llevarán a la práctica los métodos presentados aquí, se familiarizarán tanto con sus puntos fuertes como con los débiles, y seguirán usándolos regularmente en su trabajo y en otros encuadres de carácter voluntario y comunitario. A la persona que utiliza los métodos descritos para llevar una reunión o acto se le llama dinamizadora.

El manual se ha organizado de la siguiente manera:

- Capítulo 1 Introducción
- Capítulo 2 Inclusión: Describe la idea de la inclusión que sustenta los métodos presentados aquí
- Capítulo 3 Principios: Los problemas asociados con las reuniones convencionales y las soluciones ofrecidas. Se incluye esta sección para que puedas cerciorarte de que los métodos propuestos aquí se corresponden con la manera en que tú deseas que se desarrolle tu organización o grupo.
- Capítulo 4 Métodos: Describe en detalle métodos para ser utilizados al organizar reuniones. Cada método se presenta en el formato "Descripción", "Por qué funciona", "Retos" y "Aplicaciones". Para algunas de las técnicas hay apartados adicionales que describen las respuestas a las preguntas que se formulan con frecuencia (P F F), cómo informar a los participantes y notas o apuntes para los dinamizadores
- Capítulo 5 Redes de Agenda 21: Relaciona los métodos con los requisitos específicos de Agenda 21.
- Capítulo 6 Dos principios más: Trabajando con Visiones de Futuro y Encontrando Bases Comunes
- Capítulo 7 Búsqueda de Acción: describe brevemente un encuentro de un día de duración en el que se utilizan métodos inclusivos adecuados para reuniones
- Capítulo 8 Orígenes de los Métodos Inclusivos para Reuniones

Hay una cantidad considerable de referencias cruzadas en este manual. Esto significa que vas a encontrar palabras raras (generalmente en los títulos de las secciones) apareciendo inesperadamente antes de que hayan sido explicadas. Una posible solución a este problema es buscar en el índice y bucear en el manual en el orden deseado para encontrar la explicación del término, si lo necesitas para seguir leyendo.

1.2. Un sistema metodológico progresivo

Los métodos para reuniones y encuentros descritos en este manual se pueden relacionar para conseguir una gran variedad de reuniones de todo tamaño y forma. Los métodos más sencillos, “*Piensa y Escucha*” y “*Ronda*”, son componentes esenciales del nivel metodológico posterior más avanzado como “*Grupo de Apoyo de Visión*” y “*Organizando Agendas Abiertas*”. A su vez, cada uno de estos métodos de segundo orden puede ser utilizado para generar métodos de tercer orden como “*Búsqueda de Acción*”, esbozado en el último capítulo.

Los métodos que se elijan para una reunión dependerán de la finalidad de ésta, del número de asistentes y del abanico de habilidades que se espera que esté presente.

Los métodos inclusivos para encuentros pueden ser a pequeña o a gran escala. Dos personas juntas pueden poner en práctica el “*Piensa y Escucha*” de manera muy provechosa en una reunión que puede durar quince minutos o menos. O bien los métodos pueden formar diseños para encuentros o actos adaptados a cincuenta o más personas que se reúnan para pasar juntas un día entero.

1.3. Estructuras liberadoras

Existe la certeza compartida de que las reuniones organizadas conducen a una conducta reservada y a una posible falta de espontaneidad y creatividad. Si la estructura es rígida e inapropiada esto puede ser cierto.

Los métodos aconsejados aquí están pensados para ser utilizados con flexibilidad y cierto grado de improvisación. Se consigue que los encuentros sean relevantes realizando un tipo de cambio que sea pertinente y consiga acomodar la estructura a la situación de un día completo. Esto significa que aunque las personas dinamizadoras puedan seguir un plan previo, están dispuestas a realizar cambios.

1.4. Práctica en diseño

Se aconseja que cada vez que un grupo de gente se reúna para celebrar un encuentro, alguien, una sola persona o mejor aún un grupo reducido, prepare un diseño para el encuentro. Dicha preparación requerirá pensar detenidamente sobre la reunión para asegurarse de que quienes asistan tengan una experiencia positiva y que la reunión sea provechosa.

Es crucial encontrar oportunidades en las que practicar estas habilidades de manera segura. Para algunas de vosotras y vosotros, en ciertas organizaciones, esto no será problema y podréis empezar con compañeras y compañeros de trabajo. Para otras personas pueden resultar más seguros y abiertos a dicha experimentación los grupos más informales como los que se forman alrededor de clubes y sociedades. La familia y las amistades a menudo se reúnen con un propósito común y estos encuentros proporcionan oportunidades para poner a prueba tus habilidades en desarrollo de una manera relajada.

Las situaciones más seguras en las que practicar son:

- encuentros de aprendizaje preparados específicamente para ofrecer la oportunidad de practicar.
- con un grupo que esté de acuerdo en experimentar con las técnicas.

En aquellas situaciones en las que no haya dicho acuerdo, una estrategia adecuada es utilizar los métodos de una manera informal o de una forma natural (por ejemplo, sin nombrarlos).

1.5. Introduciendo los nuevos enfoques

Puede ser difícil presentar estos nuevos enfoques en el contexto de una organización, en unos casos mucho más que en otros. Las organizaciones o redes nuevas son generalmente más prometedoras que las que ya tienen modelos de funcionamiento establecidos.

Por toda una serie de razones, las organizaciones ya establecidas son frecuentemente resistentes al cambio y prefieren mantener sus métodos de siempre por muy ineficaces e insatisfactorios que puedan ser. Aunque al utilizar métodos inclusivos la gente pueda lograr una mayor productividad, diversión y menor estrés en los encuentros, es probable que vuelva a sus antiguas costumbres si no se realiza un esfuerzo consistente para reforzar los beneficios.

Las personas encargadas de la dinamización tendrán que desarrollar formas de introducir los nuevos métodos sin resultar entrometidas y tendrán que ser tenaces.

La oportunidad de presentar métodos inclusivos para reuniones se presenta particularmente cada vez que sucede algo novedoso en las circunstancias de un acto o encuentro, por ejemplo, siempre que cambia la composición del grupo de reunión, cuando se usa otro lugar o cuando el centro de atención se traslada a temas que no son los habituales.

Resulta muy útil que un grupo ya establecido oiga hablar de los fabulosos encuentros que tu grupo está manteniendo últimamente y pida ayuda para reanimar sus debates. Las personas animadoras que no pertenecen a la organización son una novedad en sí mismas y pueden introducir ideas nuevas en circunstancias en las que a las de dentro les sería totalmente imposible.

Al principio, a muchos les resulta artificial y forzado, e incluso embarazoso, el uso de los métodos de éste manual. Estos sentimientos desaparecen pronto, a medida que se van familiarizando con la utilización de las técnicas y responden a los beneficios considerables que conllevan. Quienes instruyen y dinamizan las reuniones deben mantener mientras las utilizan un aspecto de tranquilidad y confianza en las técnicas. Resulta de utilidad ofrecer a la gente amplia oportunidad para que hable abiertamente de sus reparos al utilizarlas.

1.6. ¿Por qué "reuniones y encuentros"?

Los grupos y organizaciones tienen formas diferentes de reunir a la gente para realizar un trabajo. Muchos de estos encuentros se llaman comúnmente reuniones y ciertamente es una descripción acertada. Sin embargo la palabra "reunión" se queda demasiado pequeña para describir talleres o seminarios de medio o todo un día de duración y otros actos. El término "encuentro" se utiliza aquí para expandir la gama de posibilidades y para evocar la sensación de creatividad que el término permite y que es más difícil hallar en la palabra "reunión".

2. Inclusión

2.1. ¿Qué es una reunión o encuentro inclusivo?

Un encuentro inclusivo es uno abierto y accesible, pensado para animar a la gente a que participe. El deseo de ser inclusivo y de trabajar con una amplia diversidad de participantes ha llevado al desarrollo de los métodos descritos en este manual.

La inclusión tiene dos aspectos:

- El reunir grupos diferentes dispuestos a trabajar unidos. Es decir, hacer que la gente venga en primer lugar.
- Y una vez que lo haya hecho, utilizar métodos de trabajo que permitan asegurar que aproveche el tiempo, lo pase bien y se sienta valorada al ser escuchada.

Un aspecto depende del otro. Unas reuniones inclusivas bien organizadas producen índices altos de productividad y todos agradecen la sensación de pertenencia que obtienen al participar en actos tan positivos. De esta manera, la gente se convierte en el mejor representante del grupo u organización y se siente genuinamente capaz de recomendar la participación a sus colegas y amistades. La red crece al pasar de boca en boca.

Las técnicas para reuniones que se aconsejan aquí se refieren en principio al segundo aspecto de la inclusión, conseguir que las reuniones sean productivas y agradables prestando atención a la inclusión. La experiencia enseña que si el segundo aspecto de la inclusión es prioritario entonces el primero, el reunir un número cada vez mayor de gente, llega por sí solo.

2.2 ¿Cómo de inclusivo es inclusivo?

La inclusión es relativa. Todas las reuniones debido a su contenido, lugar o duración son relativamente abiertas o cerradas. En el extremo de reuniones cerradas están aquellas en las que se encuentran personas de la misma raza, profesionales del mismo sexo que toman decisiones que afectan a las vidas de la gente que no tiene voz en la reunión. Al otro extremo están las asambleas abiertas en las que están representadas muchas y diferentes necesidades, reunidas para descubrir cómo pueden cooperar para conseguir un cambio que sea mutuamente beneficioso. Las técnicas descritas en el manual están pensadas para servir de dos maneras diferentes al extremo más abierto del continuo:

En primer lugar, las técnicas hacen que las reuniones sean comparativamente relajadas y libres de presiones. Tienen una mayor capacidad para prestar atención a las necesidades especiales de sus participantes. El inicio de la reunión es fácil que incluya una "*Ronda*" en la que sus participantes puedan explicar sus necesidades especiales. Por ejemplo, se pueden conseguir sillas más cómodas para quienes tienen problemas de espalda, una persona con visión puede actuar como ayudante de una ciega, otras personas pueden encargarse de hablar claramente en lugar de otras para las que el inglés no es su idioma materno, a una que necesita irse más temprano se le pueda facilitar la salida y así sucesivamente.

En segundo lugar, las técnicas conducen a estructuras para reuniones que puedan aprovechar al máximo el hecho de tener una mezcla heterogénea de participantes. Las reuniones pueden beneficiarse de nuevas perspectivas, de una mayor participación, del acceso a comunidades que de otra manera serían excluidas, de sinergias multiculturales y de más cosas.

2.3. Límites a la inclusión

Aunque las técnicas propuestas aquí han sido adaptadas para acomodarlas a una amplia gama de necesidades especiales, hay muchos retos en este terreno que están todavía por atender.

Muchas de las limitaciones a la inclusión provienen de condiciones físicas y de horario. Por ejemplo, realizar reuniones en lugares inaccesibles a las sillas de ruedas excluirá a quienes las usan. Reuniones que tienen lugar sólo a última hora de la tarde o por la noche pueden ser del todo imposibles para los padres o cuidadores mientras que los sábados suponen siempre una dificultad para quienes tienen una tienda.

Las personas que diseñan reuniones inclusivas tendrán que hacerse conscientes de estas limitaciones a la inclusión y encontrar maneras creativas de superarlas.

La meta es una reunión que funcione para el espectro más amplio de personas. Cuanto más se preocupe dicha reunión por las necesidades especiales, mejor resultará para todas.

2.4. ! Inclusión ya ¡

Hay una tendencia a pensar que la inclusión es complicada y que requiere una preparación considerable y muchos recursos. Ciertamente en conjunto es un tema importante, pero incluso el más pequeño de los métodos de grupos puede utilizarse al instante en el día a día de una organización. De esta manera se puede mejorar radicalmente en un momento docenas de pequeñas reuniones y encuentros mientras se planifica otros encuentros en el futuro.

Se puede iniciar una suave transformación de los hábitos de una organización dirigiéndola hacia una mayor inclusión para asegurarse de que sus beneficios afecten cuanto antes al mayor número posible de personas.

3. Principios

Los principios y directrices que se presentan aquí se desarrollan a partir de los problemas que a menudo se presentan en las reuniones y apuntan las soluciones descritas en el siguiente capítulo.

3.1. Dejando un tiempo para pensar

En reuniones y encuentros convencionales se espera frecuentemente que se improvise. Se espera que se hagan comentarios o se tome decisiones antes de haber tenido tiempo para pensar sobre el tema por sí mismo.

De este hecho se derivan varios resultados:

Uno es que la persona que está siendo el centro de atención debe pensar en voz alta y puede llevarle bastante tiempo el divagar sobre el asunto tratando de buscar algo útil que decir. Hay participantes que pueden impacientarse con quien divaga e interrumpirle con el pretexto de que está perdiendo el tiempo. Otras personas pueden despistar a quien habla al expresar sus puntos de vista, interrumpiendo así su línea de razonamiento. Es posible que esa interrupción impida llegar a una conclusión satisfactoria antes de que prosiga la reunión.

Otro resultado es que fomenta expresar decisiones u opiniones sin haberlas pensado antes, ya que quienes hablan evitan exponer su pensamiento preliminar y optan por el primer punto de vista razonable que encuentran.

Es más, es posible que algunas personas no puedan soportar la atención sobre ellas y dejen pasar la oportunidad de participar tan sólo por evitar ser el centro de las miradas.

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

Por lo tanto: Cualquier reunión para tomar decisiones o para recoger opiniones debe de ser precedida de un tiempo para pensar en privado, en el que cada participante tenga la oportunidad de explorar sus propios pensamientos a salvo. “*Piensa y Escucha*” es una técnica flexible que sirve para dicho propósito

3.2. Igualdad de oportunidades

Es un patrón común en las reuniones el que algunas personas hablen todo el rato mientras que otras se quedan en la sombra. A menudo es difícil hacer un diagnóstico del problema. ¿Es necesidad de dominar por parte de aquellas personas que se sienten demasiado seguras de sí mismas o es que otras no desean arriesgarse a participar?. Cuando hay una desigualdad en la participación la gente puede sentirse silenciada y frustrada y quizás rehuya una participación productiva. Esto reduce de manera efectiva la diversidad del grupo.

Por lo tanto: establece la costumbre de conceder igualdad de oportunidades desde el principio para conseguir una participación equilibrada. El *"Piensa y Escucha"* seguido de la *"Ronda"* funcionan bien a la hora de conseguir una participación equilibrada. También se puede utilizar una *"Ronda"* en solitario para algo sencillo como presentaciones.

3.3. Procedimiento Libre de Interrupciones

Cuando una persona está hablando y es interrumpida por otra pueden distraerse y alejarse del punto al que quería llegar.

Las interrupciones surgen a menudo de competidoras o debido al miedo de éstas a no ser oídas. Una vez que las personas asistentes entienden que la reunión sigue el principio de *"Igualdad de Oportunidades"*, tanto la competición como el miedo a no ser oída disminuyen considerablemente.

Por lo tanto: Recuerda a la gente que el proceso libre de interrupciones en el contexto de *"Igualdad de Oportunidades"* es un principio esencial en la reunión. Utiliza *"Piensa y Escucha"*, *"Ronda"* y *"Nadie habla por segunda vez"* ... para asegurar que haya un equilibrio. De esta manera la competición en las reuniones disminuye mucho ya que todas las personas pueden ver que tendrán su turno. Sin embargo el interrumpir es para algunas una costumbre y quien dinamiza la reunión quizás tenga que recordarles las nuevas reglas varias veces. Pedir a la gente que anoten lo que dirían si pudieran interrumpir es una estrategia útil porque las notas pueden servir de referencia en el momento adecuado.

3.4. Afirmaciones en primera persona

Es corriente en las reuniones que muchas personas hablen de sí mismas sin usar afirmaciones en primera persona. Es decir, quizás digan algo así como "A la gente le cuesta hacer cambios de ese tipo", cuando lo que realmente quieren decir es "A mí me costaría efectuar cambios como esos". La primera afirmación es probablemente discutible y puede originar uno de esos intercambios de opiniones inútiles y acalorados que continúan "Si, si lo haría" y así sucesivamente.

El decir, "A mí me parecería difícil...", resulta más útil. Quien dinamiza la reunión puede continuar pidiendo a quien está en uso de la palabra que explique en más detalle los motivos por los que encuentra los cambios difíciles de contemplar o le cuesta actuar basándose en ellos. Seguramente surgirá información valiosa siempre que la persona siga hablando desde su punto de vista.

Ten cuidado con quienes hablan generalmente sobre "otros" o "alguno", o muy comúnmente "tú" o "uno" en lugar de "yo".

Por lo tanto: Haz que vuelvan a repetir lo que han dicho empezando siempre por una frase en primera persona. De manera que "Algunos harían trampas al sistema" se convierte en "Yo haría trampas al sistema". (Por supuesto, es muy poco probable que ninguna persona diga eso de sí misma).

En cuanto esta condición de hablar en primera persona funciona adecuadamente, la reunión tratará con información fidedigna que procede directamente de la propia experiencia de sus participantes.

3.5. Reuniones y actos independientes

Por lo general la gente está totalmente ocupada con su trabajo y vida diarios. El encontrar tiempo extra para asistir a reuniones puede ser un reto. Para algunas personas puede resultar imposible, por ejemplo para granjeros/as y para quienes tienen niños pequeños. Así mismo, mucha gente que trabaja acumula más de cincuenta horas de trabajo semanales. Por lo tanto es poco realista esperar que lean libros de actas, preparen una presentación oral, telefonen a la gente para organizar una reunión o se muestren activas de cualquier otra forma fuera del tiempo de la reunión.

Por lo tanto: Esfuérate para conseguir que las reuniones y actos sean independientes. Si forman parte de una serie de actividades, incluye reseñas del último acto (qué marchó bien, qué podía haber sido diferente- ver *“Ofreciendo Retroalimentación”*), el establecimiento de la agenda del día para la reunión actual (ver *“Funcionando con Agendas Abiertas”*), el establecimiento de la fecha y lugar para el próximo encuentro, identificación de quien dinamiza, la persona encargada de ocuparse de cronometrar el tiempo y la secretaría para la próxima reunión (ver *“Organizadores de reuniones múltiples”* y *“Rotación de Papeles”*).

3.6. Actas y todo eso

Llevar las actas de una reunión de manera convencional es una tarea pesada que casi nadie quiere realizar. Si alguien necesita saber qué acciones se ha decidido llevar a cabo como resultado de la reunión pueden tomar sus propias notas.

Sólo es necesario escribir las actas en las reuniones de carácter más formal.

Las actas y todo el procedimiento relacionado con ellas (como fijar las fechas de las agendas; asuntos que surgen en torno a las actas de la reunión anterior; el estar de acuerdo en firmarlas como documentos fidedignos; y agendas lineales preparadas con antelación) consigue eliminar de cualquier reunión toda flexibilidad y diversión.

Por lo tanto: Evita una idea sobre reuniones que espera o insiste en que haya actas en las reuniones. Si un acto o reunión debe constar, entonces, o bien elige la manera que conlleve un menor esfuerzo como producir una lista de *“Los siguientes pasos a dar”* o utiliza *“El mapa Mental”*. El trabajo de secretaría debe cambiar de una a otra persona para evitar que lo realicen siempre quienes se muestran más complacientes. Evita en la medida de lo posible las actas tradicionales, primero por su coste y uso limitado y segundo porque interfiere con la libertad de las reuniones.

3.7. Los pasos siguientes a dar

Existe la tendencia a proponer soluciones para los problemas que requieren que los realicen otras personas diferentes a quienes las proponen, o que exigen el uso de recursos que ellas no controlan. Esto se debe a que, en nuestra cultura, las decisiones importantes son de la incumbencia de profesionales y personas expertas.

Un primer paso en la dirección a aprender a valerse por sí misma y a la de auto ayudarse es que una se observe repetidamente sus tendencias a la hora de resolver problemas. Cuando se dice "Este problema se solucionaría si el gobierno, el ayuntamiento, el jefe, o tú. ...hicieras esto", es un ejemplo de alguien cediendo su responsabilidad a otras personas a la hora de enfrentarse a los problemas, pero si se dice "Esto es lo que yo puedo hacer para solucionar el problema", es un

ejemplo de alguien que acepta su responsabilidad y actúa en consecuencia para efectuar cambios.

Por lo tanto: ofrece a la gente oportunidades frecuentes para que trabaje en “*Los Pasos Siguiendo a Dar*” para realizar cambios dentro de su esfera más cercana de influencia (Ella misma, su familia y amigos, sus colegas, su comunidad, sus redes). El método de “*El grupo de apoyo de visiones*” funciona bien para dicho propósito. Enseña a la gente a identificar entre sí la tendencia a la dependencia y a actuar como aliados a la hora de fomentar un estilo de pensamiento “Yo puedo”. Ello está intrínsecamente unido a hablar en primera persona.

3.8. Dirección de reuniones compartida

Generalmente las reuniones tienen una sola persona que lleva la dirección. Este es un papel de lo más importante y tiene muchas funciones. Estar al tanto de la hora es una de ellas, otra es sintetizar los debates para resaltar las opciones antes de que se tome una decisión. Otras de las funciones son alentar y conducir cada participación así como elegir los métodos que intensificarán el procedimiento. A este proceso se le suele llamar generalmente dirección del proceso o dinamización.

Es posible que la reunión exija informar a otras personas sobre las conclusiones y decisiones tomadas en ella.

Quien dirige la reunión puede también desear contribuir al desarrollo de la reunión, comúnmente llamado contenido.

El esfuerzo para mantener la atención en la facilitación del proceso, el estar pendiente del tiempo y guardar por escrito su desarrollo mientras se toma parte activa en el contenido de la reunión supone una carga considerable.

Puede que también exista un conflicto de intereses, en el sentido de que la presidencia pudiera elegir dirigir el procedimiento de manera que pudiera influir en su resultado para beneficiar a sus propios intereses. Este conflicto potencial de intereses puede causar tensiones en el grupo.

La sobrecarga en la atención puede llevar también a un procedimiento rígido y formulista, al convertirse cualquier desviación de la fórmula acostumbrada en excesivo trabajo de dirección.

Por lo tanto: Asegúrate de que cada reunión es dirigida por dos o tres personas. Una puede facilitar y dirigir la marcha de la reunión, otra se puede ocupar del tiempo y la tercera se encargaría de tomar notas y mantener constancia escrita adecuada para el caso de que fuera necesario.

3.9. Intercambiando los papeles

En las reuniones de tipo convencional sus participantes gozan de mayor poder si ejercen un papel directivo como el de la presidencia. Por lo tanto, la distribución de dichos papeles reviste gran importancia y puede estar unida a procesos formales detallados. En estructuras corporativas jerárquicas estos papeles a menudo van a parar a las personas más antiguas en la organización y dichos roles pueden ser prácticamente permanentes.

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

Sin embargo, una dirección incompetente e inspirada en el propio interés o en una actitud despótica, o en razones como la de no desafiar la situación establecida, puede echar a perder la posibilidad de una actividad productiva.

Cuando se forman nuevos grupos y la gente no se conoce es apropiado un enfoque más abierto en cuanto a la dirección de las reuniones.

Un enfoque abierto hace que los grupos puedan experimentar la capacidad de cada persona para dirigir las reuniones, y también permite que se practiquen nuevas habilidades o se adapten las ya existentes. Un enfoque abierto permite que el grupo desarrolle un estilo y dirección que resulten relevantes para sus participantes.

Por tanto: Fomenta el Intercambio de Papeles en la dirección de las reuniones en el periodo formativo de las actividades de un grupo. Utiliza los tres roles ya identificados: quien dinamiza, quien se encarga de controlar el tiempo, y quien ejerce la secretaría, y aprovecha la oportunidad de enseñar al mayor número de gente el uso de las técnicas inclusivas para reuniones.

3.10. Condiciones del cargo

En ocasiones un grupo de reunión se queda atrapado con una presidencia inadecuada. Esto es mucho más probable si no se utiliza "*Intercambio de Roles*". Una mala dirección puede llevar a una menor asistencia y a que sus participantes respondan a la frustración votando "con sus pies", es decir, yéndose. Tanto la productividad como la buena voluntad se resienten en estas circunstancias.

Por tanto: planifica siempre un programa de reuniones y encuentros con una duración limitada, tras la cual el grupo pueda evaluar la productividad y disfrute obtenido de las reuniones. Utiliza la última de una serie de reuniones para conseguir esta información o retroalimentación. Usa el método descrito en "*Dando Feedback o Retroalimentación*" y haz que las preguntas incluyan: si las reuniones han sido productivas, si sería necesaria otra serie de reuniones y qué cambios deberíamos realizar en ellas antes de estar de acuerdo en dedicarles de nuevo nuestro tiempo. A menudo resulta ser una buena estrategia utilizar una persona ajena al grupo para que nos ayude en la última reunión.

3.11. Preparación y redacción conjunta de informes

Normalmente se espera que quienes tienen a su cargo papeles directivos en las reuniones tales como el de animación, secretaría, o control del tiempo, se encarguen de ello sin ninguna ayuda. Esto hace que a menudo dichas personas se sientan aisladas en tales cargos y que les haga sentirse responsables personalmente si las cosas van mal.

Por tanto: Utiliza el equipo de tres para que se ofrezcan ayuda mutuamente. Por ejemplo, el secretario puede llamar al animador unos días antes de la reunión y preguntarle si necesita un *Piensa y Escucha* para ayudarlo a desarrollar un plan para la reunión. Y después de éste, la misma pareja, con el controlador del tiempo, pueden preparar el informe sobre la reunión. Tanto la preparación como el informe son buenas oportunidades de aprendizaje para los participantes.

3.12. Reuniones Flexibles

Durante el curso de una reunión puede hacerse evidente que el diseño es inapropiado en algunos momentos. Convencionalmente la presidencia insistiría en que se siguiera a toda costa con la agenda establecida y en la manera prescrita, lo que podría requerir una autoridad y energía considerables.

Aunque un liderazgo fuerte es importante para evitar desviarse innecesariamente de la agenda establecida, hay veces en las que empeñarse en seguir con una agenda inapropiada es un error.

Por tanto: es necesario que las personas que lideran la reunión y las participantes estén atentas a situaciones que exijan sobre el terreno un nuevo diseño. Eso será más probable si la agenda y los medios para conseguirla han sido preparados utilizando "*Preparando Agendas Abiertas*".

Circunstancias en las que está totalmente indicado utilizar las siguientes estrategias: La persona que dinamiza, alertada por otra del equipo o por una asistente dice "Creo que quizás debamos cambiar la agenda para la siguiente parte de la reunión".

Entonces, si el grupo está versado en estas prácticas inclusivas para reuniones, quien dinamiza puede pedir a las asistentes que ofrezcan sugerencias basadas en los métodos de este manual para los pasos siguientes. En situaciones donde los sentimientos están exaltados la dinamizadora puede pedir a quienes asisten que hagan una "Ronda" corta de "*Piensa y Escucha*" antes de ofrecer las sugerencias en una "*Ronda*".

Si quienes participan no tienen familiaridad con los métodos inclusivos entonces quien ejerce de facilitadora puede anunciar un descanso y durante ese tiempo reunirse con los otros dos miembros del equipo directivo. Esta reunión puede consistir en un breve "*Piensa y Escucha*", bien para originar ideas o para decidir cómo continuar. La persona que dinamiza necesita la mayor parte del tiempo dedicado a pensar ya que será la persona que tendrá que poner las ideas en acción.

3.13. Trabajando con Agendas Abiertas

En reuniones convencionales el acceso a la preparación del orden del día está a menudo restringido a unas pocas personas privilegiadas. Los temas a tratar en las reuniones pueden establecerse bien por alguien ajeno al grupo o por el propio grupo.

Las agendas establecidas desde fuera tienden a tener problemas. Si, por ejemplo, el grupo directivo de una organización establece la agenda de una reunión de personas subordinadas, dicha agenda puede evitar la oportunidad de generar el pensamiento creativo del grupo subordinado. Así pues, las subordinadas, que seguramente están en un contacto más directo con la situación sobre el terreno, tienen que abrirse paso a través de una agenda posiblemente irrelevante antes de que puedan usar su propia experiencia para identificar el tema que es necesario tratar.

Incluso cuando la agenda de una reunión inclusiva se prepara de antemano por la "*Dirección Compartida*", existe el peligro de que sea irrelevante o que haya habido un error de apreciación en la elección de las prioridades. Será difícil que sus participantes hagan suya una agenda en cuya creación no han participado.

Una agenda abierta siempre puede realizar pequeños o grandes cambios en el diseño de la reunión según las necesidades presentes de sus participantes.

Por tanto: Promueve reuniones que busquen y trabajen con las propias agendas de quienes participan. Un "*Piensa y Escucha*" seguido de una "*Ronda*" es una posible estructura a usar o quizás una "*Ronda*" en solitario sea suficiente. Utiliza el método de "*Preparando Agendas Abiertas*" al comienzo de cada reunión para tener la seguridad de que las agendas se acomodan a los intereses reales de sus participantes. Hazlo así aun cuando los apartados de la agenda parezcan "obvios". El trabajar con agendas abiertas es un compromiso en el camino hacia la inclusión y no debe olvidarse nunca.

Si no se pueden evitar las agendas establecidas exteriormente, éstas deben establecer las líneas generales, dejando los detalles a cargo de las personas que asisten a la reunión. La técnica de “*Preparando Agendas Abiertas*” puede ser usada a pesar de todo en cada una de las reuniones para dar prioridad a sus actividades y distribuir su tiempo. El uso de dicha técnica asegura una participación activa en la preparación de una agenda y por consiguiente la implicación en el trabajo para la conclusión de dicha agenda.

3.14. Ofreciendo Retroalimentación.

No es usual que quienes integran una reunión convencional ofrezcan una valoración directa a la dirección. Si se aventura una opinión sobre la reunión ésta puede ser una crítica y, por lo tanto, difícil de aceptar. Puede también que la crítica sea indirecta, expresándose por medio de una conducta molesta, algo que quienes dirigen la reunión suelen tener dificultad en interpretar.

Sin embargo, la retroalimentación es una fuente importante de información para quienes dirigen las reuniones. Les permite saber si sus diseños son buenos y efectivos tal y como son percibidos por sus participantes. Suele ser de gran utilidad conceder un tiempo para la retroalimentación así como planificar su recogida.

Por tanto: deja un tiempo aparte para la retroalimentación sobre la dirección de la reunión al final de ella. Utiliza el modo “¿Qué me ha gustado y qué he disfrutado en esta reunión? Y ¿Qué hubiera hecho de manera diferente?”. Esto ofrece una retroalimentación útil, tanto positiva como negativa, a la vez que anima a sus participantes a aceptar la responsabilidad por su propia contribución al éxito o fracaso del proceso.

4. Técnicas

Las técnicas descritas aquí son una serie de herramientas que pueden usarse para que las reuniones sean más productivas y aumentar la *inclusión*. Se pueden utilizar por separado o todas ellas a la vez. Estas técnicas se pueden utilizar de muchas formas diferentes.

Han demostrado ser suficientes para el diseño de muchos tipos de reuniones y actos. No obstante, hay otras muchas más que irían bien con las descritas más abajo. Por favor, considera la invitación a añadir técnicas o a adaptarlas según tus necesidades utilizando los *Principios* del capítulo anterior como directrices.

4.1. Piensa y Escucha

Ésta es una técnica fundamental que junto con la de “*Ronda*” establece los requisitos para conseguir una reunión inclusiva y productiva. Aunque no se aprendiera ni se aplicara ninguna otra técnica salvo estas dos, aun así se habría realizado un gran avance.

Descripción En un Piensa y Escucha se trabaja en parejas. Durante la mitad del tiempo una persona es la pensadora y la otra la que escucha. Una vez transcurrido la mitad del tiempo del ejercicio se tornan los roles. Quien dinamiza la reunión se ocupa de controlar el tiempo.

Durante el turno de pensamiento se anima a cada persona a que diga lo que piensa sin que lo que dice deba necesariamente tener sentido para quien escucha. El turno de pensar es para el beneficio de quien habla. Es un rato para que pueda desarrollar sus pensamientos a su propio ritmo y a su manera.

Quien escucha no hace comentarios, juicios de valor de lo que dicen, ni preguntas, pero sí emite sonidos y realiza gestos para animar y hacer saber a su compañero/a que está escuchando activamente.

Durante el tiempo de Piensa y Escucha las personas asistentes tratan del tema propuesto por quien dinamiza.

Generalmente el periodo para cada turno de "*Piensa y Escucha*" es de dos a cinco minutos (conocido como 2 por 2 ó 5 por 5). Grupos con práctica pueden funcionar fuera de esos parámetros haciéndolo en un minuto por un minuto. Para asuntos complejos o un mayor efecto los "*Piensa y Escucha*" pueden ser de diez minutos para cada uno. Casi siempre es mejor realizar una sesión, por muy corta que sea, que ninguna en absoluto.

Es confidencial todo lo que dice la persona que hace de pensadora, así como la manera en que lo expresa, sólo debe ser conocido por ella misma y quien escucha. Esta no debe hacer ninguna referencia a lo que se ha dicho, ni a la propia pensadora ni a ninguna otra persona, a no ser que la pensadora le dé claramente su permiso para que lo haga.

"*Piensa y Escucha*"

CIRCULO DE CONFIANZA

NI JUICIOS NI COMENTARIOS

PENSANDO		ESCUCHANDO	
QUÉ HACER	recuerda que es tu turno	QUÉ HACER:	mira a tu pareja escucha activamente
QUÉ NO HACER	intentar parecer lista o culta	QUÉ NO HACER	hacer preguntas interrumpir intentar aclarar algo

Por qué funciona

El Piensa y Escucha es una técnica para "*Dejar un tiempo para pensar*". Dicha técnica permite a las personas participantes dudar y errar, probar ideas, abandonar las que no parecen prometedoras y decidirse por aquellas que sí lo parecen, sintiéndose seguras ante la certeza de que sus viajes mentales son privados y confidenciales.

Consecuentemente, cuando quien dinamiza la reunión pide a la gente su punto de vista sobre el asunto que está siendo tratado, puede esperar que éste sea más concienzudo y útil de lo que lo hubiera sido sin el "*Piensa y Escucha*".

El "*Piensa y Escucha*" ofrece también a la gente la oportunidad de hablar. Quizás haya estado escuchando atentamente una presentación asimilando lo dicho. Ahora puede invertir la corriente y expresar sus pensamientos. Esto mejora considerablemente la comprensión del material y alivia la fatiga causada por la continua corriente de información nueva.

Cuando la gente se relaja descubre que el tener una oyente atenta, paciente y que le aprueba a lo largo del camino, mejora la calidad de su pensamiento. Con una atención adecuada a menudo descubre nuevos pensamientos y se sorprende de sí misma. Este efecto se resume en la frase "A menudo no sé en qué estoy pensando hasta que lo digo."

La persona "oyente", al saber que pronto llegará su turno de hablar sin ser interrumpida puede resistir su ansia de inmiscuirse en los pensamientos de "su" pensador interrumpiendo, pidiendo explicaciones o "unirse a él/ella". Para algunas de estas personas el papel de oyente es realmente difícil y se tienen que reprimir para no interrumpir. Estas personas (y sus compañeras) son las que más se benefician de esta técnica a largo plazo pero quizás necesiten una supervisión discreta al principio.

Retos

Esta técnica es de una simplicidad absoluta. Sin embargo, puede ser todo un reto. A menudo es la primera técnica que se ofrece al grupo. Es tan diferente a las conversaciones y discusiones normales con sus interrupciones y digresiones que la gente puede sentirse incómoda con ella. Los primeros intentos deben ser de corta duración para evitar los incómodos silencios.

La incomodidad desaparece pronto a medida que el grupo adquiere experiencia. No obstante, quien dinamiza la reunión tendrá que estar disponible para convencer a la gente de que cualquier incomodidad será pasajera y que los silencios son valiosos ya que les ofrecen la oportunidad de poner en orden los pensamientos (o descansar). Una vez que el grupo está entrenado en el "*Piensa y Escucha*" ocurre el efecto contrario. Es decir, si no está programado y resulta necesario, puede que el grupo proteste ante su ausencia.

Es posible que haya que recordar a quienes están en el rol de "Pensadores", que ese turno es para su propio beneficio. No se espera que proporcionen a quien oye un discurso coherente ni que le convenzan para que compartan sus puntos de vista. No hay necesidad de prepararse de antemano. Solo una misma expresa a la otra persona sus pensamientos.

Muy ocasionalmente algún miembro del grupo pensará que el tiempo para el "*Piensa y Escucha*" es demasiado y continuamente pedirá feedback a sus oyentes. Quizás sea debido a que estas personas no hayan tenido anteriormente a alguien que les escuchara, o a que se les haya dicho que son estúpidas y por lo tanto no valoren su propio pensamiento. Empareja a esas personas con otras que tengan claramente una buena capacidad de escucha y no con otras que necesiten refrenarse para no intervenir. Quienes poseen una buena capacidad de escucha disfrutan escuchando a la gente y animan a las otras con su presencia.

Para quien hace de oyente, además de evitar la tentación de unirse al "pensador/a", el reto o dificultad mayor es evitar cualquier tentación de preparar su propio discurso para tenerlo preparado cuando llegue su turno.

Hará falta varias veces (quizás tres o cuatro) antes de que un grupo se sienta a gusto con el "*Piensa y Escucha*". Después de cada sesión pide que te hablen de la experiencia - "¿Qué les ha parecido tener tiempo para pensar sin interrupciones?", "¿Qué les ha parecido hacer de oyentes?". Este feedback dará la oportunidad de repetir las instrucciones y contestar cualquier pregunta.

Preguntas que se formulan frecuentemente (PFF)

P.- ¿Qué pasa si el pensador habla sobre algo a lo que el oyente desea responder?

R.- Quien hace de oyente no responde de ningún modo durante el tiempo del pensador. Lo puede hacer durante su propio tiempo de pensar pero sólo si pide permiso para hacerlo.

- P.- ¡Socorro! No podré utilizar todo mi tiempo cuando me toque
- R.- Raramente constituye un problema. Aunque le puede costar un poco al principio, generalmente las personas responden cuando se sienten realmente escuchadas y descubren que tienen mucho que decir. No obstante, se acepta que quien hace de pensador piense en silencio durante todo o parte de su turno. Quien hace de oyente le sigue ofreciendo su atención aun cuando quien tiene que hablar esté en silencio.

Aplicaciones La técnica de "*Piensa y Escucha*" es versátil debido a su simplicidad, el poco tiempo que ocupa y los beneficios generales que se derivan de "*Dejando Tiempo para Pensar*"

Posibles aplicaciones (y esta lista no es de ningún modo exhaustiva):

- Permitir a la gente investigar lo que ya saben sobre un tema o situación.
- Después de una presentación, la gente puede utilizar un Piensa y Escucha para que le sea más fácil encontrar comentarios o preguntas. Funciona incluso en grupos muy grandes.
- Para generar y elegir entre opciones antes de una toma de decisión.
- Para establecer compromisos para la acción
- Durante la preparación de las presentaciones, cuando se escriben informes o se planifican reuniones o en cualquier otra circunstancia en la que la participación pudiera quedarse "atascada" y sentirse incapaz de continuar.
- Antes de comenzar cualquier negocio, para descargarse de cualquier asunto que pudiera dispersar la atención de la gente y evitar que estuviera ausente.
- Al llegar a casa después del trabajo o en cualquier otro momento de transición, en el que sea fácil que la atención se halle dividida.

Notas para quien dinamiza: Concede un tiempo al principio para que la gente encuentre una pareja ("trabaja con alguien que no conozcas es una sugerencia útil") y decida quién hace de Pensador primero.

Quando haya transcurrido la mitad del tiempo hazles saber a tu manera "Bueno, ya han pasado los tres primeros minutos, Es hora de acabar lo que estuvierais diciendo y de cambiar de papel, quien hablaba ahora escucha" (una voz baja, profunda y lenta es más efectiva). Y al final "Bueno, se acabó. Juntémonos en círculo para lo siguiente".

Un minuterero con alarma que todas las personas puedan oír resulta muy útil. Algunas son excelentes, tienen memoria y pueden marcar el mismo tiempo cada vez. Dales un tiempo para el cambio de roles y otro al finalizar. Uno de 3x3 puede llevar quince minutos.

4.2. "Ronda"

Descripción En una "Ronda" todas las personas hablan por turnos durante un tiempo corto e idéntico. Quien dinamiza la reunión informa al grupo y ofrece temas para guiar sus contribuciones.

Por qué funciona En la mayoría de las reuniones algunas personas ni siquiera consiguen ser oídas. En las que hay mucha gente (20 o más), pueden ser una minoría o mayoría significativa. Una "Ronda", en cierto modo, da una solución a dicha situación al conceder a cada persona un tiempo para hablar a todo el grupo. Es una técnica de

"Igualdad de Oportunidades" y puede ser utilizada más de una vez en una misma reunión. La gente realmente aprecia la *Inclusión* originada al usar una "Ronda" y la toma como una invitación a participar cuando se utiliza al poco de comenzar.

Una "Ronda" da a la gente la oportunidad de hablar sin peligro a todo el grupo, y la información compartida ayuda a hacerse una idea de la diversidad presente en la reunión.

Sugerir un tema para la "Ronda" hace que la gente se relaje al conocer sobre qué deben hablar y cronometrar las contribuciones evita que algunas personas se apropien de más tiempo del que les corresponde.

Retos En pequeñas reuniones esta técnica supone una manera fácil de comenzar y terminar, y es útil para realizar chequeos durante el proceso. Trabajar con mucha gente exige tomar medidas especiales.

El dilema está en que cuanto más gente hay más tiempo lleva la "Ronda". Un punto de vista sostiene que las ventajas de que todas las personas hablen al grupo al menos una vez son tan grandes que debe hacerse un esfuerzo especial para incluir por lo menos una "Ronda", aunque el tiempo dedicado a cada persona sea corto (Prueba "Tu nombre y una palabra sobre ti" o "Tu nombre y una señal para mostrarnos cómo está tu nivel de energía" utilizando los pulgares hacia arriba para indicar que bien o hacia abajo para señalar que necesitas un descanso, y cualquier posición entre las dos).

Incluso en grupos de hasta cuarenta personas una "Ronda" de medio minuto para cada una funciona bien. En un minuto por persona se puede hablar de temas bastante importantes.

En grupos aun mayores es poco práctico que cada uno se dirija al grupo, a no ser que sea uno de los propósitos principales de la reunión o encuentro. En semejantes situaciones concede la oportunidad de un "Piensa y Escucha" y luego recoge un pequeño número de feedbacks.

PFF P: ¿Tengo que hablar?
R: No si no quieres (en grupos grandes puede venir bien el no querer hablar)

Aplicaciones Utilízalo como la columna vertebral en cualquier *Comienzos y Finales* para que la gente se presente o explique lo que ha supuesto el encuentro para ella. Haz una "Ronda" después de cualquier Piensa y Escucha para recoger ideas.

Notas para quien dinamiza: Sólo hace falta dar a las personas participantes una somera explicación. Merece la pena nombrar la técnica por su nombre, "Ronda". De esta manera, la gente se percata de que el diseño de una reunión o encuentro inclusivo consiste sencillamente en adoptar conscientemente técnicas que son claramente eficaces. Al nombrarla, se consigue que esta técnica productiva y festiva sea visible y más fácil de recordar. Una técnica recordada es una técnica utilizada.

Quien dinamiza va en primer lugar para dar una idea de la brevedad requerida para que funcione la "Ronda". Después la "Ronda" sigue en cualquiera de las dos direcciones (intenta alternar la dirección para que no desarrolles una preferencia) y escucha atentamente a cada persona. Reconoce su contribución positivamente (prueba con "Gracias", "Bien", "Estupendo").

La gente necesita saber que ha llegado su turno, especialmente en grandes grupos donde puede que no haya suficiente espacio físico para que la gente se siente o esté de pie en un orden claro. Quien dinamiza señala a la gente cuando empezar y cuando terminar entrando en contacto visual o rompiendo éste. Un cronómetro resulta de gran ayuda.

Lo normal es que el tiempo para cada persona sea de treinta segundos a dos minutos dependiendo del contenido propuesto para la "*Ronda*" y el número de participantes. Tiempos más largos de hasta cinco minutos funcionan bien cuando grupos pequeños y experimentados deliberan sobre temas importantes o toman decisiones bien pensadas. Todos se sorprenden al descubrir cuánto se puede decir en poco tiempo, especialmente si se han preparado con un "*Piensa y Escucha*".

Una pauta para un grupo grande es que treinta minutos en total está dentro de la capacidad de atención de casi todas las personas que participan. Las "*Rondas*" más largas pueden ser interrumpidas para hacer un descanso en la mitad. Los grupos pequeños pueden completar una "*Ronda*" en mucho menos tiempo, en unos cinco a diez minutos dependiendo del tema tratado.

4.3. Chequeos

Descripción De vez en cuando, la persona que dinamiza necesitará saber cómo está el nivel de energía de las que participan. ¿Está bien? ¿Se necesita un descanso? ¿Cómo se encuentra la gente después de la comida? ¿Pueden continuar durante otros diez minutos para terminar con este asunto antes de comer? ¿Está bien la temperatura y la ventilación?

La técnica de los pulgares hacia arriba, abajo o posiciones intermedias resulta muy útil aquí.

Por qué funciona Los chequeos frecuentes ofrecen una información esencial a la hora de decidir el modo a seguir a quien dirige la reunión. También funcionan en sentido inverso, dando a sus participantes la información de que quien dinamiza se preocupa por el estado de su energía y comodidad.

El llevar la atención de la gente hacia su propia energía y comodidad consigue a menudo que hagan algo a este respecto, como abrir una ventana o abandonar la habitación para darse un pequeño respiro. Y reconocer la situación significa muchas veces que la gente, incluso estando cansada, estará más dispuesta a realizar un pequeño esfuerzo extra durante un rato.

Retos La gente generalmente no está acostumbrada a explicar cómo se sienten o como les va. Se trata de un condicionante cultural que pronto se viene abajo cuando se da cuenta de lo refrescante que es no tener que hacer ver que se está siempre bien.

4.4. Comienzos y Finales

Descripción Comienza y termina las reuniones con una "*Ronda*" sencilla.

La forma de comenzar por vez primera una reunión debe de ser sencilla. - Por ejemplo, "Di tu nombre y una cosa sobre ti" o - Di tu nombre y dónde vives ahora". Incluye una pregunta sobre por qué han venido si no sabes con seguridad qué se espera de la reunión.

Los finales son buenos momentos para conseguir información sobre cómo ha ido la reunión para sus participantes: "Di tu nombre, algo que te haya gustado de la reunión y algo que hubieras hecho de manera diferente", funciona bien.

Por qué funciona

Un comienzo y final claros hace que sea obvio cuando se comienza y cuando se acaba.

Una señal clara al finalizar les informa de que se pueden ir. Es una buena costumbre el realizar un final a la hora señalada en la invitación a la reunión. Si hay algo importante o algunas personas quieren quedarse para relacionarse con la gente, se puede hacer después del final sin necesidad de que quienes deban irse se tengan que quedar. Las reuniones sin un final claro son muy habituales y problemáticas.

Los comienzos pueden dar la información que se necesita para poder improvisar y realizar los cambios adecuados en el diseño de la reunión. A veces dicha improvisación puede ser grande, especialmente cuando la gestión de la reunión ha sido contratada por una tercera persona que tan sólo ha dado una idea a grandes rasgos. Siempre es mejor una reunión un poco caótica que otra irrelevante.

La información que se recoge en los finales es para quien dinamiza, tanto su premio, como su principal fuente de aprendizaje. Se necesita saber para su propia satisfacción que la reunión le ha gustado a la gente, y " Qué hubiera hecho de manera diferente" a menudo le da buenas pistas para realizar cambios en reuniones futuras.

4.5. Nadie habla dos veces.....

Descripción De vez en cuando la gente dirá que necesita discutir algo. Por discusión se entiende a menudo algo libre, cada persona diciendo lo que quiere durante el tiempo que quiere. Por lo general son mucho menos fructíferas de lo que se cree, pero hay un fuerte condicionante cultural que sostiene que una discusión libre es equivalente a la libertad de pensamiento.

Sin estructura, una discusión abierta comúnmente genera problemas como discusiones acaloradas y exclusión, patrones de dominio, polarización y politización. En dichas condiciones de competición el buen sentido desaparece y no se consigue hacer gran cosa.

Las discusiones abiertas pueden ser más productivas aplicando la técnica de *Igualdad de oportunidades*. Al abrir la discusión quien dirige la reunión propone la norma de "Nadie habla por segunda vez hasta que todas las personas hayan tenido la oportunidad de hacerlo una vez". Quien dinamiza pide la secretaría que se ocupe de controlar quien habla, pudiendo así centrarse en el grupo para detectar si sus participantes intervienen poco y encontrar pequeñas formas de animar a quienes tienen poca disposición a hacerlo.

Esta técnica estructural puede ser desarrollada y adaptada después de un tiempo. "Ahora no dejaré a nadie hablar por tercera vez hasta que todas las personas hayan tenido la oportunidad de hacerlo por segunda vez" o si el proceso se desarrolla claramente con tranquilidad y está a punto de finalizar ¿Alguien quiere añadir algo?".

Por qué funciona

Funciona porque elimina la posibilidad de que alguien tome la voz cantante para hablar varias veces en rápida sucesión. Por ejemplo, no se puede crear una discusión acalorada si no hay lugar para que se produzca un intercambio de tipo ping-pong. No hay nada que impida más poder disfrutar de una reunión que un conflicto entre dos personas en el que las dos buscan ganar.

El dirigir cada una de las contribuciones a la discusión utilizando esta técnica también hace que haya tiempo suficiente para animar a hablar a la gente más callada, o si la gente no tiene gran cosa que añadir, las discusiones son agradablemente cortas y van derechas al grano. "*Nadie habla dos veces ...*" hace que se eviten las trivialidades y cosas irrelevantes que ocupan el tiempo

Retos

"*Nadie habla dos veces ...*" puede molestar a quienes les gustan las batallas de ingenio o que sienten la necesidad de desahogarse. Hay quien cree que el conflicto agudiza el pensamiento y que una buena pelea verbal precede a una buena decisión.

Si hay resistencia al uso de esta técnica, o su introducción no parece factible (esta técnica es especialmente difícil para grupos ya existentes u otros en los que muchos de sus miembros sean profesionales en ejercicio o del mundo académico) entonces intenta utilizarla sin hacerlo explícitamente. Por ejemplo, cuando una de las personas participantes está a punto de hablar por segunda o tercera vez, y está acallando a otras al hacerlo, puedes decir "antes de oírle a usted otra vez vamos a ver si a alguien que todavía no haya hablado le gustaría decir algo" Esta versión de la técnica descrita es muy utilizada por quienes moderan reuniones convencionales.

4.6. Mapas mentales

Descripción

Un mapa mental es un diagrama usado para representar las palabras, ideas, tareas, u otros conceptos ligados y dispuestos radialmente alrededor de una palabra clave o de una idea central. Se utiliza para la generación, visualización, estructura, y clasificación de las ideas, y como ayuda interna para el estudio, planificación, organización, resolución de problemas, toma de decisiones y escritura.

Es un diagrama de representación de las conexiones entre las porciones de información. Presentando estas conexiones de una manera gráfica radial, no lineal, estimula un acercamiento reflexivo para cualquier tarea de organización de datos, eliminando el estímulo inicial, de establecer un marco conceptual intrínseco apropiado o relevante al trabajo específico. Un mapa mental es similar a una red semántica o modelo cognoscitivo pero sin restricciones formales en las clases de enlaces usados. Los elementos se arreglan intuitivamente según la importancia de los conceptos y se organizan en las agrupaciones o las ramas. Esa una formulación gráfica que puede ayudar mucho a la memoria.

Un mapa mental es obtenido y desarrollado alrededor de una palabra o texto situado en el centro, para luego derivar ideas, palabras y conceptos.

Por qué funciona Un mapa mental da una representación visual completa de todo el tema y permite identificar fácilmente los puntos principales. Es una manera flexible de presentar la información y se puede cambiar mucho más fácilmente que un texto

Retos Poder diseñar un mapa mental es una habilidad que requiere práctica ya que quien lo diseña tiene que condensar las frases en unas pocas palabras claves. Las agendas resultan más fáciles de representar, pero es mucho más difícil hacerlo con el proceso de una presentación o una sesión posterior de preguntas y respuestas. Asegúrate de que la gente practique con una tarea sencilla mientras su habilidad se desarrolla.

Aplicaciones Son muchas y variadas. Quienes tienen costumbre de utilizarlos lo hacen siempre que es necesario tomar notas: en la preparación de una presentación, como respuesta a las presentaciones, cuando se está preparando y mostrando las agendas, para representar en un mapa un fin de semana ideal, para revisar su propio pensamiento, al prepararse para escribir un informe y para otras muchas aplicaciones.

Los mapas mentales permiten realizar sin ninguna limitación una tormenta de ideas o brainstorming para delimitar los puntos de las agendas sin tener en principio ninguna limitación en cuanto al orden u ordenación de las prioridades. La posición de un elemento en un mapa mental tampoco indica su importancia. El utilizar un mapa mental hace posible la reorganización total de una agenda usando la técnica de "*Organizando Agendas Abiertas*". La reorganización puede suponer juntar varios elementos, mostrar relaciones entre ellos, añadir números para indicar el orden, o su duración y el tacharlos según van siendo completados.

4.7. Organizando Agendas Abiertas

Descripción Primera fase: Al comienzo de la reunión quien la dirige o ejerce la secretaría dibuja un *Mapa Mental* mostrando los elementos que desean que aparezcan en la agenda. Puede que algunos, o la mayoría de ellos, fueran obvios de antemano pero el principio de que la asamblea debe generarlos allí mismo es importante y se debe respetar. Si se presentara una agenda preparada de antemano, se debe dejar claro que sólo es un borrador y que la agenda final se decidirá ese día. En la mayoría de las reuniones surgirán seguramente puntos o temas que no podían haber sido previstos. Un "*Piensa y Escucha*" puede servir para generar puntos para la agenda.

Segunda fase: Quien dinamiza dirige la reunión para que se diga qué puntos requieren poca, mucha o un grado medio de atención.

Tercera fase: Dado el tiempo disponible para la reunión se puede hacer un cálculo aproximado que especifique que corto significa cinco minutos, medio diez minutos y largo significa veinte minutos. En esta etapa aparecen puntos muy breves o muy largos y se pueden ajustar. Toma nota de que los puntos que a menudo se califican como "Esto se despacha en un minuto" terminan por necesitar mucho más tiempo que el esperado.

Fase cuarta: El grupo ya está preparado para decidir el orden en que se van a tratar los asuntos. Generalmente los que llevan poco tiempo se tratan primero.

Fase quinta: Durante la reunión las personas que hacen la dinamización, la secretaría y el control del tiempo harán saber a las participantes cualquier cosa que vaya en contra del plan establecido. La asamblea decide los ajustes a realizar para que la reunión sea un éxito. Los ajustes pueden adoptar la forma de una "Ronda" o un "Piensa y Escucha" espontáneos.

Por qué funciona

El que todas las personas participen en la elaboración de la agenda hace que todas sientan como suyos el contenido, el orden y la forma de llevar la reunión. Esta técnica permite que se realicen abiertamente negociaciones esenciales en cuanto al tiempo y el espacio.

Una agenda preparada así resulta siempre relevante, toma en consideración las necesidades de sus participantes y muestra claramente el deseo de aumentar su poder y control. Al elaborar la agenda con las fases propuestas más arriba se consigue que una tarea potencialmente compleja y ardua sea ligera.

El saber que tanto el orden como el tiempo de la agenda pueden ser revisados según sus necesidades da a sus participantes la seguridad y confianza que se desprenden de una estructura robusta pero flexible.

Retos

Algunas personas se quedan atascadas cuando tratan de decidir si algunos de los temas requieren un grado mayor, medio o menor de atención. Puede que se trate de gente que encuentra difícil trabajar a la manera un poco tosca y directa requerida por la técnica. Estas personas necesitarán que se les asegure que el programa puede adaptarse para acomodar cualquier error en los cálculos.

Es posible que al principio sus participantes generen un número extremadamente optimista de puntos a tratar en la agenda. No obstante, según se vayan desarrollando las diferentes fases de la agenda este hecho se convertirá en obvio.

Las negociaciones para reducir el número de temas o abreviar muchos de ellos son de gran utilidad. Fíjate en que los puntos pueden ser brevemente descritos por quienes los han propuesto para así ayudar a las demás participantes a decidir si deben ser incluidos o no, aunque se debe prestar atención para que nadie pueda debatir el tema en este momento de la reunión. Como alternativa, las sugerencias para la agenda se pueden limitar a una por persona.

Los temas que requieran preparación de material para deliberaciones anteriores a la reunión habrán sido señaladas para ser incluidas en una reunión anterior.

Preguntas que se formulan frecuentemente (PFF)

P: ¿No es una pérdida de tiempo trabajar con "Elaborando Agendas Abiertas"?
Después de todo, los diez o veinte minutos que lleva se podrían haber empleado en solventar uno o dos puntos.

R. Los beneficios derivados del hecho de que la agenda y el proceso de la reunión sea colaborativo, conseguidos a través de "Elaborando Agendas Abiertas" y "Agendas visibles" conducen a un mayor compromiso en llevar a término la agenda. Por el contrario, una agenda cerrada y secreta aumenta la posibilidad de que la reunión se desvíe y se exceda.

Aplicaciones Utilízala junto con "Agendas Visibles" en todos los actos y reuniones. Es una

técnica efectiva que permite realizar diseños colectivos y constructivos para reuniones. Utiliza los principios de flexibilidad y franqueza, incluso en los actos más rígidamente estructurados. Al hacerlo, aunque sea sólo en dosis muy pequeñas, el carácter del acto cambiará de pasiva a activa la actitud de sus participantes.

4.8. Agendas Visibles

Descripción Quien hace el papel de secretaria de la reunión debe asegurarse de que la agenda de la sesión esté apuntada y sea visible en todo momento, en la forma de *Mapa Mental*, en una hoja grande o similar. En ocasiones es útil, como algo adicional a la agenda, un horario que sea visible.

Por qué funciona En el tipo de reuniones y actos propuesto en este manual el grupo deseará modificar la agenda de manera activa a lo largo de la reunión (ver "*Elaborando Agendas Abiertas*"). Resulta difícil hacerlo si la agenda está redactada en papel formato A4 u ordenada de forma lineal.

Algo a mayor escala, sobre lo que se pueda dibujar fácilmente a la vista de todo el grupo es esencial (se requiere varios rotuladores de diferentes colores). Así el grupo se puede centrar en la tarea de redistribuir el tiempo, prioridades, eliminar asuntos, etc. según se presente la necesidad. De este modo, sus miembros tienen tanto el control como la responsabilidad sobre la marcha de la reunión. Los grupos a los que se les ha dado esta responsabilidad marchan mucho mejor que otros que tienen que ajustarse a una agenda lineal.

Aplicaciones Funciona en cualquier situación que se pueda dar en una reunión.

Notas para quien dinamiza: La mayoría de las salas donde se celebran reuniones tienen hoy en día encerados blancos o un soporte con papeles grandes que se pueden doblar y echar para atrás. Pero a menudo resulta difícil encontrar unos rotuladores o marcadores adecuados así como un borrador. Por lo tanto prepárate de antemano y lleva los que necesites. De esta manera no tendrás que usar si no quieres los que son tóxicos.

4.9. Grupo de apoyo de visiones

Descripción El grupo de Apoyo de Visiones hace uso de las técnicas "*Piensa y Escucha*" y "*Ronda*". Cada componente de un pequeño grupo de tres a seis personas disfruta de la atención plena de sus integrantes (utilizando las reglas de no interrumpir de "*Piensa y Escucha*") mientras a turnos contestan a las cuatro preguntas siguientes, u otras versiones adaptadas de dichas preguntas. Los turnos duran lo mismo y se cronometran.

- P1 ¿Qué marcha bien para mí como un/una
- P2 ¿Qué me resulta difícil como un/una..... ?
- P3 ¿Cuáles son mis metas y sueños a largo plazo como un/una
- P4 ¿Cuáles son los siguientes pasos que puedo dar para conseguirlos?

El espacio "como un/una" da a cada grupo el punto focal sugerido por las

características comunes de sus miembros. Es decir, si el grupo está compuesto sólo por hombres, residentes de un entorno concreto, con interés en la ecología de su entorno, por ejemplo, entonces ese espacio puede combinar esas características para llegar en la primera pregunta a algo así como "¿Qué me va bien como mujer/hombre, residente de este barrio y con interés en la ecología de nuestro entorno local?" Y se puede insertar lo mismo en las demás preguntas. Menos compleja pero con sentido diferente estaría la formulación "como hombre residente de Dicot". Otra alternativa sería "como hombre interesado en la ecología de mi entorno inmediato".

Puede haber otras variantes. Cada variante cambia potencialmente el resultado de un "Grupo de Apoyo de Visiones". Imagina el resultado que se obtendría si desde tu propia idea enumeraras tres o cuatro de tus características claves y contestaras las preguntas desde cada una de esas características o variantes. No hay límite a las posibles variantes.

Un "Grupo de Apoyo de Visiones" no está pensado generalmente para que produzca material para ser distribuido fuera del grupo. Como ocurre en un "Piensa y Escucha", el contenido de lo expresado en el grupo es confidencial a no ser que alguien elija lo contrario o que quien dinamiza la reunión diga de antemano que va haber retroalimentación o feedback.

Por qué funciona

Un "Grupo de Apoyo de Visiones" ofrece la oportunidad de pensar en voz alta sobre el tema de visiones y metas a largo plazo (Ver "Trabajando con Visiones"). La mayoría de la gente tiene muy pocas oportunidades en su vida diaria de pensar de esta manera expansiva y esta técnica le ofrece práctica en estas actividades estratégicas.

Todos los beneficios de "Dejando Tiempo Para Pensar", "Igualdad de Oportunidades" y "Proceso Libre de Interrupciones" se producen también al usar el "Grupo de Apoyo de Visiones".

La capacidad para trabajar de esta manera estratégica aumenta significativamente con la práctica. Los beneficios prácticos que se obtienen cuando la gente actúa siguiendo "Los Pasos Sigüientes a Dar" evidencian que el hablar de las intenciones es un método eficaz para convertirlas en realidad.

Cada una de las preguntas ha sido incluida por una serie de razones:

"Lo que me va bien" hace que el que toma la palabra piense en los aspectos positivos de su situación y le recuerda su capacidad para el éxito. Este es un primer paso de gran valor que inicia el proceso en una dirección opuesta a la habitual, es decir, hablando de las dificultades en la vida. El hábito de empezar quejándose está muy arraigado en la mayoría de la gente y la técnica de "Grupo de Apoyo de Visiones" intenta invertir esta tendencia.

"Lo que me resulta difícil" se produce entonces en un contexto en el que se han expresado los pensamientos sobre la pregunta "Lo que me va bien". Eso hace que se reduzca la fuerza de las dificultades que hace que una persona se vuelva atrás a la hora de hacer realidad sus visiones. No obstante, siempre se agradece la posibilidad de compartir dificultades, especialmente en un grupo con fuertes características comunes, y tanto quien habla como quien escucha obtienen como resultado una nueva perspectiva.

En este punto ya se está preparado para dedicarse a "visiones y metas a largo

plazo". Esta es una oportunidad nada común y quienes tienen práctica en las técnicas de "*Grupo de Apoyo de Visiones*" saborean la oportunidad que ofrece la pregunta. El hablar a otras personas o esforzarse para expresar una meta a largo plazo ayuda a preparar el terreno para obtener cambios.

Cuando una persona está trabajando con "Cuáles son las siguientes metas que puedo alcanzar" está buscando pasos prácticos que puede dar para dirigirse hacia esas metas o sueños. Si se dan esos pasos, se habrá conseguido progresar hacia un cambio. Incluso si no se dan esos pasos, la práctica de buscarlos resulta de utilidad para cuando piense posteriormente en realizar cambios. Toma nota de que **el énfasis recae en mis pasos siguientes a dar y no en identificar los pasos que otras personas necesitan dar.**

Retos

La gente puede tener dificultades en comprometerse con sus sueños y metas a largo plazo. Esto se debe a veces al sentimiento de que sólo la gente especial o la visionaria pueden funcionar así. Puede también que otros intentos anteriores de trabajar sus visiones hayan sido rechazados por idealistas o poco realistas. Cuando se trabaja con un "*Grupo de Apoyo de Visiones*" puede resultar de utilidad el **darse cuenta de que se está reclamando el derecho a imaginar el mundo como un lugar mejor, y que lo que una persona imagina es tan válido como lo de las demás.**

Tener tiempo para los "*Grupos de Apoyo de Visiones*" en una cultura siempre ocupada y orientada al éxito es a menudo un reto. Puede que haya que convencer a la gente de que merece la pena dedicarle tiempo, pero sólo puede experimentarlo concediendo a este proceso la atención necesaria hasta llegar a conseguir los beneficios que se pueden conseguir de esta técnica.

Trabajar con esta técnica significa que **a nadie se le pide que justifique sus visiones o que sepa cómo los va a hacer realidad más allá del siguiente paso a dar.** A quienes tiene la costumbre de planificar puede que les resulte todo un reto este funcionamiento escalonado, en la que la identidad del paso segundo sólo se conoce después de haber completado el primero

Aplicaciones Utiliza esta técnica como uno de los elementos dentro de una reunión o un acto mayor para tener la seguridad de que cada persona consigue, aunque sólo sea en parte, su propia agenda individual. La técnica de "*Grupo de Apoyo de Visiones*" se puede utilizar para generar ideas para un trabajo conjunto. De manera alternativa, estos grupos pueden estimular el potencial de sus miembros para actuar por su cuenta en proyectos de su libre elección. La gente se pone de acuerdo para apoyarse mutuamente en la realización de cambios en sus casas, en su vida social y laboral pero no en trabajar juntos en un proyecto particular.

Los grupos que estén interesados en los resultados pueden archivar los pasos siguientes a dar que genere cada miembro. Las reuniones posteriores pueden medir el progreso e informar sobre su éxito cuando éste ocurra. El hecho de informar permite que una audiencia mayor observe cómo se genera acción gracias a un "*Grupo de Apoyo de Visiones*".

Estos grupos son de utilidad cuando la gente se quiere involucrar en una red pero ya está totalmente entregado a sus propias iniciativas. De esta manera no aceptan ningún trabajo extra para hacer y llegan a sentir el valor y el apoyo en

el trabajo que ya están realizando. El formar parte de dichos grupos ayuda a librarse del sentimiento individual de que a nadie le importa lo que está haciendo.

La técnica del Grupo de Apoyo se puede utilizar aisladamente para establecer Grupos de Apoyo que se reúnan regularmente (por ejemplo, una vez al mes o cada quince días por una serie de cinco o seis reuniones). La última reunión se emplea en valorar la utilidad del Grupo de Apoyo y para ver si les interesa otra serie de reuniones

Notas para quien dinamiza:

Resulta de gran ayuda el que la gente esté familiarizada con la técnica de "Piensa y Escucha", que puede ser presentada en una reunión anterior. De esta manera sabrán lo necesario para escucharse mutuamente de una manera atenta y no intrusiva. Si no ha sido así, explica los requisitos y explica las cuatro preguntas ofreciendo la razón de que hayan sido incluidas (como se ha anotado más arriba). Da a cada participante una copia de las cuatro preguntas o escríbelas en un sitio visible.

Establece la definición de " como/en calidad de ". En un grupo con experiencia, puede que grupos más reducidos de tres a seis personas prefieran buscar su propia definición de "cómo..." utilizando la "Ronda". Dáles tiempo para ello. Utiliza el siguiente diagrama para mostrar cómo cada persona dentro de cada grupo pequeño toma la palabra, pregunta o se ocupa de cronometrar el tiempo cuando le toca el turno

FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO DE APOYO DE VISIONES

Organización

1. Se trabaja en grupos de tres o cuatro personas.
2. A turnos se habla de las cuatro preguntas.
3. No hay interrupciones, preguntas o comentarios. Sólo se escucha atentamente a quien está hablando.
4. **IMPORTANTE:** lo que se dice es confidencial.

Metodología

1. Cada persona dice su nombre y responde a las cuatro preguntas mientras los demás escuchan atentamente.
2. Una de las personas que está al lado de la que está hablando le va haciendo preguntas siguiendo las indicaciones de quien controla el tiempo, que está al otro lado.

Las cuatro preguntas (ejemplo)

1. Algo que me va bien como persona interesada en mejorar el medioambiente
2. ¿Qué me es más difícil como persona interesada en mejorar el medioambiente?
3. ¿Cuáles son mis visiones y metas a largo plazo como persona interesada en mejorar la ecología de mi entorno?
4. ¿Cuáles son los siguientes pasos a dar?

Se da paso a la siguiente persona, que responde de nuevo a las mismas cuatro preguntas

5. Redes de agenda 21

Este capítulo versa sobre cómo se puede utilizar la habilidad de diseñar y dirigir reuniones más inclusivas y productivas en el contexto de la Agenda 21. También explica como se pueden crear gradualmente las redes de Agenda 21.

El nombre Agenda 21 proviene de Agenda para el siglo 21 y es una gran iniciativa lanzada en la Cumbre sobre la Tierra de las Naciones Unidas, celebrada en Río de Janeiro en 1992, con el propósito de conseguir un desarrollo sostenible. Desde 1992 muchos grupos ciudadanos se han unido bajo la bandera de Agenda 21 con el propósito expreso de propiciar un enfoque participativo e inclusivo en el logro de un desarrollo sostenible para su entorno.

Las técnicas inclusivas explicadas en el capítulo anterior han sido desarrolladas en el contexto de Agenda 21 y de las redes para el desarrollo sostenible.

La creación de redes es un área del desarrollo de organizaciones que está a falta de teoría ya que la mayor parte de la teoría al respecto ha sido creada dentro y para el mundo corporativo.

5.1. Características de las redes de Agenda 21

Participación voluntaria y sin remuneración

Para muchas de las personas que participen en las redes de Agenda 21 dicha participación será voluntaria y gratuita. Mientras que para unas pocas el estar presente formará parte de su trabajo, mucha gente estará allí porque habrá elegido personalmente dedicar su tiempo al proceso de Agenda 21.

Por lo tanto, sus participantes llegarán con la expectativa razonable de que las reuniones u actos serán interesantes, divertidos, una oportunidad para estar con otras personas, y productivos, tanto para ellas como para el proceso global de Agenda 21 tal y como lo ven.

Si estas expectativas se ven defraudadas, quienes organizan los programas de Agenda 21 pueden augurar que la participación en las reuniones y actos descenderá ostensiblemente.

Diversidad

Las redes de Agenda 21 pueden estar compuestas de gente de la localidad, personal funcionario del ayuntamiento, gente con negocios, profesorado, personas que trabajen en el área de la salud, trabajadoras y trabajadores, gente joven, madres/padres, granjeros o campesinas, personas con un empleo liberal, otras que trabajen en áreas de voluntariado y gente de cualquier otra categoría de entre los innumerables tipos de trabajo que hay en nuestra sociedad.

El agente (a menudo el ayuntamiento) que ha reclutado a las personas para el grupo inicial seguramente habrá realizado un gran esfuerzo para que sea inclusivo, guiado por el lema de "Fortalecer el papel de los grupos clave" según lo propuesto por la Agenda 21.

Semejante diversidad es poco usual y puede ser tanto una ventaja como un problema para el proceso de la Agenda 21. La diversidad es una ventaja cuando la reunión ha sido planificada para conseguir que la gente exprese sus distintos puntos de vista y experiencias sobre el mundo y conseguir que todos esos puntos de vista sean respetados junto con sus subordinados, cuando se enfrentan con las dificultades sobre el terreno.

Tales expectativas son a menudo totalmente inconscientes para quienes las mantienen.

El personal funcionario del ayuntamiento que tiene la tarea de coordinar la red de Agenda 21 debe ser consciente de que, al actuar en nombre de su empleador, pueden estar imponiendo condiciones que lleven a los grupos de red Agenda 21 a la desilusión y al fracaso.

5.2. Las redes de Agenda 21 y los ayuntamientos

Generalmente el gobierno local o ayuntamiento pone en marcha la Agenda 21, según lo prescrito por las Naciones Unidas. Es lo apropiado pero no lo más directo. Los ayuntamientos tienen por su propia naturaleza un carácter corporativo. Para iniciar una red de Agenda 21 se requiere una red de apoyo, habilidades para diseñar y desarrollar, algo que no se suele encontrar dentro del ayuntamiento. Por otra parte, las redes de Agenda 21 necesitan que el ayuntamiento sea accesible pero de una manera diferente de la habitual.

Las habilidades que necesitan los ayuntamientos para construir redes

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

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

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

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

Expectativas realistas

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

- Celebrar reuniones eficientes y sin sombra de conflicto.
- Encontrar un terreno común dentro de su diversidad.
- Mostrar paciencia y buena voluntad inagotables entre sí y con el ayuntamiento.
- Disponer de tiempo suficiente para escribir contribuciones para informes sobre el estado del medio-ambiente y otra importante documentación de la Agenda 21.
- Abrirse camino a través de la inercia que plaga al ayuntamiento.

- Expresar una opinión técnica sobre temas complejos acerca del desarrollo sostenible.
- Y para más cosas.

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

- la posibilidad de que la gente se aleje de los programas de Agenda 21 organizados por el gobierno local.
- la desilusión hacia el público por parte de los funcionarios que trabajan cerca de él.
- la tensión entre el funcionariado participante con un espíritu excesivo para la acción.

5.3. Resumen del enfoque

Para poder resolver los problemas planteados arriba se aconseja que el desarrollo de un programa de Agenda 21 tenga el siguiente enfoque:

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

Beneficios que se obtienen al utilizar este enfoque

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

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

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

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

La diversidad es un problema cuando el proceso carece de estrategias para conciliar diferencias significativas y se propone obtener un compromiso de "acuerdo para la acción" que está sesgado porque intenta satisfacer la agenda de un grupo articulado con sus propios intereses. La diversidad significa también que las personas participantes seguramente tendrán unas habilidades totalmente diferentes a la hora de trabajar de manera cooperativa en los grupos.

Para algunas asistir a un grupo puede ser algo totalmente novedoso. Quizás se muestren ansiosas ante el hecho de tener que participar hasta que consigan sentirse seguras y valoradas. Otras quizás tengan una considerable experiencia en reuniones y actos y se sientan seguras al principio, tanto como para encargarse del procedimiento y sentirse impacientes ante su "ineficacia".

El mezclar ambos grupos de personas, las inseguras y las seguras, normalmente acarrea problemas. Es posible que las "personas expertas" dominen el proceso y que la participación resultante refleje la dinámica presente en la sociedad, en la que, por ejemplo, los hombres hablan con más energía y más a menudo que las mujeres, los profesionales más que los trabajadores y los blancos más que los de otras razas.

La pérdida masiva de participantes voluntarias es un problema común en muchos de los programas de Agenda 21. Las reuniones pesadas, o las dominadas por algunas personas, figuran como principales causas de esta pérdida.

La utilización de técnicas inclusivas permite que todas las partes se beneficien de la diversidad disponible cuando todas las reuniones y actos se diseñan para ser Inclusivos.

El acceso a los recursos en comparación a la magnitud de la tarea

Otra característica significativa de las redes de Agenda 21 es su acceso a los recursos comparándolos con la magnitud de la tarea. Es decir, dichas redes tienen generalmente muy pocos recursos materiales (presupuesto en metálico, personal pagado, ordenadores, etc.) y sin embargo tienen a su cargo la tarea mas arriesgada, urgente y exigente del mundo (conseguir un desarrollo significativo y sostenible en la esfera local utilizando un proceso inclusivo). Ninguna otra organización en todo el mundo tiene asignada una tarea tan ingente y un presupuesto tan reducido. Para poder tener éxito las redes de Agenda 21 deben adoptar estrategias que requieran poco dinero y que sean muy efectivas.

6.- Dos principios más

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

Trabajando con visiones

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

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

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

Las metas son componentes estratégicos de las visiones. Por ejemplo, una sociedad sin coches puede ser una visión, mientras que reducir mi utilización del coche en un 50% para el año 2020 será una meta que es parte integrante de dicha visión. La gente sencillamente no está acostumbrada a plantearse metas estratégicas en sus vidas.

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

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

El modelo de Robert Fritz nos muestra que tener una visión sobre el futuro a la vez que una valoración realista del presente crea una tensión creativa en quien la posee. Dicha tensión hace que la persona se percate de su futuro visionario y encuentre caminos hacia su consecución por medio de un proceso de resolución inevitable y casi sin realizar ningún esfuerzo. A estos caminos se les llama "los caminos de menor resistencia" en reconocimiento a la comprensión de que el progreso hacia la visión sólo puede realizarse a través de pequeños pasos sucesivos.



Cualquier lucha para obtener la visión debe servir de pista para saber que nos hemos desviado del camino de menor resistencia y de que se requiere una acción correctora. La acción para remediar la situación consistirá en revisar uno o ambos "extremos" del modelo, la visión de futuro o la valoración realista de la situación presente, para así volver a crear la tensión creativa que nos muestra los caminos de menor resistencia.

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

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



Encontrando una Base Común

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

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

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

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

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

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

7. Búsqueda de acción

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

Descripción

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

Una “*Búsqueda de Acción*” es un acto para mucha gente. Pueden participar hasta 64 personas en ocho grupos de ocho. La técnica ayuda a un grupo así a buscar una base común entre sus miembros como preparación para poder identificar los proyectos basados en ese terreno común.

¿Se requiere una “*Búsqueda de Acción*”?

Los factores a tener en cuenta para decidir si se requiere una “*Búsqueda de Acción*” son:

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

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

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

Pasos en una Búsqueda de Acción

Paso 1º La gente se divide en grupos de tres o cuatro personas y pone en acción un Grupo de Apoyo de Visiones.

Paso 2º Trabaja por tu cuenta y elabora tu visión del mundo en el año 2020. Imagínate a la edad que tienes ahora. Haz que tu visión sea optimista (lo que te gustaría ver, no lo que temes que pueda suceder), toma las riendas y haz que el mundo en el futuro sea como tú lo desees.

Paso 3º Vuelve a tu grupo asignado y reparte los siguientes papeles:

- La persona encargada de controlar el tiempo.
- La persona encargada de la secretaría.
- La persona encargada de dinamizar la reunión

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

Paso 4º En este momento cada grupo desarrolla una visión común que combine lo que tienen en común e incluya cualquier idea que cada persona haya podido tener al escuchar los pensamientos de las demás. Un elemento es algo común cuando todas las componentes del grupo aceptan incluirlo en su visión conjunta. Se toma nota de cualquier elemento que sea rechazado.

Se prepara una representación para mostrar a todo el grupo la esencia de cada una de las visiones comunes. Puede ser una canción, un himno o un poema, una imitación de un programa de radio o televisión, llevar a la gente de paseo, y se puede utilizar cualquier mezcla de estilos creativos en la presentación.

Paso 5º Se presenta cada creación a todo el grupo.

Paso 6º Se hace un "*Piensa y Escucha*" con otra persona del grupo para hablar sobre las presentaciones.

Paso 7º Cada subgrupo prepara dos láminas:

- Base común.
- Temas sin resolver.

Se colocan en la pared.

Paso 8º Todo el grupo se reúne ahora para comentar las láminas presentadas. Las que son similares se agrupan bajo los títulos de "Base Común" y "Cuestiones sin Resolver".

Cuando algún elemento aparezca en ambos apartados, intenta ver si se puede resolver la contradicción pidiendo a los grupos que prepararon las láminas una breve justificación para su elección. Se puede probar si se puede llegar a un acuerdo realizando un pequeño cambio en la redacción y ofrece a quienes no estén de acuerdo la frase "Podría estar de acuerdo si..." para que la completen. Se trabaja con todas los demás de la misma manera, pasando cualquier elemento en disputa del título de "Terreno en Común" al de "Temas sin Resolver".

Paso 9º Los elementos que se encuentran bajo el título “Terreno en Común” componen un informe para la acción para el siguiente periodo. Tu organización puede ver ahora cuáles son sus prioridades y sabe que cada una de las personas del grupo comparte las mismas metas.

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

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

Paso 10º Una "Ronda" de clausura: “Algo que me ha gustado hoy”.

8. Orígenes de las técnicas inclusivas para grupos

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

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

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

Otros grupos están experimentando con las técnicas de “Espacio Abierto”, “Planificando en Serio” y sus variantes, “Declaración para el diseño de una comunidad” (¿Ecoaldea?) y otros muchos enfoques innovadores en busca de participación e inclusión.

Además de la inspiración ofrecida por la técnica de “*Búsqueda de Futuro*”, este manual se basa en la habilidad sin precedentes para formar redes de la organización a nivel mundial “Consejo para la Reevaluación” (Rational Island Publishers Inc., 719'Second Avenue North, Seattle, Washington, 98109, USA).

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

La mayoría de las técnicas de este manual están basadas directamente en otras ya existentes en el campo de acción descrito anteriormente. Se han añadido algunas técnicas de enlace o unión para aunar grupos de técnicas y así aumentar la productividad que ofrecen potencialmente.

Reconocimientos:

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

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

Este manual ha sido escrito por: Andy Langford Permaculture Academy / Helen Road Oxford OX2 ODE / Tel: (01865) 721922 / heraford@gn.apc.org

Ha sido editado por: Heather Saunders, Coordinadora de Agenda 21 South Oxfordshire District Council PO Box 140, Council Offices Crowmarsh, Wallingford OX 10 8QX / Tel: (01491) 823497 Fax: (01491) 823015

Ha sido traducido al castellano por: Encarnación Bartos

Ha sido revisado por: Madalen Goiria Montoya / South Oxfordshire District Council Parte de la iniciativa de Agenda 21 en la localidad