

INSTRUCCIONES



voltear las páginas para
FACILITACIÓN

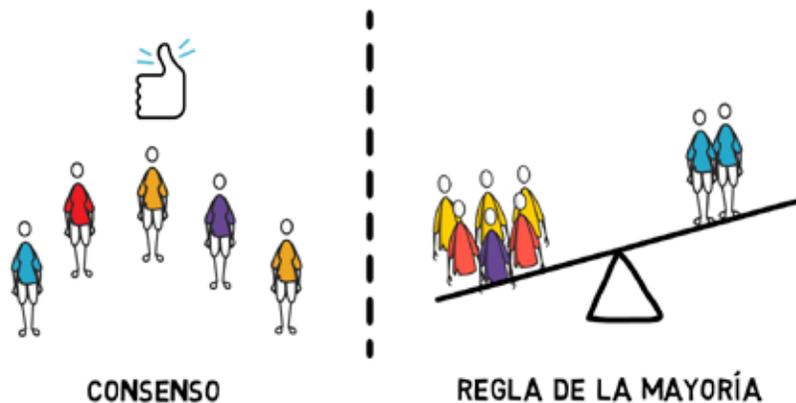


pasar la página para la
TOMA DE DECISIONES

[abra la cubierta para la infografía de facilitación]

Para determinar el modelo de toma de decisiones de tu cooperativa, es importante saber que cualquier proceso tiene el potencial para ser implementado de forma democrática o no democrática. La cultura que usted forme en torno a cómo se implementa el modelo es tan importante como el modelo que elija.

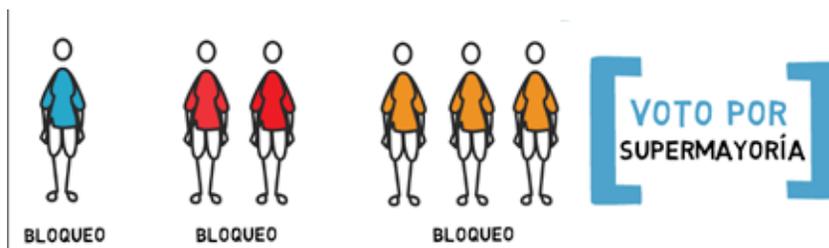
Dicho esto, hay dos tipos principales de modelos de toma de decisiones que suelen utilizar las cooperativas: el consenso o la regla de la mayoría.



1

El **consenso** ofrece a todos los participantes de un grupo la oportunidad de hacer aportaciones para llegar a una decisión final que sea aceptable para todos. Se basa en la idea de que antes de tomar una decisión, todas las personas del grupo deben estar de acuerdo con esa decisión para avanzar.

En el consenso tradicional, una persona puede bloquear una decisión y enviarla de vuelta al borrador. Algunas cooperativas optan por utilizar un consenso modificado, lo que significa que se necesita más de un miembro en desacuerdo para bloquear el consenso. Las cooperativas pueden decidir su propio umbral para este tipo de desacuerdo. Por ejemplo, su cooperativa puede elegir si se necesitan uno, dos o tres miembros con inquietudes importantes para que se bloquee una decisión dentro de su proceso. Las cooperativas también pueden integrar la votación por supermayoría en el proceso como una segunda opción, una vez que se haya seguido la mayor parte del proceso de consenso.



2





Algunas de las ventajas del proceso de consenso incluyen:

1. El consenso produce decisiones más sólidas con más información que debe tomarse en cuenta.
2. Si se hace bien, el consenso puede resultar en un grupo más unificado.
3. Todas las voces se escuchan y aportan a la decisión final (en lugar de un simple voto en contra).

3

Algunas desventajas del proceso de consenso incluyen:

1. El proceso puede tomar más tiempo y resultar en reuniones más largas.
2. La posibilidad de bloquear una propuesta podría dar poder desproporcionado a un individuo inflexible.
3. Algunos sostienen que la capacidad de bloquear da una ventaja significativa a las personas que apoyan el *statu quo*, sobre los que buscan cambiar las cosas.

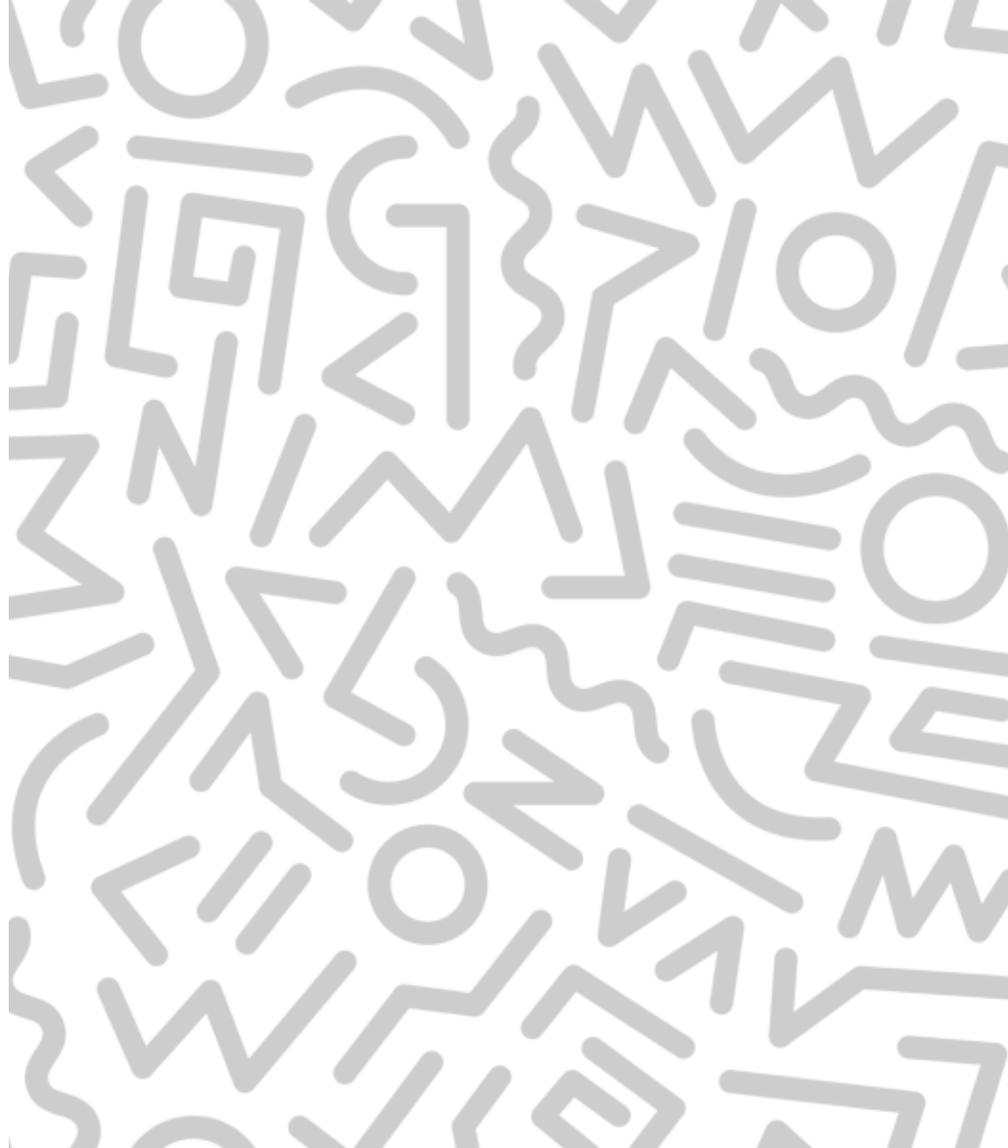
4

Una buena facilitación puede marcar toda la diferencia. Práctique estas herramientas en sus reuniones y cuéntenos cómo le va, aquí: <https://academy.lacoolab.com/contact>.

Aquí hay dos recursos adicionales (*en inglés*) sobre la buena facilitación con enlaces a las versiones digitales:

“Anti-Oppressive Facilitation: Making Meetings Awesome for Everyone” (*en inglés*) por AORTA (Anti-Oppression Resource and Training Alliance). Esta breve lectura de 5 páginas está repleta de principios y técnicas útiles para hacer que las reuniones sean excelentes. <https://bit.ly/AORTA-meetings>

“What We Mean by Facilitation & Group Process” (*en inglés*) procedente de “A Manual for Group Facilitators por el Center for Conflict Resolution”. Publicado originalmente en 1977, este clásico ha sido re-publicado muchas veces, y aunque algunas partes podrían parecer un poco anticuadas, está lleno de sentido común y sentido moral muy útil. Si el extracto le interesa, tenga en cuenta que el libro aún está disponible en forma de publicación. <https://bit.ly/WhatWeMean>



Pasos Típicos del Proceso de Consenso

1. Primero, el grupo generalmente tiene una discusión que lleva a la necesidad de tomar una decisión sobre algo.
2. A continuación, alguien presenta una propuesta (preferiblemente por escrito para que todos puedan ver la redacción).
3. Le facilitadore pide entonces que el grupo haga preguntas aclaratorias para asegurar que todos entiendan lo que realmente se está proponiendo.
4. A continuación, le facilitadore invita a que se escuchen los comentarios e inquietudes.
5. El grupo trabaja en conjunto para adaptar la propuesta original para atender cualquier inquietud importante.
6. Luego le facilitadore evalúa si hay consenso sobre la propuesta modificada, preguntando si sigue habiendo alguna inquietud pendiente.
7. Si no hay inquietudes, entonces se logra el consenso. Los miembros pueden permanecer al margen en este punto si no apoyan la decisión totalmente, pero están de acuerdo en dejar que avance. El consenso todavía se logra, incluso si algunos miembros permanecen al margen.
8. Un miembro puede impedir que se tome una decisión si tiene una inquietud importante sobre la propuesta. Las diferentes cooperativas tienen diferentes criterios sobre cómo un miembro puede utilizar un bloqueo (y/o cuántos miembros se requieren para poder bloquear), pero en cualquier caso, los bloqueos no están destinados para utilizarse con frecuencia. Cuando se produce un bloqueo, el tema vuelve a la fase de discusión hasta que el grupo encuentre una forma de modificar la propuesta para solucionar la inquietud que generó del bloqueo. Puede que el tema tenga que ser re-agendado para otra reunión; o, si no hay forma de modificar la propuesta para resolver el problema, la propuesta podría ser abandonada.

Los facilitadores también son responsables de mantener la reunión en su curso y de asegurar que los temas de cada quién se entiendan correctamente. Una forma de hacer esto es permitir un espacio para preguntas aclaratorias justo después de que alguien haya presentado un tema o una propuesta.

También puede resumir o repetir lo que se ha dicho en sus propias palabras y preguntar si su entendimiento es acertado. Si se reúnen en persona, puedes anotar los puntos que propone la gente en una pizarra blanca grande o en una hoja de papel. Estas prácticas ayudan a les miembros a procesar lo que se ha dicho y también podría evitar que la gente repita los mismos puntos.



6

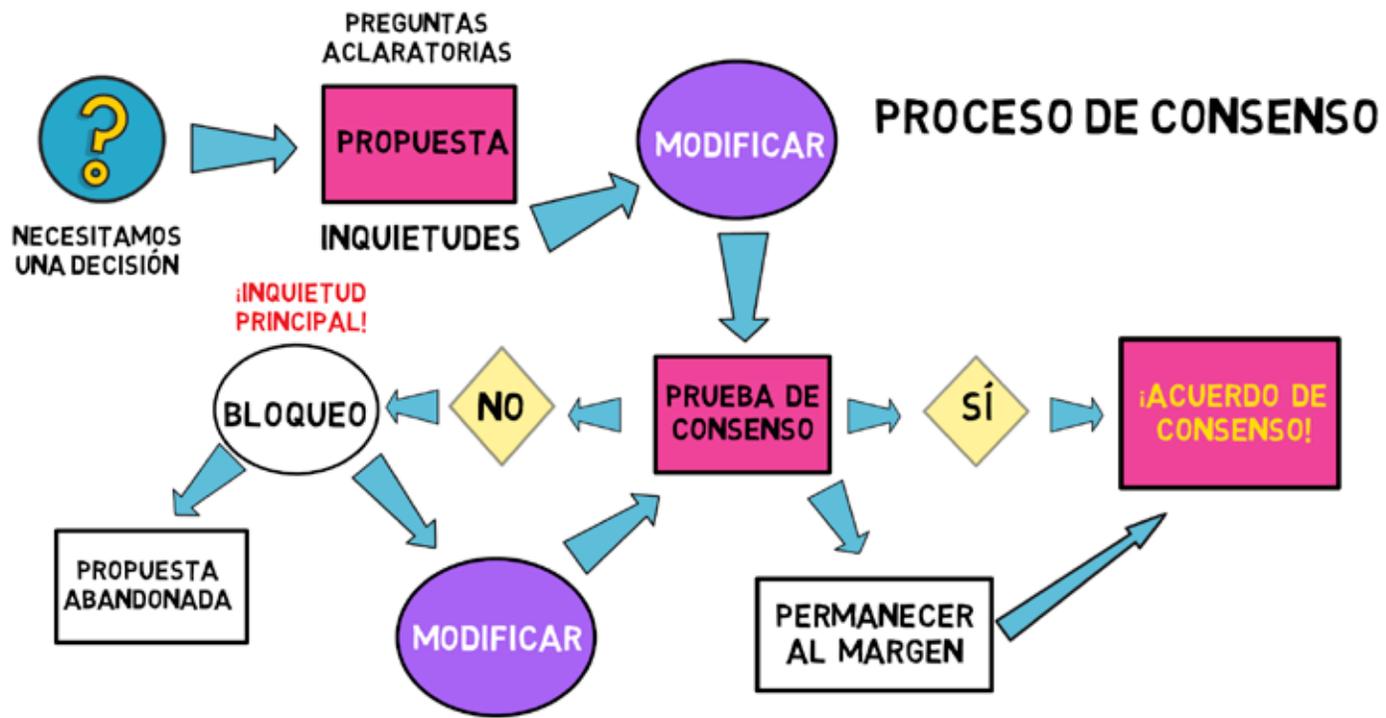
Algo que mantener en cuenta mientras facilita la reunión es que la gente mostrará diferentes tipos de comportamiento en las reuniones y que hay algunas estrategias para garantizar que esos comportamientos no afecten negativamente el flujo de la discusión.

Si alguien interrumpe con regularidad, puede pedirle que se anote en la lista. Para alguien que se sale del tema, usted puede definir claramente el ámbito de la agenda y anotar ese tema en la lista de asuntos a tratar en una fecha posterior o volver a tratarlo al final de la reunión si hay tiempo.

El objetivo final de le facilitadore es guiar al grupo por el proceso de toma de decisiones e identificar las áreas de acuerdo y desacuerdo. Conforme fluye la discusión, tome nota donde hay inquietudes pendientes y donde hay puntos de consenso, así como dónde hay posibilidades de una nueva solución.

Para los temas más complejos de la agenda (como la política de membresía de su cooperativa) puede ser útil dividir la discusión en partes más pequeñas y buscar acuerdos sobre diferentes partes del tema, uno por uno. Algunos temas pueden requerir más tiempo del disponible en la reunión, y eso está bien. No tenga miedo de posponer la decisión sobre un tema si las inquietudes al respecto no se pueden abordar dentro del tiempo disponible.

7



También debes asignar tiempos a cada tema de la agenda y apegarse al tiempo asignado lo mejor que pueda.



A medida que se familiarice con la agenda, su papel como facilitadore es de anticipar cualquier discusión polémica y averiguar con la persona que presentó el tema, qué es lo que verdaderamente quiere lograr.

Como facilitadore, será responsable de igualar la participación. En otras palabras, su trabajo consiste en prestar atención a quién habla y asegurarse que todes tengan la oportunidad de ser escuchades. Algunas personas se sienten naturalmente más cómodas que otras para hablar en grupo y muchas veces estos patrones de participación siguen las líneas del privilegio. Una herramienta que puede utilizar para frenar estos desequilibrios es conservar una nota — una lista de les miembros que quieren hablar.

Por ejemplo, si una persona pide que se ponga en la lista por segunda vez antes de que les demás hayan hablado, o si quisiera escuchar otras voces, puede preguntar a la sala: “¿Podemos escuchar a otras personas que no hayan hablado?” antes de añadir a la lista a personas que ya tuvieron la oportunidad de hablar.

Para las grandes decisiones en las que es importante obtener la opinión de todes, recomendamos utilizar una “ronda”, que es exactamente como suena. Todes toman un turno para expresar su perspectiva. Es importante tener en cuenta que las rondas pueden tomar bastante tiempo. Así que utilícela con moderación y hágale saber al grupo cuánto tiempo tiene cada persona para hablar.



Su trabajo como facilitadore es permanecer lo más neutral posible y dejar espacio para que la discusión fluya. Si ve un tema de la agenda que le apasiona, pide a otra persona que facilite ese tema. Esto le permitirá participar plenamente en la discusión. O bien, si inesperadamente le resulta difícil mantenerse al margen de una discusión, puede anótese en la lista y diga: “Me retiro de la función de facilitadore”, para expresar su punto. Pero procure no hacerlo muy seguido.

La forma en que el grupo ejerce el bloqueo tiene un gran impacto sobre cómo las personas experimentan el proceso de consenso. Un consejo que recomendamos si va a utilizar el consenso es que todos tengan un entendimiento de que el uso del bloqueo es esporádico y tener criterios claros sobre cuándo un bloqueo se considera válido, para que no se quede en preferencias personales.

Un ejemplo de lo que podría considerarse válido podría ser que la persona que bloquea la propuesta debe demostrar que la decisión perjudicaría a la cooperativa o que entra en conflicto con uno de los valores centrales de la cooperativa



La **regla de mayoría** significa que una propuesta se somete a votación y la opción con más votos determina el resultado de la decisión. Probablemente ya has utilizado la regla de la mayoría para la toma de decisiones en algún momento de su vida, ya que éste es el proceso que se encuentra en la mayoría de las elecciones o reuniones de junta directiva.

Hay tres variaciones comunes de la toma de decisiones de la regla de mayoría:

1. Mayoría simple (51% o más)
2. Mayoría de 2/3
3. Mayoría de 3/4

REGLA DE LA MAYORÍA

LA MAYORÍA DE LOS VOTOS DETERMINA EL RESULTADO





Una vez que haya establecido una base de confianza y una visión compartida dentro de tu equipo, hay tres funciones fundamentales que harán que sus reuniones sean más efectivas.

En primer lugar, necesitará una persona que tome notas para llevar un registro de sus discusiones y de las decisiones que tomen como equipo. En segundo lugar, necesitas a alguien que se encargue del tiempo y se asegure de que cada tema de discusión se mantenga dentro del tiempo asignado en la agenda. Por último, necesitará un facilitador que guíe al grupo en el proceso de toma de decisiones, manteniendo la conversación enfocada y que todos se sientan escuchados. Recomendamos que roten estas funciones entre ustedes para crear capacidad dentro de tu cooperativa.

2

Si bien, el tener buenas reuniones es un esfuerzo de equipo que implica que todos se involucren activamente, el facilitador tiene responsabilidades fundamentales, incluyendo:

- preparar la agenda
- equilibrar la participación
- permanecer neutral
- hacer avanzar la agenda
- apoyar una cultura de reunión saludable
- identificar los puntos de acuerdo y desacuerdo

Los facilitadores deben asegurarse de que haya una agenda preparada para la reunión y deben estar familiarizados con los resultados esperados para los temas de la agenda, antes de que comiencen la reunión. Dependiendo de cómo lo quiera estructurar su cooperativa, la preparación de la agenda puede ser un proceso colaborativo o se puede delegar.



PROPÓSITO
RESULTADOS
PROCESO

Al preparar la agenda para una reunión, es importante identificar el **POP** (siglas en inglés)— el propósito de la reunión; los resultados esperados de la agenda y el proceso que se utilizará para llegar a ellos.

3



Algunas ventajas de la votación por mayoría son:

1. Generalmente lleva menos tiempo que el consenso y puede considerarse más eficiente.
2. Es un proceso sencillo y puede utilizarse para tomar decisiones cuando el tiempo es un factor importante.
3. La mayoría de las personas están familiarizadas con él, por lo que requiere menos capacitación inicial para utilizarlo correctamente.

Algunas desventajas de la votación por mayoría incluyen:

1. “La tiranía de la mayoría”: muchos miembros pueden sentirse no escuchados o ignorados, especialmente cuando se utiliza una votación por mayoría simple.
2. Puede ser menos deliberativa, con decisiones menos pensadas.
3. No mide la intensidad de las preferencias de los miembros. Por ejemplo, quizá la mayoría no tenga una opinión firme sobre su posición, mientras que un miembro, con ciertos conocimientos, se siente fuertemente en contra.

Para facilitar las decisiones democráticas en su cooperativa, tendrá que empezar con algunos ingredientes fundamentales. Para que ocurra una toma de decisiones efectiva, necesita un equipo de de trabajadores-propietaries que tengan confianza mutua, que estén dispuestos a colaborar y que compartan una visión común y algunos valores básicos.

Tener una comprensión colectiva del panorama general hará que todas sus operaciones cotidianas, incluyendo las reuniones, fluyan de manera más significativa. Una forma de lograr esto es llevar a cabo un retiro más largo con su equipo en el que puedan discutir estas cuestiones y el tipo de espacio que quieren crear juntas.

Mientras tanto, sin embargo, puedes empezar por establecer algunos acuerdos comunitarios básicos. Estos son una serie de reglas básicas que usted y su equipo se comprometen a seguir cuando interactúen entre sí.

Un ejemplo de acuerdo podría ser: “Nos escuchamos activamente y dejamos espacio para que les miembros hablen uno por uno.” Sus acuerdos comunitarios pueden ser cualquier cosa que tenga sentido para su equipo. Establezca sus acuerdos en la primera reunión y vuelve a consultarlos cuando sea necesario.

Si quiere evitar las grandes riesgos de la regla de la mayoría acerca de no permitir que se escuchen las inquietudes de los miembros, podría tomar prestado del proceso de consenso y asegurar que su grupo escuche las inquietudes de los miembros y que adapte las propuestas lo mejor posible antes de votar.



En una empresa cooperativa, no todas las decisiones necesitan someterse a un proceso formal de toma de decisiones.

Se puede delegar parte del poder de decisión a un pequeño grupo o a un individuo. Las cooperativas pueden optar por utilizar la regla de la mayoría o delegar decisiones operativas cotidianas a individuos o equipos esenciales, y guardar el proceso de consenso sólo para ciertos tipos de políticas o decisiones que afectan profundamente a todos.

Notas