

**NATALIA  
PEÑARANDA**

**PROCESOS COLABORATIVOS:  
GENERALIDADES**

## **PROCESOS COLABORATIVOS**

### **Generalidades**

Por Natalia Peñaranda Sarmiento\*

La manera como definamos los conflictos determinará las estrategias elegidas para su abordaje. En Colombia tradicionalmente hemos abordado el análisis de los conflictos dentro un marco cultural que se caracteriza por respuestas violentas al conflicto y por una tendencia marcada a la judicialización de las controversias (Herrera Mercado, s.f.). Esta perspectiva propicia la identificación de los conflictos como aspectos negativos de la vida en sociedad que deben ser controlados y reducidos; y al mismo tiempo, proponen estrategias de regulación formal o de resolución, para corregir o arreglar una situación que se entiende deteriorada por la aparición de una controversia. Los análisis mencionados, usualmente desembocan en argumentaciones sobre la necesidad de crear nuevas instituciones jurídicas para el manejo de controversias, la urgencia de superar los problemas de acceso al sistema de justicia y el apremio por descongestionar los despachos judiciales, como formas de abordaje de conflictos.

En las últimas décadas, nuevas perspectivas hacia los conflictos han planteado retos y oportunidades para el desarrollo de nuevas estrategias de abordaje. Si al conflicto se lo concibe como una competencia donde solamente una persona puede prevalecer, las estrategias que desarrollen las partes para manejarlo estarán dirigidas a fortalecer la propia posición, debilitar la contraria y reducir el margen de maniobra de quien se concibe como su opositor, a través de incentivos que impacten negativamente su comportamiento(Fundación Cambio Democrático,

---

\* Natalia Peñaranda Sarmiento hace parte de la organización Partners Colombia. Esta organización es miembro de la red Partners for Democratic Change y promueve procesos de diálogo y espacio de concertación a través de la aplicación de metodologías de facilitación y construcción de consensos. Para contactarse: [www.partnerscolombia.com](http://www.partnerscolombia.com), [www.partnersglobal.org](http://www.partnersglobal.org), [nataliap@partnerscolombia.com](mailto:nataliap@partnerscolombia.com).

2006). Por otro lado, una perspectiva que aborde el conflicto como una oportunidad para reflexionar sobre cada una de las partes y sobre la relación que las vincula, contribuirá no solamente a solucionar la controversia, sino también a estimular procesos de crecimiento personal y reconocimiento del otro y su diferencia. De esta manera, entender el conflicto como parte de nuestra condición humana y como un hecho natural al margen de cargas negativas, permitirá un enfoque hacia la capacidad de cada persona de generar procesos de reflexión y transformación de su vida personal, familiar y social y profundizar en las relaciones entre comunidades, pueblos y estados (Fundación Cambio Democrático, 2006).

Una perspectiva del conflicto centrada en las posibilidades de cambio, permite generar procesos de entendimiento sobre la manera como vemos el conflicto y entendemos a las partes involucradas en él. El conflicto se constituye así en un proceso que tiene lugar entre las partes y que responde a un conjunto de creencias, supuestos y experiencias de vida que dan significado a los hechos objeto de la controversia. En otras palabras, *el conflicto no se construye por "lo que sucede" sino por el significado que los seres humanos atribuimos a "lo que sucede". Y estos significados están basados en nuestra cultura, y en la base de experiencia y conocimiento que tenemos acumulado* (Fundación Cambio Democrático, 2006). John Paul Lederach, siguiendo esta perspectiva constructivista, afirma que el conflicto se entiende como una divergencia de intereses, o la creencia de que las aspiraciones de las partes no pueden alcanzarse simultáneamente. Por lo tanto, el conflicto surge cuando las partes que se encuentran en una relación de interdependencia, no están de acuerdo sobre la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan basándose en estas supuestas incompatibilidades (Lederach, 1996).

Esta nueva perspectiva de los conflictos plantea estrategias de abordaje a partir del autoconocimiento, el reconocimiento del otro y el trabajo colaborativo. Estas estrategias hacen parte de los llamados procesos colaborativos, es decir, procesos en los que se convoca a individuos y grupos con diferentes perspectivas

e intereses sobre un problema, para trabajar juntos con la ayuda de un tercero (facilitador o mediador) en el desarrollo de un programa de acción, utilizando un enfoque basado en construir consenso (Fundación Cambio Democrático, 2006). Estos procesos se fundan en metodologías de cooperación que otorgan a las partes, herramientas para participar e incidir en las decisiones que les afectan, para desarrollar habilidades para la toma de decisiones y el trabajo conjunto y abordar sus intereses y necesidades dentro de un marco de entendimiento de su lugar como parte de una comunidad (Fundación Directorio Legislativo, Fundación Cambio Democrático, 2009).

Los procesos colaborativos no suponen un conflicto actual. Estos procesos pueden involucrar a varias personas u organizaciones que, sin estar en conflicto, necesitan acordar un plan de acción para lograr un objetivo común, o también pueden constituirse alrededor de personas u organizaciones que están en conflicto y necesitan llegar a una solución (Fundación Cambio Democrático, 2006). Una de los rasgos más importantes de los procesos colaborativos es la importancia de quien ejerce el rol de convocante. Este roles fundamental para la legitimidad de los procesos y para motivar la participación de sus miembros. En este sentido, si el objetivo es lograr un acuerdo en un conflicto determinado, quien debe convocar el proceso es quien tiene la responsabilidad de tomar una decisión; si por el contrario, el objetivo es acordar un plan de acción entre personas que no necesariamente están en conflicto, puede convocar el proceso quien tenga capacidad de involucrar a los demás en el proceso (Fundación Cambio Democrático, 2006).

De acuerdo con los planteamientos metodológicos de la red Partners for Democratic Change, los procesos colaborativos se fundan en las siguientes premisas (Fundación Cambio Democrático, 2006):

- La responsabilidad personal de cada uno de los miembros y la interdependencia positiva que se genere entre ellos, y que permita la división de tareas, recursos y roles complementarios.
- El desarrollo de habilidades para propiciar procesos de diálogo, de negociación, de construcción de consenso y de cooperación que fortalezcan la interdependencia positiva entre los miembros.
- Un liderazgo compartido entre todos los miembros que dé lugar a la participación en la definición de las actividades por realizar, los modos en los que se van a llevar a cabo y los roles que cada uno asumirá.

Para profundizar en los procesos colaborativos, es necesario abordar algunos términos que han sido desarrollados en las últimas décadas y que si bien todavía generan controversia, son términos guía de conceptos de cooperación y colaboración que se constituyen en la premisa fundamental de estos procesos. Exploremos algunos de estos términos.

### **I. Facilitación**

Como su nombre lo indica, los procesos de facilitación buscan facilitar o ayudar a los grupos a trabajar de manera conjunta y a tomar decisiones. Siguiendo a la Fundación Cambio Democrático, organización miembro de la red Partners for Democratic Change, estos procesos se constituyen en una herramienta para desarrollar habilidades de administrar reuniones de manera productiva, cuando nos encontramos con grupos diversos de personas involucradas alrededor de un tema y con intereses diferentes. En estos casos, frecuentemente la secuencia hablar-escuchar-decidir se torna difícil y se ve alterada por manejos confrontativos, sobre todo si las partes no se conocen o si tienen desacuerdos agudos de tiempo atrás, por lo que la facilitación cobra gran importancia como herramienta para el trabajo en equipo y el desarrollo de decisiones conjuntas (Fundación Cambio Democrático, 2006).

Para María Elena Caram, la facilitación es una herramienta de acompañamiento de organizaciones que sin importar su naturaleza pública o privada, o su tamaño, se encuentran en medio de procesos de toma de decisiones para resolver un conflicto presente o evitar uno futuro (Caram, 2003). Caram avanza al identificar la facilitación como un método que va más allá de los métodos alternativos de resolución de conflictos, al decir que aquella no requiere la existencia de un conflicto como presupuesto para su aplicación, sino que puede constituirse en una intervención que busca que el grupo alcance mejores decisiones, a través de la guía de un facilitador que sea reconocido y percibido como imparcial por el grupo.

En su obra *Guía del facilitador para procesos participativos de toma de decisiones*, Sam Kaner (1996) propone cuatro (4) valores básicos que al desplegarse, apuntan a la consolidación de un proceso participativo. Veamos estos valores:

*Plena participación:* este valor se refiere a la inclusión de todas las perspectivas dentro de un proceso facilitado y no solamente aquellas propias de una parte de sus miembros, que normalmente son los más decididos, con mayores habilidades de expresión y que presentan sus posiciones con firmeza, convirtiéndose en protagonistas de la reunión y monopolizando la intervención. En la traducción de Caram del texto de Kaner, se afirma que la inhibición, el temor a verse expuesto, la dificultad para expresarse, cierto desgano en adoptar un rol activo, o las modalidades personales de comunicación hacen que algunas personas se reserven y se abstengan de dar su opinión cuando trabajan en grupo. Esta tendencia natural—afirma— conduce a no obtener provecho de la riqueza de las ideas de todos los integrantes del grupo, con el consiguiente empobrecimiento de la decisión (Caram, 2003).

*Comprensión mutua:* bajo la premisa de que las personas a menudo entienden sus problemas desde su propio lugar de enunciación, el valor de la comprensión mutua permite superar las dificultades naturales de salir de las perspectivas

particulares para asomarse a las de los demás. Caram afirma en su traducción que es imprescindible que los participantes puedan comprender los puntos de vista ajenos, aunque no concuerden con ellos. Este entendimiento es la única manera de superar el estancamiento en las posiciones individuales que supone el comienzo del proceso de decisión (Caram, 2003).

*Soluciones inclusivas:* el tipo de soluciones hacia el que se dirigen los procesos participativos debe ser inclusivo y no exclusivo. Según Kaner, todos los miembros del grupo deben tener parte en la solución y deben encontrar sus intereses reflejados en ella, con el fin de hacer sostenible la implementación de las soluciones acordadas.

*Responsabilidad compartida:* en los procesos participativos, no solamente los contenidos de los procesos, sino también sus metodologías y dinámicas, son transparentes y acordadas por todos los miembros. Esto le permite al grupo desarrollar destrezas de pensamiento conjunto, por lo que el grupo es consciente de la participación que sus miembros tienen en la deliberación y decisión alcanzada (Caram, 2003). Desde este punto de vista, afirma Kaner, el facilitador puede dirigirse al grupo por momentos para hacer visible la dinámica de trabajo que están desarrollando al margen de los contenidos del proceso. Esto con el fin de fortalecer las herramientas de deliberación del grupo y generar un efecto de aprendizaje en los mecanismos aprendidos y que se encuentran en desarrollo en esa parte del proceso (Caram, 2003).

Como podemos ver, los procesos de facilitación se encuentran estrechamente ligados a los procesos de toma de decisiones. En este sentido, el terreno fértil para la aplicación de herramientas de facilitación lo constituyen todas las situaciones en las que una organización o una institución se vean abocadas a la toma de decisiones, la elaboración de propuestas o la concertación de puntos de vista. En otras palabras, el campo de aplicación de la facilitación abarca desde necesidades de compartir información, hasta requerimientos para trabajar en

equipo, lograr una meta común, sentar una posición conjunta ante un tema específico, o la construcción de una normativa que refleje los intereses de un grupo (Caram, 2003).

Dentro de este proceso de toma de decisiones, que aparece como el principal campo de acción de la facilitación, podemos distinguir etapas que se convertirán en los principales retos de quien guíe al grupo en el cumplimiento de su propósito. Veamos las etapas que plantea Kaner (1996) dentro del procedimiento de la toma de decisiones:

1. *Etapas de pensamiento divergente:* la primera etapa de un trabajo en grupo revela intereses y necesidades diversas entre sus miembros. En este sentido, este estadio busca promover la creatividad en el abordaje de ideas posibles, incentivar el mayor número de opiniones, apelar a la diversidad, y sobre todo, asegurar la participación y el reconocimiento de todos los convocados, estén ellos ausentes o presentes durante la etapa inicial.
2. *Etapas de la zona crítica:* la etapa de pensamiento divergente termina molestando e incomodando a algunos miembros debido a la dispersión que caracteriza ese estadio. En palabras de Caram, la zona crítica se caracteriza por la diversidad de opiniones, la dificultad para escucharse y comprender perspectivas que parecen no tienen que ver con la discusión y que sin embargo son atendibles y forman parte de la trama. Predomina la incomodidad y el escepticismo (Caram, 2003). Kaner, describe este estadio diciendo que en ocasiones, algunos miembros dejan de asistir a las reuniones, o generan conversaciones paralelas que se alejan del trabajo en grupo, y que se presentan protestas por la dinámica del proceso. En este punto, es necesario saber que inevitablemente esta etapa ha de producirse y que ello no significa un retroceso, sino la certeza de que el proceso está marchando por un



buen camino, afirma Kaner. Más adelante, continúa diciendo que esta etapa resulta ser uno de los retos más importantes del facilitador, por cuanto demanda apoyar al grupo para transitar con firmeza por una zona en donde las certezas de pocos puntos de vista se han perdido, y al mismo tiempo, no se vislumbran soluciones posibles en el horizonte. Para terminar, afirma que la única manera de superar la zona crítica es obtener el mutuo entendimiento entre los diferentes puntos de vista y necesidades (Caram, 2003).

3. *Etapa de pensamiento convergente*: se define como un momento en que el grupo se reconoce y empieza a identificar la variedad de puntos de vista y ampliar su comprensión de ellos. En este estadio mejora el clima, las personas se escuchan y trabajan para atender a las necesidades de todos y construir y evaluar una propuesta(Caram, 2003).
4. *Etapa de zona de clausura*: el grupo ha reconocido diversos puntos de vista, ha identificado a sus compañeros de grupo y entendido el trasfondo de los intereses y necesidades de cada uno; está preparado para obtener conjuntamente una solución. En este punto, afirma la traducción de Caram, es necesario que el grupo decida las reglas por las que adoptará una decisión y que implicarán transitar, entre propuestas de solución, hacia una etapa de decisión en donde se discutirán los roles y compromisos para su implementación.

Las etapas de los procesos de decisiones exponen al grupo a sentimientos de incertidumbre e incomodidad que deberán ser abordados por el facilitador. En este sentido, el rol del facilitador va más allá de la tarea de conducción de una reunión grupal y comprende especial sensibilidad hacia el grupo para comprender las necesidades de sus miembros; mayor atención a las partes para identificar cuáles son principales o secundarias y cuáles debieran ser escuchadas en el proceso, dado que sus intereses están en juego; capacidad de acercamiento individual a

cada una de las partes y de clarificación de los objetivos de todas ellas como grupo; identificación y jerarquización de los conflictos como principales o secundarios; diseño de procesos por seguir; y finalmente, construcción adecuada de agendas de trabajo para llevar a cabo de manera eficiente el trabajo compartido (Caram, 2003).

En relación con el rol extensivo del facilitador, Kaner y Carpenter proponen diversas técnicas que permiten cumplir con dicha labor. A continuación se mencionan, brevemente, algunas de ellas (Carpenter, 1988, Kaner, 1996):

- Técnicas de comunicación: referidas a una escucha poderosa equilibrada y prudente, desprendida de los contenidos, así como a un parafraseo cuidadoso.
- Técnicas de integración de las personas: dirigidas a garantizar la inclusión de todos los puntos de vista en el proceso participativo; por lo tanto, buscan motivar a aquellos que no participan a que lo hagan, a aclarar ideas confusas o apoyar intervenciones que son poco claras o incompletas, y manejar los protagonismos excluyentes que puedan emerger e impidan la intervención de todos los miembros del grupo.
- Técnicas de integración de temas: la atención y organización que el facilitador déa todos los temas que se sometan a discusión será pieza clave para integrar las opiniones de todos los miembros del grupo. En este punto, afirma Caram, el facilitador detectará y organizará los distintos ejes de temas y las distintas conversaciones que tienen lugar simultáneamente, y traerá a la luz los temas difíciles de conversar (Caram, 2003).

Caram incluye otras características que deberá tener el facilitador, como por ejemplo, la de alentar el surgimiento de nuevas ideas, de enfoque diversos, de iniciativas que antes no han sido consideradas, con el fin de promover la apertura

de criterios, recurriendo cuando sea necesario al juicio suspendido, para instalar un clima de libertad que anteceda al pensamiento creativo (Caram, 2003). Finalmente, el facilitador requiere una gran tolerancia a la ambigüedad, a la imprecisión, a la coexistencia de diversas percepciones individuales y relativas, sin que puedan establecerse líneas categóricas a la incomodidad que genera la ausencia de una verdad única y nítida (Doyle, 1996). Su tarea solamente se entenderá cumplida cuando el grupo haya transitado con lucidez por un proceso consciente de toma de decisiones, que sólo sigilosamente encontró a un tercero, que al final desapareció de la memoria del grupo, pues este y no el facilitador ha sido el protagonista de la decisión (Caram, 2003).

## **II. Mediación**

La mediación se conoce como un proceso donde un tercero imparcial llamado mediador asiste a las partes a resolver una disputado un conflicto, con el fin de llegar a un acuerdo que contemple los intereses prioritarios de todas ellas (Fundación Cambio Democrático, 2006). Al contraponer la mediación a la facilitación, Caram afirma que esta última usa varias herramientas que sirven de base a la mediación, como por ejemplo, la atención dada a la comunicación entre las partes, el enfoque sistémico y una escucha cuidadosa que registre la interacción individual y grupal, pero que además visibilice la legitimación de cada participante en relación con su grupo (Caram, 2003). Adicionalmente, Caram presenta como características del facilitador algunos rasgos tomados del rol del mediador. En este sentido, menciona el carácter de tercero, su neutralidad en relación con los contenidos de los temas por tratar, su compromiso con el procedimiento y su aptitud para propiciar un marco de trabajo confiable (Caram, 2003).

Este intercambio de habilidades y destrezas entre el mediador y el facilitador, suscita preguntas sobre las distinciones que podríamos hacer ante una y otra figura. En su libro *El arte de la facilitación*, Dale Hunter afirma que la principal diferencia entre las dos figuras es que un mediador trabaja entre partes en

oposición o grupos, cuando no están dispuestos a hablar o a relacionarse entre ellos directamente. Por lo tanto, trabaja específicamente dentro del área de un conflicto. Por su parte, el facilitador, aunque también trabaja en el marco del conflicto, esto sólo es una parte de su rol. El campo de acción principal de un facilitador es la acción colectiva o el trabajo en grupo, por lo que está involucrado en procesos de diferentes estilos, esté presente o no un conflicto (Hunter, 2007). Ante la distinción entre las figuras de mediación y facilitación, Caram añade que el campo de aplicación de la facilitación es más amplio que el de la mediación, teniendo en cuenta que esta se encuentra referida a un trabajo grupal, en el que si bien se presentan objetivos diversos, estos no necesariamente están enfrentados en el marco de un conflicto. De otro lado, el trabajo del facilitador en relación con el grupo no alcanza la profundidad que obliga el trabajo del mediador, quien debe dirigirse de manera particularizada a cada participante, para explorar sus intereses más allá de las posiciones manifiestas y buscar opciones de arreglo de manera conjunta.

### **III. Construcción de consensos**

La construcción de consensos se concibe como un proceso de búsqueda de acuerdos entre grupos con diversos intereses. Estos acuerdos no se construyen bajo la aceptación unánime de todos los miembros ni a través de estrategias de mayoría de votos. Por el contrario, la construcción de consensos incorpora esfuerzos por alcanzar el entendimiento de todos los puntos de vista e identificar decisiones que alcancen todos los intereses de los participantes (Fundación Cambio Democrático, 2006). Reiteramos que el consenso no es lo mismo que la unanimidad, ni tampoco es un acuerdo por mayoría de votos. El consenso se logra cuando todas las partes están de acuerdo en que pueden aceptar una propuesta, luego de haber hecho el esfuerzo de atender los intereses prioritarios de todas las partes involucradas (Fundación Cambio Democrático, 2006).

Una decisión por consenso implica que cada persona ha tenido la oportunidad de dar su opinión, escuchar las aportaciones de otros miembros del grupo, participar

de la definición de la decisión final. Adicionalmente, el consenso supone decisiones informadas, por lo que cada persona bajo un esquema de construcción de consensos entiende la decisión, sus consecuencias y los compromisos que demanda. Finalmente, el modelo de construcción de consensos se levanta sobre la base de los intereses de todos en el grupo; por tal razón, supone el apoyo de todos los miembros del grupo a través de sus palabras y acciones.

Se trata entonces de un proceso colaborativo en el que a diferencia de la mediación, donde generalmente se hace referencia a dos partes, se involucran múltiples actores y múltiples cuestiones que decidir (Fundación Directorio Legislativo, Fundación Cambio Democrático, 2009). Las soluciones a las que se llega a través de este proceso de consensos, ejemplifican la posibilidad de encontrar soluciones de tipo ganar-ganar; y muestran cómo los objetivos de los diferentes sectores no se contraponían, sino que se fortalecían mutuamente.

Para terminar, debo mencionar que la pretensión de este breve escrito, ha sido simplemente presentar de manera muy general la terminología que subyace bajo los procesos colaborativos como estrategias para la transformación de conflictos. Como nos muestra este corto recorrido, la colaboración es un presupuesto fundamental para la interacción de grupos. Esto porque supone una apertura a reconocer y entender las necesidades del otro, generando así un espacio seguro que permita el fortalecimiento de las actitudes comunicacionales; y en segundo lugar, porque ofrecen la posibilidad de potenciar las habilidades individuales a través de dinámicas de grupo que alberguen una lucidez especial derivada de la suma de sus miembros. Por esta razón, deseáramos que este trabajo fuera un pretexto para pensar en nuevos modelos de abordaje de los conflictos y plantear líneas de futuras investigaciones o inquietudes alrededor de los retos que nos presentan la vida y las controversias, vistas desde una perspectiva colaborativa.

## Referencias bibliográficas

- Caram, M. E. (2003). Algunas ideas sobre facilitación. *Mediadores en Red. La Revista*, (2), 31-37.
- Carpenter, S. L. (1988). *Managing public disputes*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Doyle, M. (1996). Prefacio. En: Kaner, S. *Facilitator's guide to participatory decision*. Gabriola Island, Canada: New Society Publisher.
- Fundación Cambio Democrático (2006). *Manual conflicto y desarrollo* [edición digital]. Buenos Aires, Argentina: FCD.
- Fundación Directorio Legislativo, Fundación Cambio Democrático (2009). *Manual de incidencia colaborativa*. Canada: Fondo Canadá de Apoyo a Iniciativas de Desarrollo Local.
- Herrera Mercado, H. (s.f). *Estado de los métodos alternativos de solución de conflictos en Colombia*. Recuperado el 18 de noviembre de 2011, de Organización de los Estados Americanos: <http://www.oas.org/juridico/spanish/adjusti6.htm>
- Hunter, D. (2007). *The art of facilitation*. Nueva Zelanda: Random House.
- Kaner, S. (1996). *Facilitator's guide to participatory decision*. Gabriola Island, Canada: New Society Publisher.
- Lederach, J. P. (1996). *Preparing for peace: conflict transformation across cultures (Syracuse Studies on Peace and Conflict Resolution)*. Syracuse, New York: Syracuse University Press.