

# Incrementar la eficacia y la eficiencia de la toma de decisiones en las cooperaciones de múltiples actores (CMA)

## Retos de la toma de decisiones en las CMA

En las cooperaciones de múltiples actores (CMA, por sus siglas en alemán), una serie de actores del Estado, el sector privado, la sociedad civil y la comunidad científica planifican, coordinan e implementan actividades conjuntas para superar retos que se plantean en el ámbito del desarrollo sostenible. Para ello, se sirven de una estructura de conducción mutuamente acordada, que les brinda la capacidad de actuar estratégica y operativamente. Uno de los factores decisivos para la cooperación supraorganizacional es disponer de mecanismos eficaces de toma de decisiones. Según la complejidad de la cuestión sobre la que ha de decidirse, el camino que lleva a la toma de decisiones puede vivirse como un desafío.

En la presente guía se describen los pasos iniciales concretos que una CMA y sus órganos pueden dar para que su proceso de toma de decisiones sea más ágil, es decir, más eficaz y eficiente. Dichos pasos se basan en el enfoque de desarrollo organizacional del «liderazgo colegiado»<sup>1</sup>, que fue concebido para el contexto intraorganizacional. En esta guía, se exponen elementos del liderazgo colegiado en su concepción original y se extrapolan al contexto supraorganizacional de las CMA.

»El liderazgo colegiado es aquella labor de liderazgo que, en vez de ser asumida de forma centralizada y exclusiva por unos pocos directivos y directivas, se reparte de forma dinámica y descentralizada entre múltiples colegas«.<sup>2</sup>

## El documento se estructura de la manera siguiente:

1. Elementos básicos de la toma de decisiones ágil
2. Roles y asignación de roles
3. Herramientas de toma de decisiones
4. Toma de decisiones en los órganos de las CMA
5. Toma de decisiones de baja complejidad: procedimiento universal de toma de decisiones
6. Toma de decisiones de alta complejidad: integración de objeciones en torno a un tema, adaptada al contexto de las CMA
7. Perspectivas

<sup>1</sup> Bernd Oestereich y Claudia Schröder: <https://kollegiale-fuehrung.de/>

<sup>2</sup> Bernd Oestereich y Claudia Schröder (2019): Agile Organisationsentwicklung, Verlag Franz Vahlen GmbH.

## 1. Elementos básicos de la toma de decisiones ágil

Una de las posibilidades a la hora de agilizar la toma de decisiones es emplear el enfoque del liderazgo colegiado en los órganos de la CMA. Esto implica una determinada actitud, conocimientos empíricos relativos al liderazgo y la toma de decisiones, así como la utilización de las correspondientes herramientas. Para extrapolar el enfoque organizacional del liderazgo colegiado al contexto supraorganizacional del sistema de cooperación de las CMA, dicho enfoque puede y debe adaptarse de manera creativa a las necesidades concretas del proceso de toma de decisiones en cuestión. En el liderazgo colegiado, la labor de liderazgo consiste principalmente en tomar decisiones. Y es precisamente eso lo que se abordará en las próximas páginas, también en relación con una toma de decisiones más ágil en el contexto supraorganizacional de las CMA. En la CMA ideal, se aspira a cooperar en pie de igualdad. Las herramientas de la toma de decisiones ágil que propone el enfoque del liderazgo colegiado pueden ayudar a tomar decisiones en igualdad de condiciones en el marco de las CMA, a pesar de —o de forma complementaria a— las jerarquías oficiales e informales y las diferentes culturas organizacionales.

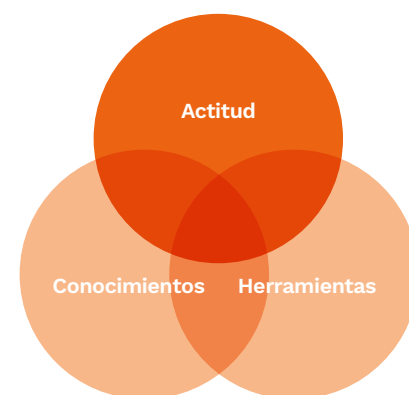


Figure 1:  
Los elementos del liderazgo colegiado

Una **actitud** es una convicción interna básica, conformada por valores, ideas, patrones de pensamiento y de sentimiento, que guía nuestro comportamiento. En la toma de decisiones ágil, el supuesto esencial —y, por ende, constitutivo de la correspondiente actitud— es la idea de que las personas somos seres cooperativos. Este aspecto es especialmente relevante en el marco de la cooperación no jerárquica y autoorganizada. Disponemos de libertad de elección en relación con nuestro propio comportamiento. No obstante, desde el momento en que nos sentimos parte de un grupo, sometemos voluntariamente esta libertad de elección y autonomía individuales a las del grupo en aras de la cooperación. Porque es la cooperación la que nos permite incrementar nuestra eficacia. Otro aspecto relacionado con la actitud es la acción enfocada a las soluciones. Esta consiste en dirigir la atención tanto como sea posible a las soluciones, las posibilidades y las oportunidades, y lo menos posible a los problemas, las deficiencias o las carencias.<sup>3</sup>

También en la toma de decisiones ágil es más eficiente aprovechar los **conocimientos empíricos** ya existentes que volver a inventarlo todo desde cero. Esto tiene que ver, por un lado, con la asunción de roles: por ejemplo, para la moderación de un proceso de toma de decisiones complejo es aconsejable elegir a una persona que tenga experiencia en moderar. Por otro lado, puede ser útil empezar por aplicar en un órgano de la CMA aquellas herramientas de la toma de decisiones ágil con las que algunos o algunas miembros de dicho órgano ya estén familiarizados. Además, en la presente guía se incluyen consejos prácticos para compartir los conocimientos empíricos existentes en el contexto de las CMA.<sup>4</sup>

Las **herramientas** de la toma de decisiones ágil se describen exhaustivamente en la bibliografía indicada.<sup>5</sup> En los capítulos siguientes se exponen en detalle dos elementos centrales —la asignación de roles y las herramientas de toma de decisiones—, junto con algunos ejemplos de aplicación práctica.

<sup>3</sup> Bernd Oestereich y Claudia Schröder (2019): Agile Organisationsentwicklung, Verlag Franz Vahlen GmbH.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Ibid.

## 2. Roles y asignación de roles

### Roles

Los roles son un elemento básico de la cooperación autoorganizada. Un rol es una responsabilidad asignada temporalmente a una persona en un proceso de toma de decisiones. El rol es la descripción de un ámbito limitado de funciones y competencias, que son asumidas bajo su propia responsabilidad por quien ejerce el rol en cuestión. Cuando un órgano pretende tomar decisiones de forma colegiada —es decir, no jerárquica—, puede ser útil trabajar asignando los siguientes cuatro roles y sus funciones. Es aconsejable que los roles roten regularmente, por ejemplo, al inicio de cada reunión o de cada dos reuniones de un órgano.



#### Anfitrión/a

Se encarga de que se elijan y asignen todos los demás roles y de que el grupo tenga capacidad operativa y la conserve.

**Consejo práctico:** En el contexto de las CMA, este rol también puede coincidir, por ejemplo, con el de presidente o presidenta de un órgano. Cuando el volumen de las tareas no sea excesivo, este rol también puede combinarse con el de moderador o moderadora.



#### Moderador/a

Modera el proceso de toma de decisiones cuando es necesario y ayuda a controlar el tiempo.

**Consejo práctico:** El reto de toda labor de moderación es saber equilibrar el campo de tensión que existe entre los intereses propios y la mayor neutralidad posible, así como asumir un compromiso con el bien general. Es aconsejable que esta persona se abstenga de participar en el tratamiento de los contenidos, o bien que delimite de forma muy clara cuándo interviene como moderador o moderadora y cuándo lo hace como un o una miembro más. Si se desea, también puede recurrirse a una persona externa al órgano para la moderación.



#### Secretario/a

Documenta los resultados de la asignación de roles y del proceso de toma de decisiones.

**Consejo práctico:** El secretario o la secretaria se concentra en documentar los resultados. Esto incluye también los resultados intermedios, como, por ejemplo, las propuestas de solución para las objeciones; no así los pasos del proceso que llevan a la solución.



#### Tutor/a del aprendizaje

Se encarga de que el grupo extraiga aprendizajes de su trabajo operativo y organiza regularmente ejercicios de retrospectiva.

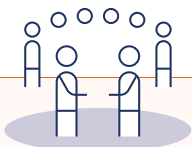
**Consejo práctico:** Su función principal consiste en posibilitar una reflexión en el grupo sobre lo experimentado y aprendido mediante la selección y facilitación de las herramientas adecuadas. Puede consultarse un gran número de herramientas útiles para los ejercicios de retrospectiva aquí:

<https://retromat.org/>

### Asignación de roles

Los roles se asignan a miembros del órgano en cuestión por un período de tiempo determinado o para un proceso de toma de decisiones específico. Las personas elegidas asumen las funciones descritas más arriba durante este período de tiempo. En principio, cada miembro puede asumir cualquiera de los roles, lo que en cierto modo debe entenderse como un «pequeño servicio» que se presta al órgano. Ejercer un rol implica aparcar los intereses propios o de la organización a la que se pertenece. Está claro que las personas que asumen los roles pueden «quitarse el sombrero de su rol» temporalmente y defender también sus intereses como miembros del órgano. En caso necesario, una persona también puede asumir varios roles. Resulta práctico, por ejemplo, combinar el rol de anfitrión o anfitriona y el de moderador o moderadora, o bien el de moderador o moderadora y el de secretario o secretaria.

Hay dos procedimientos que se prestan para la asignación de roles: la **asignación »en el centro«** y la **asignación colegiada de roles**



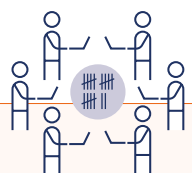
Desarrollo

Observaciones

### Asignación »en el centro«

Todos los y las miembros del grupo que desean asumir un rol determinado se colocan »en el centro« o se ponen de pie. Estas personas se ponen de acuerdo entre sí sobre cuál de ellas asumirá el rol.

Si no se ha llegado a ningún acuerdo al cabo de aproximadamente 2–3 minutos, se recurrirá a otro procedimiento (→ Asignación colegiada de roles).



### Asignación colegiada de roles

**Primera ronda:** Cada miembro del grupo propone a un único candidato o una única candidata anotando su nombre en una hoja. Es posible proponerse a sí mismo o a sí misma. A continuación, todos los y las miembros enuncian por turnos su propuesta, acompañada de una breve argumentación. Se documenta de forma visible el número de votos que obtiene cada candidato o candidata.

La argumentación incluye las razones a favor de la persona propuesta (no razones en contra de otra persona).

**Segunda ronda:** Cada miembro del grupo vuelve a anotar el nombre de un candidato o una candidata. Las opiniones pueden haber cambiado a raíz de las argumentaciones de la primera ronda. Una vez más, todos los y las miembros vuelven a decir por turnos a qué persona proponen, con una breve argumentación. Se documenta de forma visible el número de votos de la segunda ronda. El rol se asigna a la persona que haya obtenido el mayor número de votos en esta segunda ronda.

En caso de empate entre dos o más candidatos o candidatas, se recurre a otro procedimiento de asignación de roles (como la asignación »en el centro«, la segunda vuelta, el sorteo o la asignación a la persona más joven).

## 3. Herramientas de toma de decisiones

Los procesos colegiados de toma de decisiones suelen abrir una puerta a lo novedoso y lo inusual en el entorno laboral clásico. Las eventuales relaciones de poder e influencias indirectas quedan menos ocultas, ya que los procesos colegiados de toma de decisiones garantizan una mayor transparencia y trazabilidad de las decisiones y las personas tienen que posicionarse más abiertamente. El espacio en el que se movían determinadas personas que hasta el momento ejercían una gran influencia debido a su posición se convierte en un terreno de juego con reglas más transparentes. Para que un órgano llegue a tomar decisiones fundamentadas que sean asumidas colectivamente, es necesario identificar la oposición o las tensiones frente a determinadas decisiones y minimizarlas mediante el perfeccionamiento de las propuestas de decisión.<sup>6</sup> Para este proceso, el enfoque de la dirección colegiada ofrece diferentes herramientas de toma de decisiones, que se explican a continuación. En la figura, las herramientas se han ordenado, por un lado, según la complejidad de la cuestión sobre la que ha de decidirse. Por otro, se distingue entre herramientas adecuadas para decidir sobre propuestas individuales y aquellas que sirven para decidir sobre varias propuestas alternativas.

A continuación, se destacan brevemente las particularidades de cada una de las herramientas de toma de decisiones. Puede consultarse un listado detallado de las herramientas de toma de decisiones **aquí**.

## Herramientas de toma de decisiones para propuestas individuales



### Consenso

En el procedimiento del consenso, el moderador o la moderadora elabora junto con el grupo una propuesta única consensuada entre todos los y las miembros. Para ello, se pregunta por las objeciones. Se llega al consenso una vez se han integrado todas las objeciones de gravedad alta.



### Integración colegiada de objeciones

La integración colegiada de objeciones se asemeja en su desarrollo al procedimiento del consenso. La diferencia radica en que quien elabora la propuesta de decisión en este caso es la misma persona que plantea la necesidad de tomar la decisión. En principio, cualquier miembro del grupo puede plantear una propuesta de decisión.



### Decisión individual con consultas previas

En el procedimiento de decisión individual con consultas previas, se faculta a una persona de un grupo para que, en relación con una necesidad de decisión específica, tome una decisión vinculante y definitiva en nombre del grupo, lo cual hará siempre sujeta al deseo y al encargo de consultar previamente a determinadas personas.



### Integración de objeciones en torno a un tema para grupos grandes

El punto de partida es una propuesta de decisión bien definida que sea relevante tanto en términos generales como para un gran número de miembros de la organización. Mediante la moderación de un taller con varias rondas, se recopilan las objeciones y se integran las propuestas de solución. Para ello, se consideran de manera diferenciada los niveles siguientes: (a) conjunto de la organización, (b) grupo e, (c) individuo.

## Complejidad de la decisión

## Herramientas de toma de decisiones para varias propuestas alternativas



### Decisión por mayoría (puntuación sencilla)

Los y las miembros del grupo solo pueden manifestarse a favor de una propuesta, es decir, solo pueden dar un punto. No hay integración de objeciones. Se elige la propuesta que obtenga más puntos.



### Consulta sobre la aceptación (puntuación múltiple)

Los y las miembros del grupo pueden manifestarse a favor de más de una propuesta, es decir, pueden repartir varios puntos. No hay integración de objeciones. Se elige la propuesta que obtenga más puntos.



### Consulta sobre la oposición (consenso sistémico)

Para cada propuesta, se consultan y se suman las oposiciones de cada miembro del grupo. Se implementa la propuesta que obtenga el valor de oposición más bajo.



### Procedimiento universal de toma de decisiones

En este procedimiento moderado, se elige, de entre una serie de propuestas, la alternativa que suscite menos oposición. Las propuestas pueden ser de distintos tipos. El procedimiento emplea la herramienta de la consulta sobre la oposición.

Figure 2: Sinopsis de herramientas de toma de decisiones



El veto es una objeción que impide o posterga la aceptación de una decisión. Con un veto se expresa la siguiente idea: «Tengo serias dudas. La propuesta no es aceptable para mí». El grupo debe definir la posibilidad de interponer vetos, ya sea en general o para casos particulares. Cada propuesta de decisión puede contener disposiciones específicas en relación con la opción de veto. Ejemplo: «Si más de dos participantes le asignan un valor de oposición de 5, retiro mi propuesta».

## 4. Toma de decisiones en los órganos de las CMA

Por regla general, los órganos de las CMA relevantes en términos de toma de decisiones son la asamblea de miembros, el comité conductor, los grupos de trabajo y la secretaría. En relación con las decisiones de la CMA, estos órganos tienen las siguientes funciones o cometidos:

**Asamblea de miembros:** En la asamblea de miembros están representados todos los grupos de actores. Es un espacio para la formación de opiniones, el intercambio y la toma de decisiones. Entre las decisiones típicas de la asamblea de miembros figuran, por ejemplo, la elección del comité conductor o la definición de la misión y la visión.

**Comité conductor:** El comité conductor es responsable de la orientación estratégica de la cooperación. Es donde se establecen mecanismos de decisión y se toman decisiones. Entre las decisiones típicas del comité conductor figuran, por ejemplo, la admisión de nuevos miembros o la definición de la estrategia global de la CMA.

**Grupos de trabajo:** Algunas CMA integran grupos de trabajo como órganos de su estructura de gobernanza. Estos elaboran contenidos por mandato del comité conductor y dan parte de los resultados a la asamblea de miembros y al comité conductor.

**Secretaría:** La secretaría recibe un mandato oficial del comité conductor, y, entre otras cosas, apoya a este en la toma de decisiones.

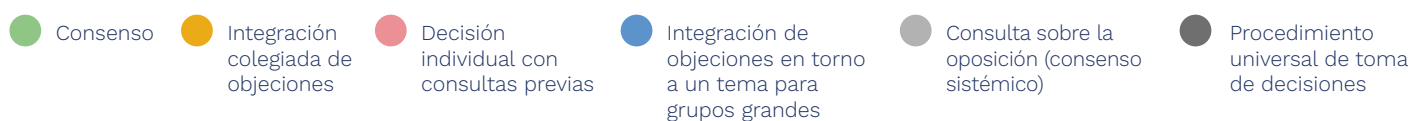
A continuación (figura 3), se incluye una lista gráfica de ejemplos de decisiones que se toman en la asamblea de miembros y en el comité conductor de una CMA.

Para una consideración en mayor profundidad, en los capítulos 5 y 6 se presentan en detalle dos herramientas de toma de decisiones. Estas fueron seleccionadas atendiendo a la complejidad de la decisión y a si se trataba de una propuesta de decisión individual o de varias propuestas de decisión alternativas. Primero se explica un procedimiento empleado para decisiones sobre varias propuestas alternativas de baja complejidad (procedimiento universal de toma de decisiones). A continuación, se expone una herramienta de toma de decisiones para propuestas individuales de alta complejidad (integración de objeciones en torno a un tema). Para facilitar la comprensión, este último capítulo se complementa con un ejemplo práctico concreto de aplicación de la herramienta.

## Lista de ejemplos de decisiones en dos órganos de las CMA

Órgano de la CMA	Complejidad		
	baja	media	alta
<b>Asamblea de miembros</b>			
Definir la visión y la misión			●
Establecer la estructura de conducción			●
Elegir al comité conductor		● ●	
Preparar, aprobar y firmar compromisos (voluntarios) (p.ej., una declaración de intenciones)			● ● ●
Definir temas, objetivos y actividades (p. ej., en la asamblea anual)			● ● ●
<b>Comité conductor</b>			
Establecer el mecanismo de toma de decisiones (consenso, votación por mayoría, derecho de veto, etc.)		● ● ●	
Definir la estrategia de la cooperación			● ●
Decidir sobre la forma jurídica			●
Decidir sobre las modalidades de financiamiento (a largo o a corto plazo)			●
Decidir sobre el presupuesto			● ●
Admitir a nuevos miembros		● ●	●
Establecer las agendas de reuniones		●	
Decidir sobre el formato de aprendizaje e intercambio	● ●		
Decidir sobre proyectos piloto			● ● ●
Fusionar grupos de trabajo	●	● ●	●
Asignar temas a grupos de trabajo		● ●	

Figura 3: Lista de ejemplos de decisiones en dos órganos de las CMA





## 5. Toma de decisiones de baja complejidad: procedimiento universal de toma de decisiones<sup>7</sup>

En el procedimiento universal de toma de decisiones, se elige la alternativa que suscite menos oposición de entre una serie de propuestas, que pueden ser de distintos tipos (en cuanto a contenidos, procedimientos de decisión, formas de actuar, personas).

### 1. Elegir al moderador o a la moderadora y a los o las ayudantes:

¿Quién va a moderar la toma de decisiones y guiar a través de los siguientes pasos? ¿Quién va a apoyar contando los signos manuales?

### 2. Comprobar los requisitos:

La situación actual (todo se mantiene tal cual está) debe ser siempre una alternativa explícita.

Para cada alternativa (salvo para la del mantenimiento de la situación actual), debe definirse lo siguiente: ¿quién será responsable de implementar la decisión, así como, si procede, de organizar el ejercicio de retrospectiva (y, en su caso, con qué ayudantes)? En su caso, ¿cuándo deberá tener lugar un ejercicio de retrospectiva?

Cada propuesta puede incluir sus disposiciones específicas en relación con la opción de veto y el procedimiento empleado (ejemplo: «Más de dos votos de 4 puntos de oposición se consideran un veto»). En función de las necesidades, el moderador o la moderadora puede, además, determinar opciones de veto para todas las alternativas o para alternativas concretas (siempre que no exista una opción de veto por defecto).

### 3. Presentar las propuestas:

Se lee brevemente en voz alta cada una de las propuestas de decisión y se aclaran las preguntas de comprensión que pudiese haber. El moderador o la moderadora no permite manifestar opiniones ni debatir. En la medida de lo posible, las preguntas de comprensión deben ser respondidas exclusivamente por la persona de la que proceda la propuesta. Cuando alguien considere que, en relación con un tema, hace falta una ronda de opiniones, un debate, un aplazamiento o alguna otra medida similar, puede plantearlo como propuesta e integrarlo en la decisión.

El moderador o la moderadora pregunta si han surgido nuevas propuestas o alternativas y repite para estas los pasos anteriores (clarificar los requisitos y las preguntas de comprensión).

**Importante:** En las alternativas posibles entran también las propuestas consistentes en usar un procedimiento diferente para la toma de decisiones (por ejemplo, el procedimiento de integración de objeciones o la decisión individual con consultas previas), aplazar o volver a presentar el tema o delegar la toma de decisiones a otros órganos existentes.

### 4. Medir la oposición:

El moderador o la moderadora aclara los cinco signos manuales correspondientes a los valores de oposición posibles y, sucesivamente, lanza al grupo la siguiente consulta en relación con cada una de las alternativas:

«¿Cuál es su grado de oposición frente a esta alternativa?». Todos los y las participantes muestran sus signos manuales y la persona encargada de contar los signos manuales cuenta el total de los dedos mostrados. Se anota el valor obtenido. Cuando una persona no vote, se contará siempre 1 punto. De acuerdo con los procedimientos de decisión habituales, en el contexto de las CMA no se contarían los valores de oposición de todas las personas participantes, sino un valor por organización representada. De este modo, se mantienen equilibrados los pesos de las organizaciones miembros en la toma de decisiones.

### 5. Constatar la aceptación:

El moderador o la moderadora pregunta si alguien tiene una objeción de gravedad alta relativa a deficiencias en el procedimiento. Cuando así sea, la persona que plantea la objeción debe presentar una propuesta de solución. Acto seguido, se realiza una consulta sobre la oposición entre las alternativas a) «aplicar la propuesta de solución» y b) «aceptar el resultado tal como es».

### 6. Determinar el resultado:

El moderador o la moderadora documenta de forma claramente visible qué alternativa ha obtenido el valor de oposición más bajo y vuelve a leer en voz alta la decisión que correspondientemente se ha tomado.

<sup>7</sup> Bernd Oestereich et Claudia Schröder : <https://kollegiale-fuehrung.de/>



## ¿Cuál es el grado de oposición frente a esta opción?



**1 nulo**



**2 bajo**



**3 medio**



**4 alto**



**5 extremo**

¿Qué diferencia hay entre oposición, objeción y consulta de puntos a favor? Los primeros dos conceptos dan a entender que existe un rechazo parcial a una propuesta. En la consulta sobre la oposición, el rechazo se expresa de forma cuantitativa mediante la adjudicación de puntos de oposición. En la formulación de objeciones, la objeción se expresa mediante enunciaciones cualitativas. En caso necesario, también pueden expresarse grados de objeción cuantitativos mediante signos manuales. Al contrario que en las consultas de puntos a favor, en la consulta sobre la oposición puede integrarse la opción de veto. Esto significa que una propuesta queda automáticamente descartada como potencial decisión si obtiene una cantidad previamente determinada de votos de 4 o de 5 puntos de oposición. Esta posibilidad de exclusión no existe en el procedimiento de decisión por mayoría, basado en la consulta de puntos a favor.

## 6. Toma de decisiones de alta complejidad:

Este concepto de taller permite integrar objeciones e ideas de un grupo de gran tamaño en una propuesta de decisión, como, por ejemplo, cuando un grupo de trabajo o la secretaría presentan una propuesta a la asamblea de miembros o al comité conductor. Para ello, se celebra un taller único para el denominado «gran grupo» o una serie de talleres para subgrupos. A continuación, se exponen los distintos pasos del proceso, que se aclaran en mayor profundidad mediante un ejemplo práctico ficticio.

Desarrollo	Ejemplo práctico
<b>Preparación</b>	
<p>El punto de partida es una propuesta de decisión bien definida planteada por una persona o un órgano y que sea relevante tanto en términos generales como para un gran número de miembros del órgano; por ejemplo, la elaboración de estatutos a ser preparados por el comité conductor y aprobados por la asamblea de miembros. Como requisito, la decisión debe estar realmente abierta y ser modificable. Además, debe estar siempre claro a quién corresponde tomar la decisión y hacerse responsable de ella. Se necesita un equipo de moderación, que también se encargará de invitar a todos los actores que deban ser involucrados. La experiencia ha demostrado que es necesario compartir la propuesta y cualquier otra información con antelación (a ser posible, por escrito / por correo electrónico), para que todos los y las participantes puedan concertarse al respecto en su propia organización.</p>	<p>Situación de partida: El comité conductor de una CMA ha desarrollado, mediante el procedimiento de decisión individual con consultas previas (incluyendo asesoramiento jurídico profesional), una propuesta de estatutos. Esta propuesta será perfeccionada por la asamblea de miembros y aprobada luego por el comité conductor. La propuesta se envió a todos los y las miembros por correo electrónico dos semanas antes del taller de gran grupo. Cada organización miembro se ha preparado previamente de la siguiente manera para dicho taller: mediante el procedimiento de consenso, se recopilaron todas las objeciones específicas de las organizaciones y se desarrollaron las respectivas propuestas de solución. Con ayuda del método de la asignación colegiada de roles, se eligieron dos personas para representar a cada organización en el taller de gran grupo. De estas dos personas de cada organización, solo una persona tiene derecho a voto; entre ellas conciertan previamente sobre quién recae dicho derecho. El taller de gran grupo para la integración de objeciones en torno a un tema es coordinado por dos moderadoras externas.</p>

Desarrollo

Ejemplo práctico

## Presentación y formación de subgrupos

El equipo de moderación presenta el desarrollo y la forma de trabajo (por ejemplo, el significado del código de colores para el posterior trabajo en grupos). La persona que haya sido previamente elegida para ello explica la necesidad de decisión y la correspondiente propuesta. A continuación, el grupo del taller se divide en subgrupos de entre 3 y 5 personas.

La representante del comité conductor, elegida mediante asignación colegiada de roles, explica la necesidad de que el comité conductor apruebe estatutos para la CMA y solicita para ello la colaboración de la asamblea de miembros. Remite a los y las participantes a la propuesta de estatutos enviada con anterioridad. Presenta a un experto en temas jurídicos al que se consultó como asesor para la elaboración de la propuesta de estatutos. A continuación, una de las moderadoras lleva a cabo la división en subgrupos. En este caso, cada grupo de trabajo está formado por representantes del mismo grupo de actores. En otros casos, puede ser conveniente trabajar en grupos de composición mixta.

## Reconocimiento de lo comprendido

Cada subgrupo dedica aproximadamente 10–15 minutos a trabajar sobre la siguiente pregunta: «¿Qué he comprendido de la propuesta de decisión?». Se puede o bien debatir libremente, o bien hacer rondas de intervenciones y escuchar activamente.

En subgrupos de entre 3 y 5 miembros, el diálogo puede funcionar libremente y sin moderación. En nuestro caso, los subgrupos deciden hacer rondas de intervenciones. Es decir, los y las miembros van diciendo por turnos lo que han comprendido, hasta que esté todo dicho o hasta que se agote el tiempo. Todo el mundo presta atención a que las intervenciones se refieran a la cuestión específica que se está tratando. En el trabajo en los subgrupos únicamente participa de forma activa la persona de cada organización que tiene derecho a voto, para favorecer el equilibrio de las voces representadas. La persona con derecho a voto se concierta regularmente con el segundo o la segunda representante de su organización.

## Identificación y recopilación de preguntas, objeciones e ideas

A continuación, los subgrupos reciben del equipo moderador la siguiente tarea de clarificación, que llevan a cabo de forma automoderada: «¿Qué preguntas, objeciones e ideas tengo en relación con la propuesta que sea imprescindible clarificar antes de pasar a la implementación?». En primer lugar, cada persona reflexiona para sí misma sobre la pregunta durante 1–3 minutos y anota sus propias respuestas. A continuación, cada subgrupo pone en común las aportaciones en un formato de rondas de intervenciones: una por una, cada persona menciona un aspecto que aún no haya sido mencionado, hablando siempre en su propio nombre (sin valorar las aportaciones de las demás personas). La ronda se repite una y otra vez hasta que se agote el tiempo o hasta que nadie tenga aportaciones nuevas.

Los subgrupos mantienen su composición y cuidan conjuntamente de que el proceso sea eficiente, por ejemplo, efectuando una atenta gestión del tiempo. En este caso, los y las participantes deciden elegir, mediante el procedimiento de la asignación «en el centro», a un moderador o una moderadora para el subsiguiente trabajo en los subgrupos. En primer lugar, la persona que modera explica el esquema de colores y objeciones que figura más abajo, mediante el cual se categorizan y ordenan las ideas, preguntas y objeciones. Mientras todos los y las miembros del subgrupo comparten sus aportaciones, la persona que modera controla que estas no sean valoradas.

Desarrollo	Ejemplo práctico
<p>El moderador o la moderadora plantea la siguiente pregunta en relación con cada una de las aportaciones de la ronda: «¿Es la tensión o la cuestión tan urgente o importante que deba clarificarse necesariamente antes de la implementación?». Solo cuando este sea el caso, se seguirá trabajando sobre la aportación, formulándose la siguiente pregunta: «¿Cabe esperar algún daño que nuestra CMA no pueda asumir?». A continuación, la persona que ha realizado la aportación la apunta en un pósito (véase el código de colores en la figura más abajo) y pega el pósito en el segmento adecuado del tablón preparado para ello (véase la figura más abajo): las aportaciones de gravedad alta, más cerca del centro; las aportaciones de gravedad baja, más lejos del centro.</p>	<p>Mientras todos los y las miembros del subgrupo comparten sus aportaciones, la persona que modera controla que estas no sean valoradas. En este ejemplo práctico, la pregunta que se formula a la ronda es la siguiente: «¿Es la idea / pregunta / objeción tan urgente o importante que deba clarificarse necesariamente antes de la aprobación de los estatutos?». A la cual le sigue esta otra: «¿Cabe esperar algún daño que nuestra CMA o mi organización miembro no puedan asumir?». A continuación, se clasifican las aportaciones colocándolas en el segmento adecuado del esquema montado sobre el panel. En este ejemplo práctico, se distingue entre los siguientes niveles: 1) bien común, 2) conjunto de la CMA, 3) órgano de la CMA, 4) actor de la CMA, 5) persona.</p>

## Integración de objeciones e ideas

<p>En la siguiente parte del taller, los subgrupos recopilan ideas relativas a la integración de las objeciones. Para ello, se abordan primero las objeciones de gravedad alta que afectan al conjunto de la CMA; luego, las objeciones de gravedad alta que afectan al grupo (por ejemplo, a un órgano), a un actor de la CMA o a una persona concreta (como representante de su organización). A continuación, y dependiendo de la cantidad de objeciones y del tiempo disponible, pueden abordarse del mismo modo las objeciones de gravedad baja.</p> <p>El subgrupo no puede tratar más de una objeción al mismo tiempo, por lo cual vuelve a dividirse en minigrupos de aproximadamente 3 personas que trabajan en paralelo. Cada minigrupo dispone de 5–10 minutos para abordar una objeción.</p> <p>La pregunta guía para abordar las objeciones de gravedad alta que afectan al conjunto de la CMA es la siguiente: «¿Cuál es nuestra idea para minimizar la objeción hasta tal punto que la propuesta pueda ponerse a prueba al menos una vez sin que se cause a la CMA ningún daño que esta no pueda asumir?». </p> <p>La pregunta para todas las demás objeciones sería esta: «¿Cuál es nuestra respuesta o idea para resolver de manera suficiente las preguntas u objeciones formuladas?».</p> <p>Una vez recopiladas las ideas en los minigrupos, estas se comparten en los subgrupos, se anotan igualmente en pósits (de color naranja o amarillo) y se pegan en el panel.</p>	<p>En este ejemplo práctico, se forman nuevos subgrupos de composición mixta para la integración de las objeciones, con el fin de que las propuestas de solución se elaboren entre múltiples actores. Para ello, una persona permanece siempre junto a la visualización de los resultados del subgrupo y recibe a nuevos o nuevas miembros procedentes de otros subgrupos. Se empieza por aquellas objeciones de gravedad alta con repercusiones en el conjunto de la CMA. La pregunta guía para abordar las objeciones de gravedad alta que afectan al conjunto de la CMA es la siguiente: «¿Cuál es nuestra idea para minimizar hasta tal punto la objeción que los estatutos puedan formularse en su versión actual sin que se cause a la CMA ningún daño que esta no pueda asumir?». Por cada objeción, el subgrupo dispone de 5 minutos para elaborar propuestas de solución. En este caso, se trata con frecuencia de propuestas relativas a una formulación concreta de los estatutos o a la clarificación de cuestiones jurídicas concretas, por lo que se anotan en pósits amarillos y se pegan en el panel de las objeciones. Una vez que se han tratado todas las objeciones de gravedad alta que afectan al conjunto de la CMA y a las organizaciones miembros, todas las personas regresan a sus subgrupos iniciales y dialogan brevemente sobre las propuestas de solución.</p>
--	---

Desarrollo	Ejemplo práctico
<b>Reconocimiento y vuelta al pleno</b>	
<p>El o la representante del órgano de decisión (es decir, por ejemplo, un o una miembro del comité conductor) examina todas las aportaciones recopiladas en todos los subgrupos y, en su caso, realiza las consultas bilaterales necesarias. Este paso combina bien con un descanso de cierta duración.</p> <p>A continuación, vuelven a reunirse todas las personas en el gran grupo y el o la representante del órgano de decisión reconoce la pertinencia de las aportaciones realizadas: expresa lo que ha comprendido, lo que esto le suscita y qué preguntas e ideas parecen especialmente valiosas. Esta persona debe dar las gracias por las aportaciones.</p>	<p>Durante el descanso, la representante del comité conductor examina las aportaciones junto con el experto en temas jurídicos. Tras el descanso, realiza algunas consultas referentes al contenido.</p> <p>Por su parte, el experto en temas jurídicos emite una primera valoración de las propuestas presentadas que tienen relevancia jurídica. La representante del comité conductor reconoce la pertinencia de las aportaciones realizadas y destaca las que parecen especialmente relevantes para el comité conductor.</p>
<b>Decisión</b>	
<p>A continuación, le corresponde al o a la representante del órgano de decisión decidir cómo se continúa, con opciones como las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• retomar las ideas y aportaciones y seguir trabajando sobre el tema junto con un equipo (por ejemplo, con un grupo de trabajo);</li> <li>• retirar provisional o definitivamente la propuesta de decisión, o</li> <li>• emplazar al comité conductor a adoptar una decisión (en su caso, perfeccionada o adaptada), aun cuando no se hayan tenido en cuenta todas las objeciones.</li> </ul> <p>En cualquier caso, la decisión se tomará de forma transparente y con pleno conocimiento de todas las preguntas, objeciones e ideas que los y las miembros del órgano tienen al respecto, y sobre todo de aquellas que deban clarificarse necesariamente antes de pasar a la implementación.</p>	<p>La representante del comité conductor da las gracias a los y las participantes por su activa participación y anuncia que, como seguimiento del taller, el comité conductor presentará a la asamblea de miembros una versión perfeccionada y adaptada de los estatutos para su aprobación mediante votación electrónica, aun cuando no hayan podido tenerse en cuenta todas las objeciones.</p>

## Ilustración de la integración de objeciones en torno a un tema

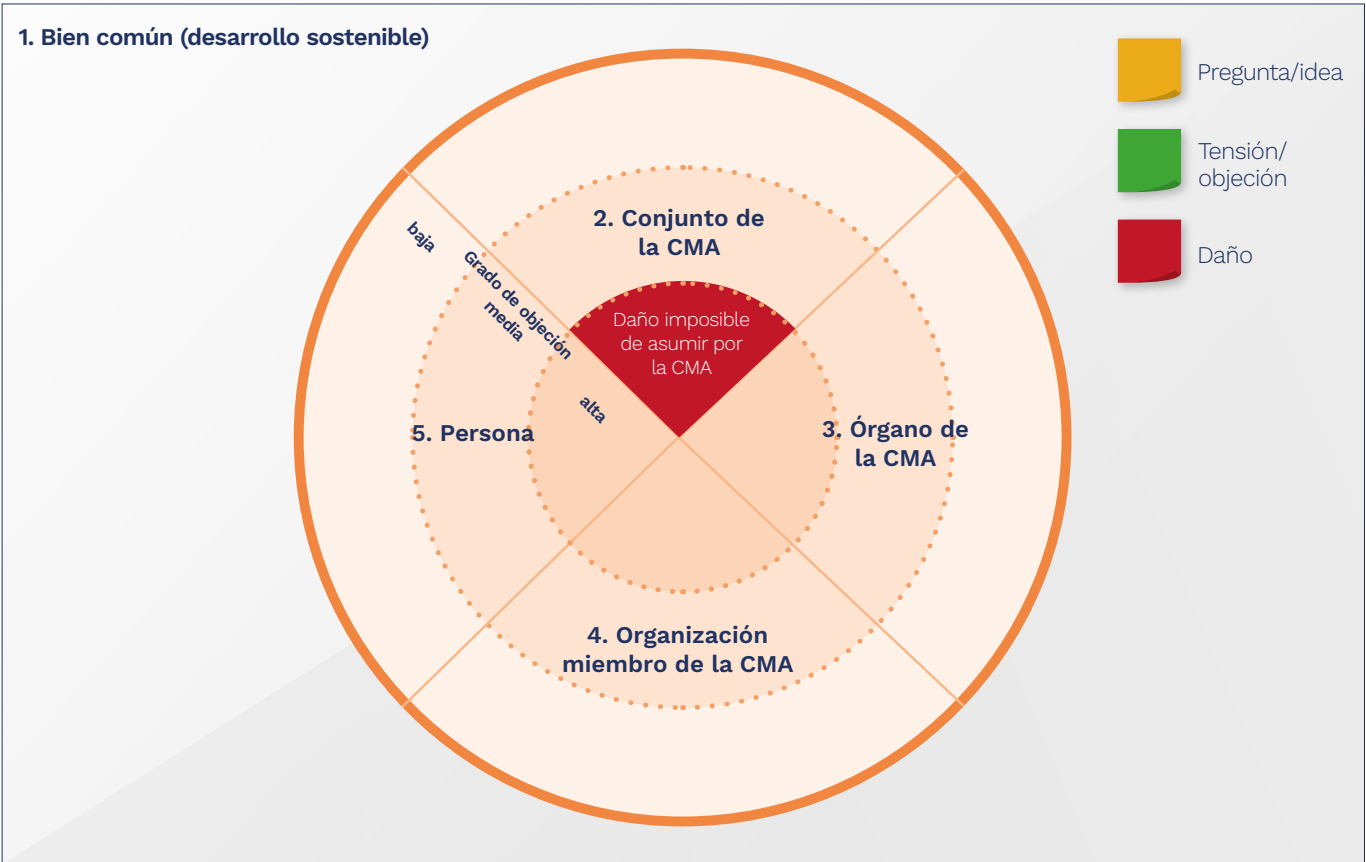


Figure 4: Gráfico de B. Oestereich y C. Schröder (<https://kollegiale-fuehrung.de/>), adaptado al contexto de las CMA

### Segmentos del panel:

1. Bien común: ¿Afecta la cuestión al entorno circundante o las condiciones marco de la CMA, a la sociedad o a aspectos relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)?
2. Conjunto de la CMA: ¿Afecta la cuestión a los intereses del conjunto de la CMA o a su visión y al logro de sus objetivos?
3. Órgano de la CMA: ¿Afecta la cuestión a algún interés de un órgano concreto de la CMA?
4. Organización miembro de la CMA: ¿Afecta la cuestión a los intereses de una organización miembro?
5. Persona: ¿Afecta la cuestión a algún interés individual?

### Código de colores auxiliar:

- Amarillo: Se trata de una pregunta o una idea.
- Verde: Se trata de una tensión o una objeción.
- Rosa/rojo: Se trata de un daño que nuestra CMA no puede asumir.

## 7. Perspectivas

Tras haber probado algunas de las herramientas aquí presentadas en el contexto de su CMA, posiblemente se pregunte qué más hace falta para instaurar de forma duradera una toma de decisiones más ágil. Por ello, queremos finalizar compartiendo con usted algunas reflexiones complementarias. Si tiene cualquier pregunta, no dude en ponerse en contacto con nuestro equipo:

- Transformar la cultura de la toma de decisiones supone acometer un proceso deliberado de replanteamiento del sistema de cooperación de las CMA. En este sentido, es preciso, en primer lugar, adquirir consciencia de las ventajas de una toma de decisiones más ágil. En función del contexto, se puede recurrir para ello a instrumentos cognitivos (por ejemplo, al «Agile Quick Check», para la auto-evaluación mediante preguntas graduadas) o a experimentos prácticos (por ejemplo, el ensayo y la valoración explícita de herramientas de decisión ágiles).
- Al cambiar mecanismos de cooperación de eficacia probada, pueden surgir tensiones en el sistema de cooperación de las CMA, por lo que es aconsejable recurrir al acompañamiento profesional de un o una coach de metodologías ágiles, que ayude a todas las personas involucradas a exponer abiertamente estas tensiones y volverlas productivas. Este tipo de apoyo también puede ser conveniente a la hora de pasar a la aplicación concreta y dar los primeros pasos.
- Ya existen testimonios de agilización de la toma de decisiones en algunas CMA. Un compendio de buenas experiencias y de las necesidades de desarrollo existentes podría ayudar a muchas CMA a avanzar en la dirección deseada. Para elaborar y exponer estas experiencias y necesidades, haría falta – por ejemplo, en forma de un estudio de caso – tratar y analizar el tema en una profundidad que excede el alcance de los primeros pasos esbozados en la presente guía.

---

**Pueden consultarse más consejos prácticos y estudios relacionados con las CMA en nuestro sitio web: [www.cooperaciones2030.org](http://www.cooperaciones2030.org)**

**Contact : [info@cooperaciones2030.org](mailto:info@cooperaciones2030.org)**

Este documento ha sido elaborado en colaboración con Michael Beyer, de la empresa Como Consult GmbH.

Fecha: Diciembre de 2020