



Herramienta de mapeo organizacional para coaliciones, alianzas y redes (OMT-CAN)¹

GUÍA PARA LA FACILITACIÓN

Índice

Introducción	2
Cuándo utilizar la OMT-CAN versus la OMT	2
¿Quiénes participan?	3
Cuándo participa un grupo representativo	3
Responsabilidades de la persona que facilita	4
¿Cuánto tiempo lleva la conducción de la OMT-CAN?	5
Cómo realizar el ejercicio	5
Versión 1: La encuesta se completa antes de la sesión	6
Antes de facilitar el ejercicio	6
Parte 1: Establecer el contexto	6
Ejemplo de un guión para la introducción de la sesión de OMT-CAN	8
Parte 2: Completar la encuesta y llegar a un consenso	8
Consejos para la facilitación del consenso para cada categoría	10
Parte 3: Ejercicio de priorización	12
Parte 4: Próximos pasos e identificación de recursos	14
Versión 2: La encuesta se completa durante la sesión	15
Sobre asegurar la inclusión de perspectivas diversas	16
Cómo preparar el informe	17
Cómo compartir los resultados	17
Consideraciones adicionales	18
Una nota sobre la sistematización previa de respuestas a la encuesta	18
Cómo adaptar la OMT-CAN a cada grupo	18
Cambios en la secuencia	18
Alguien que tome nota	19
Conflicto de intereses	19
Aspectos tecnológicos	19
Lista de decisiones a tomar con cada coalición, alianza o red antes de comenzar	20

¹ Por sus siglas en inglés.

Introducción

Esta es una guía para las personas a cargo de la facilitación de la Herramienta de Mapeo Organizacional para Coaliciones, Alianzas y Redes (OMT-CAN, por sus siglas en inglés), una encuesta participativa de autodiagnóstico. La herramienta ofrece la oportunidad para que una coalición, alianza o red (CAN)² reflexione y construya sobre sus fortalezas al preguntar qué está funcionando bien y qué podría mejorar. Ayuda a identificar de manera colectiva las áreas prioritarias para fortalecer y los pasos a seguir para abordarlas, todo mediante una discusión amplia y participativa entre sus integrantes. No es una herramienta de planificación estratégica, sino un instrumento que proporcione insumos para un eventual plan de desarrollo institucional. La herramienta está dirigida a grupos de diversas dimensiones y niveles de capacidad, desde entidades pequeñas o recién fundadas, hasta aquellas que están más establecidas y poseen estructuras más complejas. Al finalizar el proceso, la organización debería tener:

- Un claro sentido de cómo la CAN se ve a sí misma con respecto a aspectos clave de su desarrollo;
- Una lista corta de las principales prioridades para su fortalecimiento;
- Un conjunto de resultados que se obtendrían al fortalecer cada una de estas áreas priorizadas;
- Los pasos clave que la CAN puede tomar por sí misma para avanzar en cada área; y
- Una lista de pedidos específicos para cada área que se podrían incluir en una propuesta de solicitud de fondos a una institución donante (si corresponde).

La OMT-CAN se inspiró en la Herramienta de Mapeo Organizacional (OMT), creada con los mismos objetivos de uso para una única organización.

La OMT-CAN está diseñada para ser utilizada por cualquier coalición, alianza o red que se haya conformado para ir más allá de un propósito puntual o de corto plazo. No importa si su membresía incluye individuos u organizaciones (o una combinación de ambos), si tiene o no estatus legal o personal contratado, ni el momento en que se encuentra en su proceso de evolución institucional (recién conformada, en transición hacia una mayor formalidad e intencionalidad, con una larga trayectoria, etc.)³. La OMT-CAN fue creada para ser utilizada por una amplia gama de coaliciones, alianzas y redes en distintos países y regiones del mundo.

La OMT-CAN refleja aportes del contenido de Our Healthy Alliance (Nuestra alianza sana, u OHA, por sus siglas en inglés), una herramienta digital de mapeo creada por RoadMap y el Movement Strategy Center que analiza en profundidad los distintos componentes de una alianza estratégica para la construcción de movimientos de cambio social. Se recomienda consultar [OHA y sus herramientas, glosario de términos y otros materiales conceptuales](#)⁴.

Cuándo utilizar la OMT-CAN versus la OMT

Parte de tu papel como persona facilitadora es asegurar que la coalición, alianza o red esté utilizando la herramienta de autodiagnóstico adecuada en función de sus características. En general, la OMT-CAN sirve más para aquellas coaliciones, alianzas y redes que buscan analizar su estructura y su funcionamiento en su totalidad (incluyendo, por ejemplo, los individuos y las organizaciones que la componen). También se recomienda la OMT-CAN si el propósito es analizar solo el grupo de personas que lidera la coalición, alianza o

² Estos términos tienen una variedad de definiciones y se utilizan de distintas formas (por ejemplo, un grupo cuyo nombre indicaría que es una coalición podría ser considerado una alianza por otras personas).

³ Por ejemplo, ver el [Continuum of Collaboration](#) de RoadMap (disponible en inglés), un cuadro que ilustra una gama de colaboraciones, desde informales o de tiempo limitado, a aquellas alianzas estratégicas de más largo plazo.

⁴ Emily Goldfarb y Mala Nagarajan de RoadMap y Susan Misra de Change Elemental, así como consultora organizacional independiente Victoria Wigodsky, brindaron valiosos y detallados aportes y retroalimentación a varios borradores de la herramienta OMT-CAN.

red. En cambio, la OMT original es recomendable en casos de desear analizar solamente la “entidad matriz o central” (si existe) de la coalición, alianza o red.

Se sugiere hacer las siguientes preguntas para decidir entre las dos herramientas:

- ¿Se busca primordialmente analizar la manera en la cual las personas y las organizaciones que componen la coalición, alianza o red trabajan juntas (y trabajan con la “entidad matriz”)? Si la respuesta es sí, se recomienda utilizar la OMT-CAN.

O, en cambio:

- ¿Se busca primordialmente analizar el funcionamiento de la “entidad matriz” para apoyar a la coalición, alianza o red? Si la respuesta es sí, puede que la OMT original sea la herramienta más apropiada.

Si bien tanto la OMT-CAN como la OMT original abarcan temas tales como visión y misión, gobernanza, gestión interna y comunicación externa, cada una agrega preguntas adicionales. La OMT-CAN incluye preguntas sobre cómo las personas y las organizaciones que componen la coalición, la alianza o la red trabajan entre ellas y con la organización matriz. Se espera que aquellas personas que participan en la OMT-CAN mantengan la perspectiva de la coalición, alianza o red en su totalidad –y no sólo de sus respectivas organizaciones o de la organización matriz. Por lo contrario, la OMT original contiene preguntas más abarcativas sobre ciertos aspectos como la gestión del personal, la gestión interna de los programas, y la dirección ejecutiva. Se espera que aquellas personas de una coalición, alianza o red que participan en el ejercicio de mapeo OMT original mantengan la perspectiva de la entidad matriz o central.

¿Quiénes participan?

La OMT-CAN siempre debería incluir una reunión de personas y organizaciones miembro, tanto de integrantes de los equipos como del liderazgo, para discutir sus diversas perspectivas sobre la encuesta. Cuanta mayor participación por parte de las personas y / o las organizaciones que están involucradas y activas en el trabajo de la red de manera sostenida, mejor. La participación variará para cada coalición, alianza o red. Como regla general y en la medida de lo posible:

- Todas las personas integrantes del equipo de liderazgo deberían participar.
- Para aquellos grupos cuya membresía son organizaciones, cada organización miembro debería estar representada por al menos una persona con suficiente conocimiento y posicionamiento para poder participar en discusiones significativas.
- Para aquellos grupos compuestos por individuos, todas las personas integrantes de la red deberían participar, especialmente aquellas que hayan estado involucradas en el trabajo de la red por más de un año.
- Todo el personal debería participar, tanto de las áreas programáticas como administrativas (y remuneradas o no), si han estado en la organización por un mínimo de seis meses.

Cuando participa un grupo representativo

En aquellos casos en los cuales no sea posible la participación de todas las personas u organizaciones integrantes, se puede seleccionar un grupo representativo, con la ayuda de la persona que facilita, de ser necesario. Los criterios de selección podrán variar, pero se deberían considerar factores tales como la representación de las organizaciones miembro, de integrantes con distintos niveles de participación del personal y del equipo de liderazgo; una combinación de personal programático y administrativo (tanto de la red como de sus organizaciones integrantes), si aplica; integrantes con distintos niveles de involucramiento y experiencia; ubicación geográfica; así como factores de edad, género, raza, nacionalidad, etnia, casta, clase, etc.

Recuerda que las diferencias –tanto de identidad (género, raza, etnia, casta, etc.) como de posicionamiento y antigüedad en la organización– pueden impactar las experiencias y las percepciones sobre la CAN. La persona facilitadora debe ayudar a la CAN a elevar distintas perspectivas que podrían ser ocultadas por las expresiones de puntos de vista mayoritarios. Por ende, puede ser útil elegir personas que puedan y quieran contribuir su

propia perspectiva de manera constructiva, a la vez que quieran y sepan representar las perspectivas de otras personas.

Quien selecciona al grupo puede variar según el caso. El proceso de selección debería ser lo más democrático, inclusivo y transparente posible. Por ejemplo, las personas integrantes del equipo podrían auto-nominarse o ser nominadas por sus compañerxs. En la medida de lo posible, se recomienda que aquellas personas que serán representadas puedan incidir sobre la designación de las personas que las representarán (por ejemplo, el equipo de un área programática u oficina en particular podría votar por su propia persona representante).

Si se utiliza un grupo representativo, al comenzar la sesión, cada participante puede decir a quien / es representa, y el grupo debería asegurar que todas las perspectivas relevantes estén representadas.

Durante la sesión, la persona que representa a otras puede: 1) hacer su mejor esfuerzo por representar la perspectiva de su grupo, 2) representar a cada integrante del grupo de forma individual (en caso de que le hayan enviado sus respectivas encuestas con anticipación), o 3) representar su propia perspectiva indicando que no habla por el resto del grupo.

Después de la sesión, para la elaboración del informe final de la OMT-CAN, se recomienda que la persona a cargo de la facilitación incluya un mayor nivel de detalle de las discusiones en la sección “comentarios” para reflejar los puntos principales de la discusión, considerando que el informe también será compartido con personas que no participaron en las discusiones. La persona facilitadora debería incentivar al liderazgo de la organización a determinar por anticipado como y cuando se compartirán los resultados con el grupo ampliado y anunciarlo frente a las personas participantes en la sesión.

Una opción es organizar una reunión más amplia (virtual o presencial, según el caso y las posibilidades) para explicar el proceso de la OMT-CAN, contestar preguntas sobre el informe (tanto de aquellas personas que estuvieron presentes como las que no) y generar un espacio para que las personas participantes puedan compartir sus perspectivas sobre la / s jornada / s con sus compañerxs. Se presenta a continuación una posible secuencia para la reunión: 1) socialización de perspectivas representadas para ver si faltó algún punto de vista clave; 2) lectura del informe OMT-CAN; 3) preguntas aclaratorias; 4) división en pequeños grupos para detectar puntos que generaron mayor entusiasmo, acuerdos o desacuerdos; 5) en grupos, organizados por organización / equipo, discutir: “¿Qué puede hacer mi organización / equipo para apoyar la implementación de los próximos pasos?”

Responsabilidades de la persona que facilita

Entre las **responsabilidades principales** de la facilitación externa está asegurar que el proceso se desarrolle de forma ágil y se lleguen a las conclusiones necesarias. La persona:

- Les recuerda a las personas participantes que, en casos de coaliciones, alianzas o redes con organizaciones miembro, el ejercicio analiza la CAN y no sus respectivas organizaciones.
- Identifica los momentos en los que se pueden sacar conclusiones y la conversación puede continuar.
- Asegura que todas las voces sean escuchadas en el grupo (ver en particular: “Sobre asegurar la inclusión de perspectivas diversas” (página 16).
- Lleva el ejercicio de priorización y próximos pasos a su conclusión.
- Registra las conclusiones de las deliberaciones y resume los puntos principales de la discusión en un informe final.

Además, la persona que facilita:

- Ayuda al grupo a determinar si se debería utilizar la OMT-CAN o la OMT.
- Ayuda en el proceso de selección de un grupo representativo, según sea necesario, asegurando la incorporación de personas históricamente excluidas de las estructuras de poder de la CAN.
- Apoya a que el liderazgo se prepare y pueda aprovechar la OMT-CAN. Esto podría incluir: el encuadre del ejercicio necesario para transmitir al equipo, de qué manera incentivarán e inspirarán la participación pareja durante la sesión y como darán seguimiento a los resultados de la discusión.
- Determina con anticipación si alguna sección o pregunta(s) del cuestionario no aplican y deberían ser saltadas por las personas participantes.

- Explica la terminología y los conceptos según sea necesario, colaborando con la CAN para traducir y / o adaptar términos en función de su contexto particular (antes del ejercicio o en el momento de la sesión).
- Le recuerda a lxs participantes que pueden dejar preguntas en blanco si sienten que no aplican, o si no tienen suficiente información para contestarlas.
- Elabora una agenda para la(s) jornada(s). Esto implica acordar con el liderazgo de la CAN la duración apropiada de la sesión; cómo equilibrar la discusión de las distintas secciones del cuestionario con la identificación de prioridades y próximos pasos; y reflexionar acerca de las técnicas de facilitación más apropiadas para el grupo.
- Adapta las preguntas en el transcurso de la discusión, o bien con anticipación, según su entendimiento de la estructura y la operación de la CAN. Por ejemplo,
 - Aclarar cuando una pregunta se refiere al equipo de trabajo de la CAN, de la organización miembro, o de ambas.
 - Si la CAN tiene un liderazgo compartido (más de una persona a cargo de la coordinación o de la dirección o secretaría ejecutiva, por ejemplo, una co-dirección de dos personas), se le indica a lxs participantes que califiquen al Liderazgo ejecutivo como un equipo, y que luego utilicen la sección de comentarios para referirse específicamente a una u otra persona, si fuera necesario.
- Aclara que la OMT no es una evaluación.

¿Cuánto tiempo lleva la conducción de la OMT-CAN?

El ejercicio de OMT-CAN tiene cuatro pasos:

1. Establecer el contexto y explicar la OMT-CAN.
2. Completar la encuesta y llegar a un consenso colectivo.
3. Priorizar tres temas de la encuesta para trabajar como CAN.
4. Identificar los próximos pasos y recursos que serán necesarios para cada uno de esos ítems.

El tiempo de la conducción depende en gran medida de si las personas participantes leen y completan la encuesta antes de reunirse. Si no lo hicieron de antemano, eso puede agregar dos horas o más al ejercicio. Más abajo se describen ambos métodos. **Como regla general, se recomienda que las personas participantes completen el cuestionario con anticipación.** Esta opción tiene la ventaja de brindar más tiempo para leer y reflexionar sobre sus respuestas a nivel individual. De esta manera, la reunión presencial colectiva resulta más ágil.

Si las personas participantes completan la encuesta de antemano, **la OMT-CAN idealmente se completaría en un día y medio.** Por ejemplo, se pueden cubrir los pasos 1 y 2 durante el primer día completo, y realizar los pasos 3 y 4 al día siguiente. Como alternativa, algunas personas que facilitan intentan hacer los pasos 1, 2 y 3 el primer día, y el paso 4 el segundo día. Dicho eso, algunos grupos podrían intentar completar todo el ejercicio en un día, mientras otros podrían preferir dedicar dos o más días enteros, incluso habiendo completado la encuesta de antemano. La duración dependerá en gran medida de cuánto tiempo se permite para la discusión de cada ítem de la encuesta; cuán fácilmente el grupo tiende a llegar a un consenso; y el nivel de detalle que se espera en el ejercicio de priorización y próximos pasos al final.

Cada CAN deberá decidir cuánto tiempo va a dedicar al ejercicio. La persona a cargo de la facilitación debe ayudar al liderazgo a entender las ventajas y las desventajas de cada opción.

Cómo realizar el ejercicio

A continuación, se explican dos maneras de realizar el ejercicio. La principal diferencia es si las personas participantes completan la encuesta antes o durante la reunión⁵.

⁵ Si el número total de personas en la CAN es menos de 50, la reunión se puede conducir “en vivo”. Esto quiere decir que, si bien se recomienda que las personas participantes completen la encuesta de manera individual

VERSIÓN 1: La encuesta se completa antes de la sesión

Antes de facilitar el ejercicio

En este caso, si fuera posible, la persona que facilitará:

- Tiene una reunión inicial de introducción con las personas participantes para distribuir la encuesta; explicar los resultados esperados; compartir cualquier traducción, adaptación o instrucciones necesarias para esta CAN en particular; discutir los pasos que se tomarán para asegurar la equidad y la inclusión de perspectivas diversas; y abordar preguntas.

Nota: De ser posible, se recomienda distribuir la encuesta aproximadamente 72 horas antes del ejercicio colectivo (tiempo suficiente para que las personas participantes la completen, pero no con tanta antelación que permita que la discutan entre sí antes del ejercicio).

- Pide a cada participante que complete la encuesta y la lleve a la reunión de todo el grupo. Alienta a las personas a responder todas las preguntas, aunque sea con información parcial, aunque deberían dejar en blanco las preguntas para las que no tienen suficiente información que les permita responder.

Nota: Las personas participantes deberían ser informadas de que pueden marcar el círculo en el medio de dos clasificaciones (como el círculo entre “básico” y “moderado”). También recordarles que lean la página introductoria de la OMT-CAN para mayor detalle, y que utilicen su “sombrero CAN” al completar la encuesta.

En caso de no ser posible llevar a cabo una reunión introductoria, este paso generalmente se puede realizar a través de un correo electrónico a las personas participantes, de parte de la persona facilitadora (ya sea directamente o a través del liderazgo de la CAN).

El día del ejercicio, una vez que comienza la sesión:

Parte 1: Establecer el contexto (30 minutos)

1. Dar la bienvenida a todas las personas, realizar una breve ronda de presentaciones y presentarse como la persona que facilitará la sesión. Tal vez alguna persona integrante de la CAN desee decir unas palabras, por ejemplo, para compartir alguna novedad institucional relevante, agradecer a las personas participantes, incentivar a que participen activamente durante todo el ejercicio, y explicar de qué manera la OMT-CAN se vincula con los planes actuales y futuros del grupo. Idealmente, el liderazgo también anunciará que el informe final de la OMT-CAN será socializado con todas las personas y entidades miembro / equipos una vez finalizado.
2. Ofrecer una breve introducción a la sesión que incluya:
 - a. Una descripción general de la encuesta, su propósito y sus temas.
 - b. Claridad sobre las fortalezas y las limitaciones del ejercicio, con el fin de manejar las expectativas del equipo, ya que se abrirán y abordarán muchos temas y necesidades. Este es un momento clave para reforzar que las discusiones serán un *insumo* importante para las prioridades de fortalecimiento institucional de la CAN, pero que no necesariamente se tomarán decisiones al respecto en esta sesión.

antes de la sesión, no es necesario hacerlo de manera electrónica o resumir los resultados de antemano. Si se trata de entre 50 y 100 personas (o más), la persona a cargo de la facilitación podría decidir administrar la encuesta de forma electrónica de antemano a todas las personas participantes y preparar un resumen de los resultados para compartir durante la sesión, como punto de partida para estimular la conversación. En caso de más de 100 personas, la sesión seguramente se llevaría a cabo con un grupo representativo (ver la sección: “Cuando participa un grupo representativo”).

- c. Un resumen de los resultados esperados en el día, incluyendo una lista de prioridades con respecto a las acciones que se podrán tomar para fortalecer a la CAN.
 - d. Un breve repaso de la agenda del día y un resumen de los pasos que se tomarán después (cuándo se completará el informe, quiénes lo recibirán y aprobarán, etc.). Se sugiere anunciar (o asegurarse que el liderazgo de la CAN lo haga) que el informe será socializado con todas las organizaciones y / o personas miembro, una vez completado.
 - e. Claridad sobre el rol de la persona a cargo de la facilitación, que incluya, por ejemplo, asegurar una participación amplia y pareja, ayudar a que todas las voces sean escuchadas, y mantener un adecuado equilibrio entre permitir discusiones profundas de ciertos temas y preservar la agilidad del proceso. También se puede mencionar y / o discutir de qué manera la persona facilitadora y / o el grupo mismo abordarán distintas dinámicas de poder que puedan surgir durante la sesión (ya sean vinculadas con el género, la raza, la clase social, el grupo etario, etc.).
 - f. Un recordatorio de que las preguntas, salvo alguna excepción, deben ser abordadas con su “sombrero CAN”, y no desde la perspectiva de su respectiva organización.
3. Responder cualquier pregunta aclaratoria inicial del equipo.
4. Establecer acuerdos de trabajo que guiarán las discusiones del grupo y recordar a las personas sobre la importancia de la participación amplia y abierta en la OMT-CAN. Algunas sugerencias de normas incluyen:
- a. Participación amplia y pareja (muchas personas que facilitan utilizan el concepto de “paso adelante / paso hacia atrás”).
 - b. Respetar todas las voces.
 - c. Escucha activa / escucha para entender.
 - d. Nombrar "el elefante en la sala" (un problema obvio o situación difícil de la que nadie quiere hablar, pero que está bajo la superficie y podría socavar la calidad de la discusión).
 - e. Confiar en las buenas intenciones y a la vez reconocer el impacto real de nuestras palabras y nuestras acciones.
 - f. Equilibrio en nuestras intervenciones entre compartir puntos de vista e incidir en las opiniones de las demás personas (evitar influenciar excesivamente para que las demás personas se acaten a una clasificación en particular).
 - g. Realizar intervenciones concisas.
 - h. Volver a tiempo de los descansos y las comidas.
 - i. Celulares apagados excepto por emergencias (o durante los descansos) para estar completamente presente.

Ejemplo de un guión para la introducción de la sesión de OMT-CAN

1. Naturaleza y propósito de la OMT-CAN

- El propósito de la OMT-CAN es que la entidad discuta de forma colectiva sus fortalezas y debilidades institucionales y generen un consenso amplio entre una amplia gama de participantes.
- Es un autodiagnóstico organizacional, no una evaluación de la CAN o del desempeño de sus integrantes.
- Permite cubrir una amplia gama de temas (proporcione la lista).
- Permite que la CAN decida de manera colectiva cuáles son sus temas prioritarios para futuras acciones y qué pasos pueden tomar para abordarlos.

2. Resultados del día

- Una “calificación” o clasificación de consenso sobre cada uno de los puntos o subcategorías que se incluyen en la encuesta.
- Una lista de los tres temas prioritarios que la CAN desea abordar.
- Los resultados esperados para cada tema, y pasos concretos para abordarlos.
- Qué acciones la CAN puede tomar por sí misma y qué recursos podría necesitar o decidir solicitarle al donante.

3. Fortalezas y limitaciones de la OMT-CAN

- La OMT-CAN es una herramienta relativamente rápida, ágil y altamente participativa.
- Es tecnológicamente sencilla lo cual facilita su aplicación en una diversidad de contextos.
- Permite que todas las personas participantes hagan su aporte y compartan sus opiniones, pero no permite profundizar en muchos temas ni produce un plan elaborado de desarrollo institucional.
- Las calificaciones de consenso simplemente indican la visión colectiva del grupo; por lo tanto, no nos preocuparemos excesivamente sobre cada una. La discusión y la comprensión colectiva es el aspecto más importante del ejercicio.

4. Proceso y aclaraciones

- *Explique cómo se llevará a cabo la sesión o sesiones.*
- *Recuerde a las personas participantes utilizar su “sombrero CAN”.*
- *Mencione y aborde abiertamente temas vinculados con dinámicas de poder entre las personas participantes, según se considere pertinente.*
- *Explique el rol de la facilitación.*
- *Explique todos los pasos posteriores a la sesión (cómo y cuándo Usted elaborará el informe, quiénes lo recibirán y aprobarán, y que será compartido con todas las organizaciones miembro, equipo de trabajo, etc.).*
- *Añade cualquier aclaración sobre confidencialidad, quiénes recibirán el informe (por ejemplo, organizaciones o individuos miembro que no asistieron o donantes, si aplica) y cómo se utilizarán o no los resultados.*

Parte 2: Completar la encuesta y llegar a un consenso (aproximadamente de 6 a 8 horas, con descansos para comida y café incluidos)

1. Aclare el significado del término “consenso” y “clasificación de consenso” en el contexto de la OMT-CAN. Se puede decir, por ejemplo: “Ahora vamos a buscar el sentido de cómo las personas calificaron los distintos componentes de la encuesta y luego intentar llegar a cierto acuerdo sobre una clasificación que mejor refleje la opinión colectiva del grupo. Este ejercicio no se basará en un conteo estricto de votos o en un

promedio exacto. Trataremos primero de detectar el sentido general de las opiniones del grupo y luego decidirán conjuntamente sobre la clasificación más apropiada en función de las discusiones que se vayan generando. No todas las personas tienen que estar de acuerdo; simplemente tienen que sentirse lo suficientemente cómodas para poder avanzar. Si no lo logramos, yo registraré cualquier voz minoritaria o disidente en la sección de comentarios, respetando la confidencialidad de las personas. Por favor recuerden que la riqueza de la OMT-CAN yace en las discusiones y no en las clasificaciones particulares”.

Consejo: Se puede anotar el significado del concepto de “consenso” en este caso (por ejemplo, consenso “*light*”, o “el sentido del grupo”) en un cartel o rotafolio visible para servir de recordatorio durante toda la sesión de trabajo.

2. Comenzando con la categoría de **Propósito, objetivos y estrategia**, ayude al grupo a identificar una calificación de consenso que refleje el sentido general del grupo para cada una de las subcategorías o “preguntas”. Vea las dinámicas sugeridas en el recuadro en gris más abajo sobre cómo ayudar al grupo a llegar a un consenso.

Algunas subcategorías tomarán más tiempo que otras si resulta difícil alcanzar un consenso. La persona facilitadora tiene la función de conseguir un equilibrio entre permitir la discusión necesaria y ayudar al grupo a que no se quede estancado en cada subcategoría.

Nota: La persona facilitadora tiene varias opciones para registrar las clasificaciones de consenso y los puntos más importantes de la discusión, que en última instancia serán entregados en el informe de la encuesta OMT-CAN:

- Las clasificaciones de consenso pueden ser marcadas usando el formulario en PDF en la computadora u otro dispositivo, o a mano en una versión impresa.
- Las notas sobre la discusión pueden registrarse en el mismo formulario en PDF, escritas a mano, o ingresadas en una computadora u otro dispositivo, sin usar PDF (por ejemplo, en un documento Word).

3. Repita para cada categoría. El grupo debe completar todas las secciones aplicando un proceso de consenso.

Nota: La persona facilitadora y el liderazgo de la CAN deberán decidir de antemano si las preguntas sobre Composición del equipo de liderazgo y Liderazgo ejecutivo se completarán de forma anónima. En ese caso, la persona facilitadora se saltará esas categorías durante la discusión. Al final del ejercicio, la persona facilitadora recolectará las respuestas individuales de manera confidencial (las personas participantes le pueden enviar el documento en PDF si completaron esta sección de manera electrónica).

Consejos para la facilitación del consenso para cada categoría

Uno de los principales roles de la facilitación es ayudar a crear un espacio valiente para la discusión, manejando dinámicas de poder que puedan llegar a surgir, y asegurando una participación pareja que fomente la escucha de aquellas voces más tímidas o calladas del grupo. Se comparten algunas ideas sobre cómo lograrlo. Si la persona facilitadora sospecha de antemano o detecta sobre la marcha que esto no está ocurriendo, debe recordarle al grupo (y en especial al liderazgo, si fuera necesario) sobre los principios regidores y el espíritu de la OMT-CAN.

- Realice una **“ronda rápida”** sobre cada categoría, en la que cada participante anuncie el nivel que ha elegido, sin dar explicaciones (por ejemplo, “básico”, “básico”, “moderado”, “moderado”, “básico a moderado”, “moderado”, etc.)
 - Comience cada ronda con una persona diferente y cambie de dirección frecuentemente.
 - Después de la primera ronda, pregunte: “¿Qué están escuchando Uds.?”
 - Indicarles el número de veces que cada nivel fue mencionado (puede mantener un registro de esto en un papel durante la primera ronda).
- Pida que las personas **levanten la mano** para indicar cada uno de los niveles que han elegido (comenzando con “sólido”) incluyendo los niveles intermedios (por ejemplo, “entre moderado y sólido”). Esto se recomienda especialmente cuando se trabaja con un grupo de más de 25 personas, aunque también funciona con grupos pequeños.
- Invite a las personas a pararse en una **línea continua** que refleje sus calificaciones, o **bajo carteles** colocados en distintos puntos de la sala, para reflejar su clasificación.
- Pida a las personas utilizar **puntitos o calcomanías de votación en papel rotafolio** (papel grande o pizarra, etc.) para mostrar la agrupación o rango de clasificaciones para las distintas sub-categorías.
- Utilice una **encuesta rápida virtual** si se cuenta con la herramienta tecnológica adecuada.
- Si hay personas que marcaron algún **extremo** o muy distinto a lo que marcó la mayoría, pídale que compartan su perspectiva: “¿Podrías decirnos por qué marcaste ese nivel?”, o “¿Podría alguien que marcó “básico” decirnos por qué eligió ese nivel?”
- Concéntrese en quienes tienen **experiencia** relevante en algún tema (por ejemplo, la persona a cargo de la contaduría en el momento de clasificar la gestión financiera). Pero ceda la palabra a esas personas “expertas” o al liderazgo al final, para que las demás personas no se sientan intimidadas de opinar.
- En el caso de grupos numerosos, puede ayudar dividir a las personas participantes en pequeños grupos de tres, o en tres o cuatro **sub-grupos** alrededor de una serie de temas. Si las personas votaron en rotafolios / papeles grandes, cada grupo podría revisar una serie de categorías e intentar identificar una clasificación de consenso para cada sub-categoría para presentar en plenaria. Otros consejos para trabajar en pequeños grupos:
 - Ser consciente de la cantidad de tiempo que puede llevar conformar y utilizar esta dinámica.
 - Empezar la sesión facilitando una o dos categorías en plenaria antes de dividirse en grupos. Esto ayudará a que las personas participantes obtengan una mejor idea de cómo (y cuán ágilmente) debería evolucionar la discusión y entiendan el significado de las “clasificaciones de consenso” en el contexto de la OMT-CAN. De esa manera, estarán mejor preparadas para replicar la dinámica en sus pequeños grupos sin la facilitación externa activa.
 - Buscar coincidencias en clasificaciones de consenso entre los distintos grupos.
 - Enfocar la discusión en aquellos temas donde hay menor coincidencia de clasificaciones.
 - Ofrecer a las personas que se auto-organicen en grupos según los temas que más les interesan o para los cuales evalúan que pueden brindar el mayor aporte. En este caso, asegurar que todas las personas sepan que pueden opinar, aunque el grupo no cubra su área de experiencia o conocimiento técnico-sustantivo.

Consejos para la facilitación del consenso para cada categoría (continúa)

- Conducir una “**encuesta negativa**”: “¿Hay alguien que NO esté de acuerdo con pasar a la siguiente sección?” Se pueden utilizar las siguientes dinámicas:
 - **Pulgar arriba, abajo u horizontal.** El pulgar en posición horizontal significa: “No estoy de acuerdo, pero acepto”. Para las personas que muestran pulgar hacia abajo, se les puede preguntar: “¿Qué debería ocurrir para que puedas moverte hacia la posición de pulgar horizontal?”
 - **Puño cerrado o abierto,** donde el número de dedos muestra el nivel de acuerdo con la clasificación. Cero (puño cerrado) significa: “No hay manera de que pueda aceptar esta clasificación de consenso”. Tres dedos significan: “No estoy de acuerdo, pero acepto”. Cinco dedos (puño abierto) significa: “Estoy totalmente de acuerdo con avanzar al siguiente punto”.
- **Para captar voces disidentes,** o cuando se dificulta la identificación del consenso:
 - Pedir a las personas participantes que se muevan a distintas partes del salón para reflejar su nivel de acuerdo o desacuerdo y ofrecer un momento de “micrófono abierto” para expresar sus opiniones.
 - Utilizar una “canasta” (o papel grande / pizarra de “pendientes” o “estacionamiento”) para registrar opiniones disidentes (y asegurar que estas estén debida y anónimamente reflejadas en las secciones relevantes de comentarios en el informe final).
 - Ofrecer que el grupo se acerque a escuchar las discusiones de un pequeño grupo de personas que estén de acuerdo sobre una clasificación en particular, y pedirles que compartan si disienten y por qué.
 - Repartir *post-its* o papeles con pegamento para que las personas puedan compartir sus opiniones disidentes de manera anónima.
- Es útil tener sobre la pared una **lista fácilmente visible de las categorías,** e ir marcándolas a medida que se avanza, para que todas las personas puedan ver las que quedan por abordar. También se le puede pedir permiso al grupo para utilizar un **reloj-alarma** para apoyar el manejo del tiempo.
- Debido que se trata de un ejercicio largo, la facilitación debe **mantener el proceso lo más ágil posible.** Se recomienda utilizar diversas metodologías y dinámicas que impliquen movimiento y cambio de energía, así como **materiales visuales,** e incluir **descansos, tiempo para elongar, alguna propuesta lúdica, etc.**

Parte 3: Ejercicio de priorización (30 minutos a 1 hora)

Una vez que se completan todas las secciones de la herramienta, Usted podrá dar comienzo al ejercicio de priorización. Hay muchas maneras de realizar este paso. Aquí se presenta una opción.

1. Pídale a cada participante que revise toda su encuesta y establezca cuáles cree que son la primera, segunda y tercera prioridad de fortalecimiento institucional para la CAN, anotándolo en la sección “Ejercicio de priorización ponderada”, ubicada en la página 49. Recuerde a las personas participantes que las prioridades no siempre representan lo más urgente (los grupos pueden establecer un cronograma más adelante) –o tienen que estar vinculadas a las principales debilidades– sino que se refieren a los temas internos más importantes en los cuales la CAN debería enfocarse en el próximo periodo.

Nota: Recuerde a las personas que pueden escoger tanto aspectos que sienten más “débiles” como aquellos que consideran fortalezas sobre las cuales construir o ajustar. Inclusive se puede considerar incorporar una breve dinámica antes de la priorización para ayudar a los grupos a identificar y celebrar sus fortalezas.

Nota: Las personas pueden enfocarse en la categoría más general (por ejemplo, Incidencia y trabajo de base), a no ser que quieran especificar un tema mencionado en una subcategoría.

2. Antes de empezar el ejercicio de votación, explique que los números son simplemente indicativos y de referencia, y no definen automáticamente las prioridades de fortalecimiento.
3. Luego pídale a cada persona que reporte cuál tema clasificó como primero, llevando un registro de cada respuesta individual en un papel grande o pizarra al frente de la sala, y repitiendo este proceso para la segunda y tercera prioridad. También se le puede pedir a las personas participantes que levanten la mano para cada categoría, o que voten con “puntitos” o “calcomanías” sobre el papel grande.

En la primera imagen, se anota la frecuencia de votos con “palitos” (un “palito” por mención). En la segunda imagen, esas frecuencias se convierten en números para facilitar el ejercicio de multiplicación que sigue.

PRIORIDAD 1 ^{x3}	PRIORIDAD 2 ^{x2}	PRIORIDAD 3 ^{x2}
ORGANOS DE GOBIERNO 1	RELACION CONSEJO TEJIB (ORGS. DE GOBIERNO) 4	CONSEJO GOBERNANZA 3
COMUNICACION EXTERNA 2		COMUNICACION INT 1
COMUNICACION INT. 3	APRENDIZAJE Y EVAL. 3	APRENDIZAJE Y EVAL. 3
INCIDENCIA 1		
OBJETIVOS Y RESULTADOS 2	OBJETIVOS Y RESULTADOS HTT 6	
TRABAJO PROGRAMÁTICO 2	TRABAJO PROGRAMÁTICO 2	OBLIGACIONES LEGALES (ESTATUTOS) 1
MISION Y ESTRATEGIA 4	MISION Y ESTRATEGIA 1	
RECURSOS HUMANOS 4	PARTICIPACION EN EL CAMPO DE TRABAJO 1	RECURSOS HUMANOS HTT 5
		SEGURIDAD 2

PRIORIDAD 1 ^{x3}	PRIORIDAD 2 ^{x2}	PRIORIDAD 3 ^{x2}
ORGANOS DE GOBIERNO 1	RELACION CONSEJO TEJIB (ORGS. DE GOBIERNO) 4	CONSEJO GOBERNANZA 3
COMUNICACION EXTERNA 2		COMUNICACION INT 1
COMUNICACION INT. 3	APRENDIZAJE Y EVAL. 3	APRENDIZAJE Y EVAL. 3
INCIDENCIA 1		
OBJETIVOS Y RESULTADOS 2	OBJETIVOS Y RESULTADOS HTT 1	
TRABAJO PROGRAMÁTICO 2	TRABAJO PROGRAMÁTICO 2	OBLIGACIONES LEGALES (ESTATUTOS) 1
MISION Y ESTRATEGIA 4	MISION Y ESTRATEGIA 1	
RECURSOS HUMANOS 4	PARTICIPACION EN EL CAMPO DE TRABAJO 1	RECURSOS HUMANOS HTT 5
		SEGURIDAD 2

4. Convierta la información en sumas de dos maneras:
 - a. Frecuencias generales (por ejemplo, cuán frecuentemente se mencionó Comunicaciones a nivel general)

- b. Una frecuencia ponderada en la que las primeras prioridades pesan más que las segundas, y las segundas más que las terceras

Nota: Para hacer esto, cada vez que una categoría sea considerada como primera prioridad, debería recibir tres puntos; como segunda prioridad, debería recibir dos puntos; y como tercera prioridad, debería recibir un punto.

PRIORIDAD ^{#1} _{x3}	PRIORIDAD ^{#2} _{x2}	PRIORIDAD ^{#3} _{x1}
ORGANOS DE GOBIERNO 1 3	RELACION CONSEJO-TEMA FOROS DE GOBIERNO 4 8	CONSEJO-GUBERNANZA 3 3
COMUNICACIÓN EXTERNA 2 6	APRENDIZAJE Y EVAL. 3 6	COMUNICACIÓN INT 1 1 APRENDIZAJE Y EVAL 3 3
COMUNICACIÓN INT. 3 9		
INCIDENCIA 1 3		
OBJETIVOS Y RESULTADOS 2 6	OBJETIVOS Y RESULTADOS 6 12	
TRABAJO PROGRAMÁTICO 2 6	TRABAJO PROGRAMÁTICO 2 4	OBIGACIONES LEGALES (ESTATUTOS) 1 1
MISIÓN Y ESTRATEGIA 4 12	MISIÓN Y ESTRATEGIA 1 2	
RECURSOS HUMANOS 4 12	PARTICIPACIÓN EN EL CAMPO DE TRABAJO 1 2	RECURSOS HUMANOS 5 5 SEGURIDAD 2 2

En esta imagen, se registran los puntos ponderados en toda la tabla. Por ejemplo, 1 x 3 equivale a 3 puntos para "órganos de gobierno" para la primera prioridad; 2 x 3 equivale a 6 puntos para "comunicación externa" para la primera prioridad; 4 x 2 equivale a 8 puntos para "órganos de gobierno" para la segunda prioridad, etc.

PRIORIDAD ^{#1} _{x3}	PRIORIDAD ^{#2} _{x2}	PRIORIDAD ^{#3} _{x1}
ORGANOS DE GOBIERNO 1 3 14	RELACION CONSEJO-TEMA FOROS DE GOBIERNO 4 8 ✓	CONSEJO-GUBERNANZA 3 3 ✓
COMUNICACIÓN EXTERNA 2 6 6	APRENDIZAJE Y EVAL. 3 6 9	COMUNICACIÓN INT 1 1 ✓ APRENDIZAJE Y EVAL 3 3 ✓
COMUNICACIÓN INT. 3 9 10		
INCIDENCIA 1 3 3		
OBJETIVOS Y RESULTADOS 2 6 18	OBJETIVOS Y RESULTADOS 6 12 ✓	
TRABAJO PROGRAMÁTICO 2 6 10	TRABAJO PROGRAMÁTICO 2 4 ✓	OBIGACIONES LEGALES (ESTATUTOS) 1 1
MISIÓN Y ESTRATEGIA 4 12 14	MISIÓN Y ESTRATEGIA 1 2 ✓	
RECURSOS HUMANOS 4 12 17	PARTICIPACIÓN EN EL CAMPO DE TRABAJO 1 2 ✓	RECURSOS HUMANOS 5 5 ✓ SEGURIDAD 2 2

En esta imagen, se suman los puntos para cada tema (por ejemplo, 14 puntos para "órganos de gobierno" (tres de primera prioridad, más ocho de segunda prioridad, más tres de tercera prioridad); 6 puntos para "comunicación externa", etc.)

PRIORIDAD 1 ¹³	PRIORIDAD 2 ¹²	PRIORIDAD 3 ¹¹
ORGANOS DE GOBIERNO I 1 3 14 (#3)	RELACION CONSEJO DE FOROS DE GOBIERNO IIII 4 8 ✓	CONSEJO-GUBERNANZA III 3 3 ✓
COMUNICACION EXTERNA II 2 6 6	APRENDIZAJE Y EVAL. III 3 6 9	COMUNICACION INT I 1 1 APRENDIZAJE Y EVAL III 3 3 ✓
COMUNICACION INT III 3 9 10		
INCIDENCIA I 1 3 3		
OBJETIVOS Y RESULTADOS II 2 6 12 (#1)	OBJETIVOS Y RESULTADOS IIII 6 12 ✓	
TRABAJO PROGRAMADO II 2 6 10	TRABAJO PROGRAMADO II 2 4 ✓	OBLIGACIONES LEGALES (ESTATUTOS) III 1 1
MISION Y ESTRATEGIA IIII 4 12 14 (#3)	MISION Y ESTRATEGIA I 1 2 ✓	
RECURSOS HUMANOS IIII 4 12 17 (#2)	PARTICIPACION EN EL CAMPO DE TRABAJO I 1 2	RECURSOS HUMANOS INT 5 5 ✓ SEGURIDAD II 2 2 2

En esta imagen, los números con círculo indican las tres prioridades más votadas (la primera prioridad es “objetivos y resultados” con 18 puntos; la segunda prioridad es “recursos humanos” con 17 puntos; y hay un empate para la tercera prioridad entre “órganos de gobierno” y “misión y estrategia” con 14 puntos cada uno).

Consejo: Para avanzar en este paso y fomentar la participación, puede pedirle a alguien de la CAN que le ayude a calcular o verificar las frecuencias ponderadas.

Consejo: Las personas a cargo de la facilitación pueden usar y luego transcribir rotafolios en el ejercicio de priorización y de pasos siguientes, y escribir los resultados electrónicamente mediante el formato de informe al final de la encuesta de la OMT-CAN. La planilla del ejercicio de priorización al final de la encuesta calcula las frecuencias ponderadas de manera automática.

- Pídale al grupo que identifique las tendencias en términos de prioridades de la CAN para su fortalecimiento institucional.
- Recuerde al grupo que los números son simplemente indicativos y de referencia, y fomente una conversación preguntando, por ejemplo: “¿Qué están viendo?”; “¿Alguien piensa que las tres prioridades deberían incluir algún otro tema?” Concluya identificando la primera, segunda y tercera prioridad de la CAN.
- Recuerde a las personas completar la última pregunta del cuestionario de la OMT-CAN (ubicada en la página 48), para brindar retroalimentación sobre la sesión. La persona a cargo de la facilitación puede incluir comentarios sobre esta retroalimentación, de forma anónima y agregada, en su informe final.

Parte 4: Próximos pasos e identificación de recursos (1 a 2 horas)

Una vez que el grupo haya identificado las primeras tres prioridades de la CAN, la persona que facilita impulsa una conversación colectiva sobre los próximos pasos que se deben tomar. Este es un momento crítico en el proceso y debe contar con el tiempo y el énfasis adecuado. Es importante que, una vez abiertas diferentes áreas que requieren fortalecimiento, las personas participantes sepan que se implementarán por lo menos algunas acciones concretas de cambio.

La facilitación ayuda al grupo en lo siguiente:

- A identificar los resultados que quisieran ver en unos años con respecto a cada una de las tres prioridades (pídale a las personas que respondan: “¿Cuál sería un resultado o escenario exitoso con respecto a esta prioridad?”).
- A especificar los pasos que deberían tomar para lograr estos resultados.
- A identificar acciones de seguimiento con respecto a cada una de estas prioridades (si el grupo está de acuerdo, incluyendo a personas responsables y plazos).
- A considerar cuáles recursos ya tiene la CAN para ayudarla a lograr estos resultados.
- A identificar cuáles recursos requieren apoyo externo.
- Si hay tiempo, a elaborar la solicitud que le harían —cuando corresponda— a un donante como parte de una propuesta. El liderazgo de la CAN o del equipo también podrían hacer esto después del ejercicio, utilizando los insumos.

Todo lo anterior sirve de insumo para un Plan de Desarrollo Institucional, que podría acompañar a una propuesta para un donante, si se necesitan recursos adicionales para lograr los resultados.

Como regla general para la facilitación, se recomienda dividir a las personas participantes en grupos más pequeños para realizar el trabajo relativo a los próximos pasos y las acciones de seguimiento que se deben tomar. Por ejemplo, se pueden formar tres grupos, uno por cada prioridad. Dependiendo del tiempo, los grupos más pequeños podrían reportarse a la plenaria o entregar recomendaciones escritas al liderazgo de la CAN.

Consejo: Algunas personas a cargo de la facilitación crean un documento en Word de las páginas de la OMT-CAN tituladas “Próximos pasos e identificación de recursos” (en las páginas 52-54) y piden a los grupos pequeños que la completen de forma digital para la prioridad que se les asignó o que escogieron trabajar. Esto tiende a facilitar la presentación en plenaria (por ejemplo, utilizando un proyector si hay) y eventualmente permite simplemente copiar y pegar los insumos en el informe final en PDF.

VERSIÓN 2: La encuesta se completa durante la sesión

Para esta versión más larga, la persona que facilita seguirá los siguientes pasos:

1. Completar los mismos pasos de la Parte 1 de la Versión 1 (“Establecer el contexto”)
2. Repartir versiones impresas del cuestionario a cada participante y brindarles unos minutos para leer la página introductoria con las instrucciones detalladas de como completarla.

Nota: Algunos grupos son más sensibles al uso del papel y prefieren que las personas completen la encuesta en una computadora portátil, tableta u otro dispositivo. Es importante acordar de antemano con el liderazgo la modalidad preferida de la CAN.

3. Solicitar a las personas participantes que clasifiquen por su cuenta cada una de las subcategorías bajo la sección Propósito, objetivos y estrategia. Aliente a las personas a que respondan todas las preguntas, incluso si sólo poseen información parcial, aunque deberían dejar en blanco las preguntas para las que no tienen suficiente información. Otorgue a las personas participantes alrededor de 10 minutos para leer y completar.

Nota: Se debe recordar a las personas participantes que pueden marcar el círculo que está entre dos clasificaciones (como el círculo entre “básico” y “moderado”).

4. Volver a convocar al grupo y ayudarles a llegar a un consenso sobre cada subcategoría dentro de la categoría “Propósito, objetivos y estrategia” que refleje el acuerdo general sobre el nivel de la CAN. Vea las dinámicas sugeridas en el recuadro en gris más arriba sobre cómo ayudar al grupo a llegar a un consenso.
5. Repetir para cada categoría: el grupo completa la encuesta sobre cada categoría en silencio, y después la persona a cargo de la facilitación ayuda a alcanzar un consenso de forma colectiva. El grupo debe completar todas las secciones aplicando un proceso de consenso. La persona que facilita puede hacer una excepción para las categorías sobre Composición del equipo de liderazgo y Liderazgo ejecutivo, si se decidió de antemano no discutirlos en plenaria.
6. Si fuera necesario, pedir a las personas participantes que completen de forma anónima las secciones sobre Composición del equipo de liderazgo y Liderazgo ejecutivo. Recolectar las respuestas individuales a estas preguntas (las personas pueden enviar el documento en PDF a la persona que facilita si completaron esta sección de manera electrónica).
7. Completar el ejercicio de priorización y la sección sobre próximos pasos e identificación de recursos descritos arriba.

Sobre asegurar la inclusión de perspectivas diversas

Las personas participantes pueden llegar a tener experiencias muy variadas sobre la CAN dependiendo de los factores mencionados anteriormente. Estos factores incluyen tanto la *identidad personal* (raza, grupo étnico, casta, género, identidad de género, etc.), como la *identidad organizacional* (posición, tiempo en la organización, etc.). La facilitación tiene la responsabilidad de generar un espacio donde las personas se sientan cómodas y capaces de compartir sus perspectivas y a la vez minimizar el riesgo de hacer daño durante o después del encuentro.

En preparación al ejercicio, es importante que la persona a cargo de la facilitación trabaje con la CAN para asegurar que la diversidad de perspectivas no sea ocultada u obstaculizada por los puntos de vista mayoritarios. En este sentido, la persona que facilita debe ser consciente y **buscar oportunidades para incentivar la exploración de temas vinculados a la opresión, la equidad y la inclusión**. Se sugiere que la persona que facilita desarrolle estrategias junto con el liderazgo de la CAN para crear espacio para una amplia participación. Estas pueden incluir, por ejemplo, utilizar distintas versiones de idioma, o adaptar el lenguaje, para minimizar las barreras de comunicación; igualar las diferencias de educación que puedan llegar a existir (por ejemplo, la dependencia en la palabra escrita para completar la encuesta); u ofrecer dinámicas para compartir perspectivas de manera anónima para abordar las diferencias de poder en el grupo.

La persona a cargo de la facilitación también puede sugerir que la organización utilice **una versión digital online de la OMT-CAN que incluya información demográfica**⁶. En ese caso, se puede incentivar a las personas participantes a que compartan su información demográfica para que los datos de los sub-grupos (género, orientación sexual, raza / grupo étnico / casta, programa u área organizacional, tiempo en la organización, etc.) puedan ser desagregados y comparados con los datos del grupo en general. Esta manera de analizar datos puede ayudar a la persona que facilita y al grupo en general a entender como la diferencia informa la experiencia y las perspectivas de las personas. En caso de que la CAN decida integrar datos demográficos en la encuesta, la facilitación debe trabajar con el liderazgo y otras personas relevantes del equipo, para asegurar que se aborde cualquier preocupación sobre confidencialidad, anonimato y posibilidades de represalia que pudieran llegar a existir.

Otra opción a considerar es armar “**sub-grupos de afinidad**” que puedan discutir sus experiencias y perspectivas de antemano y acordar la manera en la cual quisieran compartirlas con el grupo ampliado. Esto puede resultar importante para aquellas personas que se sientan marginadas dentro de la CAN para generar espacio y prepararlas para compartir sus opiniones. En caso de que esta opción se considere esencial, la persona a cargo de la facilitación puede consultar al liderazgo y a las personas relevantes del equipo sobre como armar sub-grupos de afinidad antes de, o durante, las jornadas.

Al leer esta guía para la facilitación y prepararse para conducir el proceso y las jornadas de la OMT-CAN, se invita a la persona a cargo de la facilitación a reflexionar sobre las formas en las cuales se puede ayudar a un grupo a incorporar todos los puntos de vista en el ejercicio de auto-diagnóstico y en la planificación futura del trabajo, de manera intencional. Si las conversaciones desembocan en conflicto, daño o trauma de cualquier tipo, se sugiere considerar la necesidad de tomar pasos específicos para abordarlo⁷.

⁶ En la medida que sea relevante, la facilitación debe conocer y respetar el [Reglamento general de protección de datos de la Unión Europea](#).

⁷ Algunos materiales (en inglés) a consultar incluyen:

- Healing Justice Podcast “Facilitating Conflict & Leading from the Feminine” (Podcast Justicia Curativa “Facilitación del conflicto y liderazgo desde lo femenino”) con Celia Kutz accesible en <https://podcasts.apple.com/us/podcast/healing-justice-podcast/id1308078502?i=1000396274446>.
- *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most* (*Conversaciones difíciles: cómo discutir sobre lo que más importa*) por Douglas Stone, Bruce Patton y Sheila Heen (2010), accesible en <https://epdf.pub/difficult-conversations-how-to-discuss-what-matters-most.html>.
- “Moving Toward Conflict for the Sake of Good Strategy” (“Movimiento hacia el conflicto por el bien de una buena estrategia”), un blog (con versiones escritas y de audio) por Yotam Marom, accesible en <https://medium.com/@YotamMarom/moving-toward-conflict-for-the-sake-of-good-strategy-9ad0aa28b529>.

Cómo preparar el informe

El informe final consiste de la encuesta OMT-CAN completada en PDF, incluyendo las clasificaciones consensuadas y los comentarios, y el formulario del informe que aparece al final de la encuesta. Después de la reunión, la persona a cargo de la facilitación:

- Completa la encuesta y se asegura de marcar las clasificaciones consensuadas por el grupo para cada subcategoría.
- Revisa las notas que ha tomado sobre la encuesta en la parte de “comentarios” y se asegura de que reflejen de manera precisa, breve y adecuada los principales puntos de discusión.
- Si fuera necesario, identifica la clasificación de consenso más apropiada sobre las secciones Composición del equipo de liderazgo y Liderazgo ejecutivo en base a las respuestas individuales recibidas, resume los comentarios anónimos, y hace anotaciones sobre las tendencias generales de forma clara y constructiva.
- Resume y comparte de forma anónima cualquier retroalimentación relevante incluida en la evaluación ubicada en la última sección de la encuesta (página 48).
- Completa el formulario del informe “Para ser utilizado sólo por la persona a cargo de la facilitación” que se encuentra al final del PDF, con información general e información sobre el ejercicio de priorización, próximos pasos e identificación de recursos.

Cómo compartir los resultados

Con la CAN

Una vez que se haya completado todo el informe, la persona a cargo de la facilitación lo comparte con el liderazgo de la CAN (según se haya acordado de antemano), obtiene su aprobación y realiza cualquier edición necesaria, según corresponda. En general, estos cambios deberían ser menores, y tendrán que ver con la claridad o la selección de términos que son más adecuados a la cultura y las sensibilidades de la organización. Si el liderazgo propone cambios sustanciales o aclaraciones importantes, la persona facilitadora debe señalar que los incluirá como una opinión adicional, pero que no cambiará el informe.

Nota: Si las preguntas sobre Composición del equipo de liderazgo o Liderazgo ejecutivo se completaron de forma anónima, la persona facilitadora puede optar por discutir las tendencias más importantes con el liderazgo poco después del ejercicio (dentro de las 24 horas, en la medida de lo posible), y en todo caso antes de compartir el informe con cualquier otro individuo, organización miembro o integrante del equipo de la CAN.

Idealmente, la persona facilitadora también confirmará que el informe final fue compartido con las personas participantes (y otras de la CAN), tal como se acordó y anunció al comienzo del ejercicio.

Con instituciones donantes

El informe **solamente** debe compartirse con instituciones donantes si lo ha autorizado el liderazgo de la CAN, después de que haya aprobado la versión final del informe. Como regla general, a no ser que haya un acuerdo explícito en sentido contrario, la CAN, y no las personas a cargo de la facilitación, deben compartir el informe con donantes si así lo desean. Cuando exista la duda, las personas que facilitan deben aclarar esto con la dirigencia de la CAN.

• “Building a Psychologically Safe Workplace” (“Construcción de un lugar de trabajo con seguridad psicológica”), una charla TEDx por Amy Edmondson, accesible en <https://tinyurl.com/zl7nts7>.

Consideraciones adicionales

Una nota sobre la sistematización previa de respuestas a la encuesta

Algunas personas a cargo de la facilitación han optado por crear una versión online de la encuesta o algún otro mecanismo (por ejemplo, utilizando SurveyMonkey), que automatice y brinde un conteo de las respuestas individuales antes de la sesión facilitada. Como punto de partida para la discusión de cada pregunta, han compartido el conteo general agregado de las respuestas, así como las calificaciones promedio, para que el grupo pueda ver la gama de respuestas. Por un lado, esta opción puede ahorrar tiempo durante el ejercicio de identificación de consensos para las distintas categorías, y brindar mayor anonimato a las personas participantes. Por el otro, puede afectar la naturaleza y la sensación participativa de la OMT-CAN que resulta naturalmente cuando las personas se expresan sobre cada sub-categoría frente a sus pares en el momento.

Cómo adaptar la OMT-CAN a cada grupo

No todas las categorías o subcategorías se podrán aplicar fácilmente a todas las CANs. Se sugiere que la persona que facilita ayude a los grupos a comprender cada elemento de manera que sean lo más relevantes posible para su contexto; por ejemplo, adaptando la terminología según sea necesario. Como se ha mencionado, es importante recordar a los grupos que la herramienta es flexible y que el objetivo es estimular la discusión y encontrar el “sentido del grupo”, en lugar de enfocarse en una clasificación específica. En algunos casos, la persona facilitadora –en coordinación con la dirigencia de la CAN– puede decidir indicar a las personas participantes que se salteen una sección en particular, si está claro que no es relevante para su contexto. Esto debería hacerse como excepción y caso por caso.

Consejo: La persona a cargo de la facilitación debería estar familiarizada con la misión, la estructura y los programas de la CAN, y quizás hacer anotaciones en el formulario con respecto a la terminología u otros aspectos que puedan ayudar a adaptar la herramienta a las características específicas de la CAN durante el momento de la facilitación.

Consejo: La persona a cargo de la facilitación también debería estar al tanto de cualquier planificación estratégica, evaluación organizacional u otros esfuerzos de fortalecimiento institucional que la CAN haya emprendido (o esté en proceso de emprender), para entender su vínculo con la OMT-CAN.

La persona a cargo de la facilitación también debe estar preparada para ayudar al grupo a identificar los factores más relevantes para su contexto vinculados a las dinámicas de poder, el privilegio, la diversidad, la equidad y la inclusión. Estos pueden incluir, por ejemplo, el género, la identidad de género, la raza, las clases sociales, los grupos étnicos, la casta, la religión, la orientación sexual, la edad, la discapacidad, entre otros. Asimismo, se debe ayudar a identificar los grupos históricamente marginados más relevantes (por ejemplo, las mujeres, las mujeres rurales, las personas con discapacidad, las comunidades indígenas, las personas pertenecientes a ciertas castas o grupos étnicos, personas no blancas, personas trans, personas disidentes de género, etc.).

Cambios en la secuencia

Se puede cambiar el orden en el cual se discuten las categorías para asegurarse de que aquellos temas que se estiman que podrían llegar a requerir más tiempo y energía puedan ser abordados durante las primeras horas de las jornadas. Algunas personas a cargo de la facilitación, por ejemplo, encuestan al grupo al principio de la sesión para tener una idea general de las categorías a las cuales quisieran dedicarle más tiempo. Esto también se puede decidir de antemano en consulta con el liderazgo de la CAN, para adaptar las sesiones según sus apreciaciones.

Alguien que tome nota

Se invita a las personas a cargo de la facilitación a realizar apuntes breves durante el ejercicio y completar las secciones de comentarios inmediatamente (o lo antes posible) después de las sesiones, mientras que las discusiones permanezcan “frescas” en su memoria. En algunos casos, la persona facilitadora puede preferir asignar a una persona en particular (tanto de la CAN o externa) para que tome nota por ella. Esto debe ser decidido según el caso, dependiendo de la complejidad de la situación, la disponibilidad y / o si se considera apropiado que alguien de la CAN tome nota.

Conflicto de intereses

Las personas que facilitan podrían afrontar un conflicto de intereses durante el ejercicio de priorización, si son candidatas a proporcionar a la CAN apoyo en el fortalecimiento institucional vinculado a cualquiera de las categorías o subcategorías. La facilitación debe tener especial cuidado y evitar guiar a los grupos hacia prioridades o acciones con las que ellos, como consultores, pueden ayudar, aunque esto represente un esfuerzo bien intencionado de asistir al grupo a priorizar los temas que se pueden abordar más fácilmente. Se recomienda recordarle al grupo que la selección de prioridades debería realizarse independientemente de los recursos disponibles en ese momento. Como mínimo, la persona facilitadora debería exponer y discutir abiertamente con la dirigencia de la CAN este posible conflicto de intereses y reafirmarle al grupo que tiene la libertad de trabajar con cualquier consultoría y no debe sentir obligación alguna de trabajar con su persona en la labor de seguimiento.

Aspectos tecnológicos

De vez en cuando, puede pasar que la OMT-CAN no funcione debido a defectos técnicos que puedan tener las nuevas versiones de Adobe Acrobat y otros lectores de PDF. Antes de compartir el PDF con la CAN y antes de que comience el ejercicio, la persona a cargo de la facilitación debe asegurarse de que puede marcar, guardar, cambiar y re-guardar las respuestas de la encuesta (marcas de verificación, comentarios y la planilla de priorización).

Consejo: Se recomienda que la persona a cargo de la facilitación realice una prueba antes de facilitar el ejercicio para asegurarse de que esté familiarizada con los aspectos técnicos del uso de PDF.

Lista de decisiones a tomar con cada CAN antes de comenzar

1. Duración y fechas del ejercicio.
2. Documentos de referencia y lectura que la CAN se sienta cómoda para compartir con la persona a cargo de la facilitación. Por ejemplo, su último plan estratégico, un organigrama, un plan de desarrollo organizacional (o un punteo informal de prioridades de fortalecimiento institucional que el liderazgo de la CAN ya haya elaborado).
3. Confirmar que la OMT-CAN es la herramienta más apropiada para el grupo.
4. Quiénes y cuántas personas participarán, incluyendo decisiones sobre la selección de un grupo representativo, de ser necesario.
5. Claridad sobre la estructura y las dinámicas relevantes de poder del grupo, sobre todo si éstas son complejas y podrían afectar el enfoque de la OMT-CAN.
6. Decidir conjuntamente sobre las medidas que se tomarán para asegurar la inclusión de voces diversas.
7. Acordar cualquier modificación, traducción / adaptación de lenguaje, o preguntas o secciones a saltarse.
8. Decidir si las preguntas sobre Composición del equipo de liderazgo y / o Liderazgo ejecutivo se completarán de forma anónima.
9. Fecha en la que la persona a cargo de la facilitación presentará el informe final a la CAN.
10. Quiénes recibirán y aprobarán el informe.
11. Fecha para la cual el liderazgo de la CAN compartirá el informe final con personas y organizaciones miembro, integrantes del equipo, etc., y quién lo hará.
12. Claridad sobre la manera en la cual la OMT-CAN se vincula con o complementa otros esfuerzos institucionales existentes, incluyendo, por ejemplo, la planificación estratégica, el fortalecimiento de los órganos de gobierno, etc.
13. Anticipar al liderazgo de la CAN que la OMT-CAN tiende a abrir una amplia gama de temas y a generar energía y cierta expectativa en las personas participantes. El liderazgo debería estar preparado para anunciar al final de la sesión qué tipo de seguimiento se realizará al ejercicio.
14. Logística:
 - a. Dónde se realizará el ejercicio (el espacio debe ser lo suficientemente grande para que todas las personas participantes estén cómodas). Acordar si el ejercicio se conducirá en persona, de manera virtual, o híbrida.
 - b. Si las personas tendrán que completar la encuesta con antelación o, si se prefiere durante la sesión, si lo harán de forma electrónica, manual, o una combinación.
 - c. Si la encuesta se completará con antelación, establecer la fecha de envío a las personas participantes y acordar quién la enviará y con qué información de base e instrucciones. Por ejemplo, el liderazgo podría brindar las direcciones de correo electrónico de las personas participantes a la persona que facilitará para que se comunique directamente una vez presentada, o la persona facilitadora podría preparar la introducción e instrucciones para que el liderazgo de la CAN realice el envío.
 - d. Quién proporcionará los materiales (marcadores, papel de rotafolio y fotocopias, si corresponde).
 - e. La comida y café para el / los descanso / s y otras comidas que serán suministradas por la CAN.



“Herramienta de mapeo organizacional para coaliciones, alianzas y redes (OMT-CAN): Guía para la facilitación” (2019), por Martha Farmelo (adaptación de “Herramienta de mapeo organizacional: Guía para la facilitación” (actualización 2019 por Martha Farmelo y Victoria Wigodsky)), está bajo una licencia [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

Esta herramienta es un producto en proceso, por lo cual se agradece cualquier retroalimentación o sugerencia para mejorarlo. Favor escribir a: martha.farmelo@gmail.com y vicwigo@gmail.com.