



GUÍA METODOLÓGICA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE **DIÁLOGO SOCIAL EN SALUD**

Unidad de Políticas y Sistemas de Salud
Área de Fortalecimiento de Sistemas de Salud
OPS/OMS Washington DC, 2007

GUÍA METODOLÓGICA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE DIÁLOGO SOCIAL EN SALUD¹

1. INTRODUCCIÓN

La exclusión en salud es un problema que, en sus diferentes manifestaciones, afecta a un elevado porcentaje de habitantes de América Latina y el Caribe. La experiencia acumulada luego de dos décadas de reforma de los sistemas de salud en los países de la región, permite hoy tener claro que el desafío más importante que enfrentan estos sistemas es la inequidad en el acceso a los servicios de salud y la existencia de desigualdades injustas o evitables en los resultados de salud, siendo la exclusión su común denominador. Sin embargo, tal como ocurre con otras formas de exclusión social², a menudo la exclusión en salud no es explícita, sino que se manifiesta como la falta de acceso a las oportunidades y servicios que en este ámbito disfrutaban otros miembros de la sociedad.

En los países de la región la exclusión en salud aparece fuertemente ligada a la pobreza, la marginalidad, la discriminación (racial, social, de género) y a otras formas de exclusión social, así como a patrones culturales incluyendo el idioma; a la informalidad en el empleo, al subempleo y al desempleo; al aislamiento geográfico; y a un bajo nivel de educación o información de los usuarios de los servicios.

Aún así, existen dimensiones del problema – como la falta de acceso a las atenciones de salud que afecta a un gran número de portadores de enfermedades crónicas no transmisibles- que parecen depender de variables más propias del sector salud, como la estructura de los sistemas y el modelo de provisión de servicios. Factores “moduladores” como una adecuada regulación por parte del Estado, el empoderamiento de los usuarios de los servicios de salud y la difusión de información relativa a los derechos y responsabilidades en salud parecen ser útiles –aunque no suficientes- para la reducción de la exclusión en salud³.

El análisis de diversas estrategias implementadas en la región para mejorar la equidad en el acceso y acercar la entrega de servicios de salud a la gente arroja dos lecciones importantes:

¹ Cecilia Acuña, Soledad Urrutia. Unidad de Políticas y Sistemas de Salud - Área de Fortalecimiento de Sistemas de Salud - Oficina de la Subdirección. OPS/OMS, Washington DC.

² *Who's in and who's out. Social exclusion in Latin America.* Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Washington DC, 2003.

³ *La hora de los usuarios. Reflexiones sobre economía política de las reformas de salud.* Sánchez, Zuleta Editores. BID/Centro de Estudios Salud y Futuro. Washington DC, 2000

- a) Que las raíces de la exclusión en salud se extienden más allá del accionar propio del sector salud
- b) Que el logro de los objetivos de mayor equidad y menos exclusión constituye un proceso que va más allá de el proveer la oferta necesaria de servicios de salud y que ésta se encuentre disponible, aspectos en los que se han centrado mayoritariamente los esfuerzos por resolver el problema.

En este contexto la extensión de la protección social en salud es un tema que ha ido adquiriendo una importancia creciente en los países de América Latina y El Caribe en la medida en que los intentos de disminuir la exclusión en salud, que se han basado mayoritariamente en mejorías centradas en la oferta de servicios, no han podido revertir la situación y tampoco han logrado mejorar los crecientes niveles de insatisfacción usuaria, a pesar de los continuos esfuerzos que han representado los procesos reforma del sector salud en la región.

Se ha definido la extensión de la protección social en salud como la garantía que la sociedad otorga - a través de los poderes públicos- para que las personas puedan satisfacer sus necesidades de salud obteniendo acceso adecuado a los servicios de salud existentes, sin que la capacidad de pago sea un factor restrictivo⁴. En este contexto, resulta evidente que el combate a la exclusión y la extensión de la protección en salud deberían ser ejes centrales de las políticas orientadas a mejorar la situación de salud de los habitantes de la región.

El logro de este objetivo requiere de cambios en la estructura y en los mecanismos de financiamiento de los sistemas de salud existentes. Al respecto, la experiencia demuestra que el éxito de los procesos de cambio en salud depende fuertemente del apoyo de los grupos de actores mayoritarios o dominantes tanto del sector salud como de la comunidad donde se producen y que su sostenibilidad en el tiempo depende del grado de aceptabilidad que logren estos procesos entre los directamente afectados por ellos.

De lo anterior surge la necesidad de identificar los grupos de actores existentes en torno a la definición de políticas de salud e incorporarlos a un proceso que les permita expresar sus demandas e intereses. Al mismo tiempo, plantea el desafío de convocar al mismo proceso a aquéllos que no pertenecen a grupos poderosos de la sociedad, que en general son objeto y no sujetos de las políticas, que aún cuando no tienen participación en los procesos de definición de éstas resultan los más afectados por ellas y entre los cuales se encuentran mayoritariamente los excluidos.

⁴ OPS/OMS – OIT, *Ampliación de la protección social en material de salud*. Iniciativa conjunta de la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Internacional del Trabajo, aprobada por la Resolución CSP26.R19 de Septiembre, 2002.

Es entre ambos tipos de actores que se deben definir y acordar las estrategias prioritarias para reducir la exclusión en salud. En este contexto, se pueden distinguir tres objetivos centrales a lograr para que las estrategias de combate a la exclusión en salud sean exitosas:

- a) Conocer las motivaciones y el grado de influencia de los diversos actores involucrados
- b) Proveer a los grupos menos poderosos de los medios para expresar sus intereses y demandas en un espacio que permita la negociación
- c) Legitimar y obtener el apoyo de los grupos directamente afectados por las políticas a implementar, incorporándolos fuertemente en su desarrollo

La consecución de estos objetivos es posible a través de la aplicación de metodologías de participación democrática.

Reconociendo la necesidad de integrar este análisis y este tipo de estrategias al abordaje de los problemas en salud, la OPS junto a socios bi y multilaterales, comenzó en 1999 una línea de trabajo destinada a analizar las causas de exclusión en salud y apoyar a los países en el diseño e implementación de Diálogos Sociales como herramienta para identificar, definir y acordar las estrategias de combate a la exclusión en salud y de extensión de la protección social en salud. Estas actividades deberán comprometer un amplio rango de actores incluyendo instituciones públicas, privadas, organizaciones de trabajadores, ONG's y representantes de la comunidad.

En el marco del proyecto de Extensión de la protección social en salud de OPS con la colaboración de la Agencia para el Desarrollo Internacional del Gobierno Sueco, ASDI, se espera desarrollar, en el transcurso de los años 2003 y 2004, actividades de Diálogo Social en por lo menos cinco países de la región. El resultado esperado de este proceso en cada país es un Plan de Acción que refleje lo acordado en el Diálogo Social.

El desarrollo de esta línea de trabajo plantea el desafío de incorporar metodologías que no son utilizadas con frecuencia en la definición de políticas en el sector salud y para las cuales no existen lineamientos específicos. Por esta razón, se estima necesaria la elaboración de una guía que oriente el diseño e implementación de los procesos de diálogo social en los países.

Esta guía constituye un instrumento metodológico para el diseño e implementación de actividades de diálogo social y se espera validarlo a través de su aplicación en los cinco países considerados para esta segunda fase.

Población Objetivo: Esta guía esta destinada a todas aquellas personas que directa o indirectamente están relacionadas con la implementación de los procesos de diálogo social en los países participantes, es decir grupo organizador y/o equipo

nacional, responsables del diseño e implementación del proceso de diálogo, operadores y/o facilitadores, grupos que promueven este tipo de actividades y hacen abogacía .

2. MARCO CONCEPTUAL

Concepto de Diálogo Social:

La noción de diálogo surge en las teorías sociales como un vuelco desde una mirada uniforme de las ideas a una mirada que reconoce la diversidad y abre un espacio que facilita la construcción común de conceptos a través del logro de consensos, acuerdos y entendimientos reconociendo las diferencias entre los actores. Desde esta perspectiva, el énfasis del diálogo está en la pluralidad y su eje se encuentra en la voluntad de los distintos participantes, que deciden libremente formar parte de un proyecto común.

En general existen muchas definiciones sobre el diálogo social. Una de ellas muy comúnmente utilizada apunta a definirlo como un sinónimo de **concertación social** ya que se dice que ambos conceptos hacen referencia a actividades de negociación bipartita, tripartita o con pluralidad de actores en distintos niveles de modo de discutir acerca de cuestiones de gran importancia económica y social. Por otro lado los que plantean que no son conceptos similares distinguen que la diferencia esta dada porque el dialogo no crea las condiciones para la concreción de los acuerdos de manera conjunta, sino que proporciona la información necesaria y promueve el intercambio de información para que los acuerdos sean de entendimiento mutuo de los participantes, y así ambos conceptos formarían parte de un proceso, en la cual el dialogo es una etapa previa y necesaria a la concertación.

El diálogo es considerado un proceso complejo y continuo de participación social, en el cual se busca lograr las condiciones para que los actores participantes puedan analizar en conjunto temas específicos que plantean grados variables de conflicto. En algunos casos, el objetivo del diálogo social es abrir el tema a la discusión. En otros, es lograr acuerdos concretos sobre el tema. La literatura muestra que el diálogo social ha sido utilizado como técnica en diversos contextos y con distintos objetivos. Esta herramienta de participación ciudadana es una interfase comunicativa entre estado y sociedad, donde los individuos participan en un proceso de consulta y creación de propuestas, que en este proyecto se traducirán en un plan de acción para la Extensión de la Protección Social en Salud (EPSS).

Para efectos de esta guía, el Diálogo Social será entendido como una técnica participativa de negociación colectiva, que busca reunir a diversos actores sociales con el objetivo de acordar, compartir o definir acciones a seguir en un ámbito específico de interés común.

Este espacio de interacción movilizará las competencias, saberes y conocimientos de los participantes y permitirá su validación. Por otro lado, esta producción colectiva tiene la característica de permitir altos niveles de reflexión en un ambiente de pluralidad, lo que permite recoger la opinión de diversos actores en distintos niveles organizativos y territoriales (nivel regional, nacional, local y comunitario).

Características del actor para entrar en un proceso de diálogo:

- Debe tener conocimiento e información respecto al tema que se va a discutir
- Habilidades Comunicativas y de negociación en los distintos acuerdos
- Legitimidad en su espacio de participación

¿Por que utilizar el Diálogo Social para conseguir acuerdos en torno a la reducción de la exclusión en salud?

La contradicción planteada por el hecho que la desigualdad, la pobreza y la exclusión social han aumentado en el mundo durante el último siglo a pesar de los enormes avances científicos y tecnológicos, del avance de la democracia como sistema de gobierno y de la generación de nuevas fuentes de riqueza, ha estimulado la elaboración de diversos marcos analíticos para intentar explicar la exclusión social y ofrecer alternativas de mejoramiento de la protección social, en particular para los grupos de población más pobres y vulnerables.

La mayoría de estos esfuerzos se han centrado en el objetivo de proteger a los pobres de los riesgos asociados con una eventual pérdida de su –ya reducida– capacidad de consumo⁵ o, directamente, en la reducción de la pobreza como objetivo último y más importante para obtener mayores grados de equidad en el consumo y el acceso a los bienes y servicios⁶. Desde esta perspectiva, la reducción de la pobreza sería la estrategia más eficiente para eliminar la inequidad y la exclusión social.

⁵ “*Shielding the poor. Social protection in the developing world*”. Banco Interamericano de Desarrollo, BID. Washington DC, 2001.

⁶Informe final de la Comisión de Macroeconomía y Salud de la OMS, *Macroeconomics and Health: Investing in Health for economic development* Ginebra, 2001; Informe anual del Banco mundial 2001, “*Attacking poverty*”.

Sin embargo, existe evidencia de que la exclusión social y, específicamente la exclusión en salud responde a variables que van más allá de factores económicos⁷ y está determinada en gran medida por factores tales como el origen étnico, el género, la edad y el lugar de residencia, ya que se concentra sistemáticamente en ciertos grupos específicos de la población (en las Américas, en aquellos de origen indígena y afrodescendientes, preferentemente de sexo femenino y que viven en el medio rural).

En los países de la región, es posible observar que lo que subyace a las causas de exclusión social son dinámicas que perpetúan las brechas entre individuos organizados en grupos que concentran la mayor cantidad de activos económicos, políticos y culturales y que ejercen su poder en la sociedad en beneficio propio y aquellos que pertenecen a grupos con una menor cantidad de estos activos y por lo tanto, no pueden acceder a los bienes a los cuales los grupos concentradores de activos acceden⁸. Esta situación se observa también en el caso de la exclusión en salud.

La estructura de los sistemas de protección de salud parece ser un elemento determinante de exclusión⁹. Los sistemas de protección social de salud que aún predominan en el mundo –la seguridad social para los trabajadores concebida por Bismark y el sistema de provisión de servicios sociales de carácter universal modelado por Beveridge– se construyeron bajo la lógica de que el bienestar de los miembros de la sociedad –en especial el de aquellos más vulnerables– depende de sus derechos sociales¹⁰ como miembros de las colectividades a las cuales pertenecen. Sin embargo, en América Latina y el Caribe el ejercicio de estos derechos se encuentra limitado por características raciales, de género, de lenguaje y de costumbres – lo que Figueroa llama activos culturales– debido a que los diferentes activos culturales son valorizados de acuerdo con una jerarquía social históricamente construida. Los activos culturales proporcionan a las personas prestigio o estigma social y esto conduce a fenómenos de discriminación. Esta valoración desigual de los activos culturales implica la existencia de grupos de actores con distinta posición social en la sociedad¹¹. En los sistemas de protección de salud esto se refleja en el fenómeno de la segmentación, es decir, la coexistencia de subsistemas con distintos arreglos de financiamiento, membresía y prestaciones, especializados en diversos segmentos de la población, generalmente determinados por su nivel de ingresos o por su posición social¹².

⁷ OPS-OMS, Estudios de caracterización de la exclusión en salud en Ecuador, Guatemala, Honduras, Paraguay, Perú y República Dominicana 2001-2002; “Dinámica sociopolítica y cultural de la exclusión social” Carlos Sojo, en “Exclusión social y reducción de la pobreza en América Latina y El Caribe” Editado por Gacitúa, Sojo y Davis. Banco Mundial-FLACSO, 2000.

⁸ Figueroa, Adolfo: “La exclusión social como una teoría de la distribución” en “Exclusión social y reducción de la pobreza en América Latina y El Caribe” Editado por Gacitúa, Sojo y Davis. Banco Mundial-FLACSO, 2000.

⁹ OPS/OMS, “Guía metodológica para la caracterización de la exclusión en salud”. Acuña, Rosenberg, Andersson, 2001.

¹⁰ Sociales y no políticos, ya que muchos de los beneficiarios de estos sistemas no tenían –y no tienen en la actualidad– derecho a voto o a otras formas de participación política, como destaca Jordan en “A theory of poverty and social exclusion”, Cambridge, 1996.

¹¹ Op. Cit 8

¹² Op. Cit. 9

El modo más apropiado para reconocer y explicitar la existencia de los grupos de actores en la sociedad en torno a un tema o problema a resolver, es la generación de espacios donde estos grupos puedan negociar sus condiciones y llegar a acuerdos.

En el sector salud, donde existen muchos actores involucrados y grupos de interés que ejercen clara influencia sobre las decisiones de política sectorial, el diálogo social se plantea como una ventaja comparativa porque estimula el reconocimiento y la participación de todos los actores.

El Concepto de Participación

La participación es un elemento cotidiano que se da desde el proceso de formación de opinión hasta la capacidad de tomar decisiones en asuntos que directa o indirectamente afectan a un individuo, grupo y/ o a la sociedad en su conjunto. Dentro de las técnicas de participación social aparece el diálogo como una valiosa herramienta que da visibilidad, dando a conocer y legitimando las distintas opiniones respecto a un tema específico.

El proceso participativo ofrece distintos beneficios para los involucrados. Estos beneficios van desde la satisfacción de necesidades, hasta el empoderamiento y acumulación de capital social. De este modo la participación se puede concebir como un medio y como un fin en sí misma. Así se distinguen distintos tipos de participación.

Tipos de Participación¹³

Participación como intervención en la toma de decisiones	Se refiere a la participación como miembro de un grupo, organización y/o institución
Participación como Influencia y Consulta	Se refiere a la influencia del subgrupo de subordinados en la toma de decisiones
Participación como Delegación	Delegación de poder a los grupos subordinados, se orienta generalmente a los asuntos marginales al poder central y no cubre la etapa central del proceso de decisiones, mantiene la desigualdad ante el poder y refuerza la estructura de decisiones existente.
Participación como Control	Se refiere a las tareas de supervisión, seguimiento o control de las decisiones por parte de los grupos que no participaron en las decisiones.

¹³ Rolando Franco

Participación como intervención en las decisiones	Dada la complejidad y extensión de los de los objetos que son materia de decisión, surgen mecanismos y órganos de gobierno basados en la representación.
Participación Política	Poder Político

En la implementación de modelos participativos, muchas veces las comunidades con las que se ha escogido trabajar no están motivadas a discutir y realizar sus propios planes de trabajo, porque creen que no tienen ninguna incidencia en la solución de sus problemas. Sin embargo, como grupo comparten ciertos valores, tradiciones, vínculos de solidaridad, conocimiento interno y expectativas que son fortalezas importantes para la resolución de estos problemas. Las técnicas de empoderamiento permiten de manera exitosa fortalecer a estos grupos de modo de entrenarlos para que puedan expresar sus puntos de vista produciendo resultados muy significativos¹⁴.

Concepto de “Empowerment”/Empoderamiento

Existe una amplia evidencia que confirma la relación entre empoderamiento y desarrollo efectivo tanto en el nivel nacional como en el nivel local, fortaleciendo un buen gobierno y mejores perspectivas de desarrollo. Cuando los ciudadanos están involucrados, toman responsabilidades y participan en los procesos de toma de decisiones las probabilidades de éxito, crecimiento y consenso son mayores. Este enfoque además promueve patrones de crecimiento a favor de los pobres donde se promueve la inversión en el entrenamiento de sus habilidades, acceso básico a servicios de salud, propiedad y recursos financieros.

El empoderamiento se define como la **expansión de logros y habilidades de los grupos e individuos menos poderosos de modo que puedan participar, negociar, influenciar, controlar y mantener responsabilidades que afecten sus vidas**¹⁵.

Las instituciones formales claves en el empoderamiento incluyen aquellas que proveen leyes, reglas y regulaciones y aquellas que promueven la disseminación de información y el respeto y cumplimiento de derechos de los individuos en su relación con el Estado, el mercado, la sociedad civil y los organismos internacionales; las instituciones informales de empoderamiento incluyen la organización de grupos que

¹⁴ Hirschman A, *Against parsimony: Three easy ways of complicating some categories of economics discourse*, America Economy Review, 1984

¹⁵ Una definición similar pero restringida a los pobres se puede encontrar en Worldbank, *Empowerment Doc*, 2002

proveen a los individuos de mecanismos de defensa frente a la exclusión social y otras situaciones que atentan contra su integridad o bienestar.

Si bien es cierto que no existe un modelo único de empoderamiento, hay ciertos elementos que deben estar presentes para aumentar sus probabilidades de éxito. Estos elementos actúan de forma sinérgica y fortalecen la gobernabilidad y son los siguientes:

Elementos Claves del Empoderamiento

- **Acceso a la información:** La información es poder y existen dos flujos; uno que va desde los ciudadanos al gobierno y viceversa que son electos importantes para la ciudadanía responsable.
- **Inclusión / Participación:** La inclusión de grupos excluidos en la toma de decisiones respecto a conocimiento local y la definición de prioridades es un elemento clave que asegura un mayor compromiso y así una mayor probabilidad de cambio. Para que estos grupos puedan participar y ser incluidos es necesario cambiar reglas y procesos como así también crear un espacio de discusión y debate.
- **Responsabilidad:** Se definen tres tipos de responsabilidades:
 - **Política:** Se refiere a la responsabilidad de los partidos políticos y sus representantes que se lleva a cabo a través de las elecciones.
 - **Administrativa:** Se refiere a la responsabilidad de las agencias de gobierno quienes a través de distintos mecanismos tanto verticales como horizontales aseguran la responsabilidad intra e inter agencias
 - **Social:** Se refiere a agencias responsables de los ciudadanos que pueden reforzar tanto la política como la administrativa
- **Capacidad de Organización Local:** Se refiere a la capacidad que tiene la comunidad de trabajar en conjunto, organizarse y movilizar recursos en base a un interés común. En estas condiciones de cooperación las personas son más abiertas a escuchar las demandas de la comunidad y satisfacerlas. Son capaces de desarrollar mecanismos de identidad y pertenencia al grupo, logrando desarrollar mecanismos de representación que afectaran las decisiones y mejoraran su bienestar.

La pertinencia del uso de modelos participativos como estrategia en la definición de políticas de reducción de la exclusión en salud

La experiencia internacional demuestra que las mejores posibilidades de mejoría social se asocian a modelos participativos en la formulación, implementación y evaluación de las políticas¹⁶ y que los modelos participativos, cuya lógica subraya la importancia de construir de abajo hacia arriba, producen claramente mejores resultados, especialmente el área social, comparado con otros tipos de modelos tradicionales¹⁷.

La mayoría de las organizaciones y agencias internacionales se han unido a este precepto e incluyen en sus estrategias y planes el tema de la participación. El Banco Mundial comienza en el año 1996 a apoyar y dar cooperación técnica para la participación de las comunidades en el proceso de toma de decisiones y ejecución de proyectos, promoviendo el diálogo con estas comunidades. UNDP considera que la participación es un elemento esencial para el desarrollo humano y la OECD considera que es el principal factor para fortalecer la cooperación necesaria para el desarrollo.

El enfoque participativo apunta a identificar y satisfacer las necesidades reales de las personas¹⁸. La participación es más efectiva cuando está presente en cada fase del desarrollo de un proyecto, aumentando la probabilidad de que las expectativas correspondan a las metas acordadas. Para el logro de una participación efectiva las técnicas de manejo a utilizar deben considerar algunos aspectos claves tales como una participación activa y real, respeto de la historia y características culturales del grupo escogido, como también la definición de un sistema de valores compartidos como base del resultado que se persigue¹⁹.

Desde un punto de vista económico, los modelos participativos ofrecen ventajas en términos de equidad, eficacia y sustentabilidad de un proyecto. La participación de la comunidad en cada una de sus etapas: diseño, administración, monitoreo, supervisión y evaluación, disminuye los riesgos de fracaso en el mediano y largo plazo. El Banco Mundial describe algunos de los costos asociados a modelos no participativos que impiden el logro de las metas en el desarrollo de un proyecto²⁰:

- Ausencia de apoyo y bajo sentimiento de pertenencia hacia el proyecto.
- Oposición y descontento con políticas y proyectos impuestos limitando la capacidad de aprendizaje y desarrollo a actores específicos.
- Bajo compromiso e interacción de los beneficiarios del proyecto.

¹⁶ Kliksberg, *Hacia Una Gerencia Social Eficiente*, Documento Ética y Desarrollo, **BID**, 2002

¹⁷ The World Bank. *The World Bank and Participation*, 1994

¹⁸ Op. Cit 17

¹⁹ Borja, Rolando

²⁰ Op cit 17

- Dificultad en identificar las necesidades y prioridades de los beneficiarios y baja representatividad.
- Desconocimiento de diferencias y conflictos al interior de los grupos.
- Creación de expectativas irreales
- Privilegio hacia grupos mejor organizados y con poder, que excluyen a los grupos que se encuentran en desventaja.

En las últimas décadas, la inclusión de la comunidad en la implementación de programas, planes y estrategias de desarrollo local ha acentuado el valor de las técnicas participativas porque han mostrado que pueden lograr un mayor grado de sustentabilidad de los proyectos emprendidos y fortalecen el empoderamiento de los sectores marginados social, política, y económicamente, promoviendo así su validación como sujetos de derecho y actores de su desarrollo²¹.

En Latinoamérica, el interés por el enfoque participativo surge como una necesidad a partir del escaso éxito de los programas implementados para reducir la pobreza. En este contexto, se plantea la participación de la comunidad como un elemento capaz de conferir legitimidad a las políticas macroeconómicas y administrativas y con un potencial importante en el logro de una mayor equidad²². Estas características le confieren a la participación una ventaja comparativa en la elaboración de políticas en relación con los enfoques tradicionales.

Sin embargo, en la región pareciera existir una contradicción entre el discurso y la práctica de la participación. En el discurso existe un amplio consenso y voluntad en la promoción de prácticas participativas, pero en la práctica esto no se traduce en estrategias y/o planes que garanticen su implementación²³.

Lograr altos grados de participación ciudadana en la toma de decisiones en políticas públicas es un desafío difícil de abordar sin una metodología adecuada. Un método que ha logrado operacionalizar el enfoque participativo y respecto del cual existe evidencia en el mundo, es el Diálogo Social.

3. MARCO METODOLÓGICO

El hecho de que existen diversas definiciones y aproximaciones al Diálogo Social, plantea la necesidad de establecer un marco metodológico para su aplicación en el ámbito específico de este proyecto. Por otra parte, es probable que la especificidad de las actividades de diálogo en cada caso requiera seleccionar aquellas técnicas que

²¹ Contreras R, *La investigación acción participativa: revisando sus metodologías y sus potencialidades*, CEPAL, 2002

²² Kliksberg, *Six unconventional theories about participation*, Documento Ética y Desarrollo, BID, 2002

²³ Op cit 22

funcionan mejor para cada escenario. En este contexto no es posible definir una sola técnica para todas las situaciones de diálogo, sino más bien un repertorio de técnicas que se pueden utilizar en el marco del diálogo, de modo de escoger las que se adapten mejor a cada situación de acuerdo a los objetivos que se quieren lograr.

Siguiendo esta lógica, el marco metodológico que se plantea se inserta dentro del universo de las técnicas cualitativas y recoge elementos de diversas técnicas participativas.

Técnicas Cualitativas

Las técnicas cualitativas, llamadas así por oposición a las técnicas cuantitativas, parten del supuesto básico de que el mundo social es un mundo construido con significados y símbolos, lo que implica la búsqueda de esta construcción y sus significados. Algunas de sus características son²⁴:

- Su lenguaje es básicamente conceptual y metafórico
- Su modo de captar la información no es estructurado sino flexible y desestructurado
- Su procedimiento es más inductivo que deductivo.
- La orientación no es particularista y generalizadora sino holística y concretizadora

Por otro lado, las técnicas cuantitativas buscan describir los fenómenos a través de parámetros exactos y explicarlos mediante la identificación y medición de las variables que los determinan. Una síntesis de las principales características de ambos tipos de técnicas se presenta a continuación.

²⁴ Nirenberg et al, “*Evaluar para la Transformación*”, (2000) Edit. Paidós

Cuadro 1

Técnicas Cuantitativas	Técnicas Cualitativas
Se enmarca dentro del paradigma positivista / empírico	Se enmarca dentro del paradigma fenomenológico/ constructivista
Predominio de la deducción	Predominio de la inducción, comprensión, interpretación
Diseños experimentales o cuasi experimentales	Investigación naturalista
Perspectiva desde fuera (observador)	Perspectiva desde adentro (actores)
Lenguaje numérico	Lenguaje verbal
Énfasis en los aspectos objetivos, observables y cuantificables	Énfasis en los aspectos subjetivos, captación y comprensión de actitudes, valores y motivaciones internas
Análisis estadístico	Análisis de contenido, estudio de casos
Se trabaja en base a hipótesis	No se trabaja en base a hipótesis
Resultados generalizables y reproducibles	Resultados limitados en su generalización

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Nirenberg O y otros en “Evaluar para la Transformación”, Paidós 2000.

Las técnicas cualitativas permiten una mejor descripción de las características, cualidades y relaciones del fenómeno social. Mediante las observaciones de un suceso, se desprenden inductivamente ciertas cualidades que entregan un concepto del fenómeno que se quiere estudiar. Una de sus características principales es que permite ver los fenómenos desde la perspectiva del grupo en cuestión, lo que implica cierto tipo de empatía con el grupo que se está estudiando, pero al mismo tiempo implica la capacidad de conocer y entender los contextos de significado en los que ellos operan.

Las técnicas cualitativas subrayan los **procesos** y los cambios que ellos implican por sobre la estática de la vida social y por ello pueden dar cuenta del cambio e interconexiones entre los fenómenos sociales. En este escenario no existe un esquema pre-establecido ni se trabaja en torno a hipótesis a comprobar, ya que éstos se consideran limitantes para la consecución del objetivo fundamental de lograr el contacto real y entendimiento del punto de vista del grupo que se está estudiando.

Dentro de las técnicas cualitativas, las que se insertan en el marco metodológico planteado son:

- a) **INVESTIGACIÓN-ACCIÓN**
- b) **ENTREVISTAS GRUPALES**

3.1 El modelo de investigación participación-acción

Cuando se busca que los actores propongan y discutan propuestas para **transformar una realidad determinada**, se utiliza el modelo metodológico *participación – acción*, que consiste en promover que los participantes del grupo generen alternativas y propuestas **concretas y/u operacionales** para enfrentar o resolver el tema en discusión.

Esta metodología nace en América Latina en los años setenta a partir de la investigación comunitaria en el campo de la psicología, la antropología, la sociología y la literatura feminista, como un instrumento útil para los procesos de discusión e implementación de políticas en el área social. En ella se conjugan actividades de conocimiento de la realidad mediante mecanismos de participación activa y democrática de la comunidad en el planeamiento y ejecución de proyectos de desarrollo, con un componente importante de reflexión y empoderamiento de los grupos participantes para el mejoramiento de sus condiciones de vida²⁵. Algunos de sus principios son:

- Es un instrumento de acción para la comunidad.
- Toda comunidad o grupo tiene suficiente capacidad para definir sus problemas y necesidades.
- Toda comunidad o grupo tiene potencialidades para la decisión y ejecución, encaminadas a su propio desarrollo.
- Cualquier acción exógena que persiga el desarrollo de la comunidad o grupo debe suscitar la activa participación de la comunidad en el proceso mismo. De lo contrario, su probabilidad de tener éxito se verá reducida.
- Se requiere de un proceso de retroalimentación para que los miembros de la comunidad o grupo expongan espontáneamente sus criterios e ideas y hagan análisis de la situación a través de un diálogo bien orientado entre ellos mismos y el(os) investigador/es.

²⁵ Berg B, *Qualitative Research Methods for Social Science*, 4th ed, Allyn and Bacon, 2001

La investigación-acción participativa concede un carácter protagónico a la comunidad en la transformación social que requiere y el problema a investigar es analizado por los propios afectados. El rol del investigador es de orientador del proceso de investigación. Durante las últimas décadas, la investigación-acción se ha usado preferentemente en el campo educacional para evaluar el tipo de metodologías utilizadas por los profesores en la sala de clase; sin embargo hoy constituye una estrategia viable y práctica para una amplia gama de estudios en el campo de las ciencias sociales que requieren sistematización, orden y reflexión.

Algunos de sus supuestos son los siguientes:

- La democratización en la producción y el uso del conocimiento
- Ética respecto a los beneficios del proceso de generación de conocimiento
- Perspectiva ecológica, considera el ser humano y su entorno
- Valoración de la capacidad humana de reflexionar, aprender y cambiar
- Un compromiso por un cambio social no violento

Este tipo de investigación es un esfuerzo conjunto, que entrega herramientas para tomar acciones sistemáticas, y resolver problemas específicos. Su gestión incluye estrategias que promuevan el consenso, la democracia, y la participación. Se priorizan principalmente dos tareas:

- a) Descubrir y producir información y/o conocimiento útiles para la situación que el grupo trabaja
- b) Informar y empoderar a las personas promedio del grupo de modo de promover en ellas el uso de la información recogida en el grupo.

De este modo se descubren explicaciones a situaciones específicas y se desarrollan planes que proponen soluciones a la situación en cuestión. Tanto el lenguaje como el contenido de la discusión son entendidos tanto por el investigador como por los participantes del grupo.

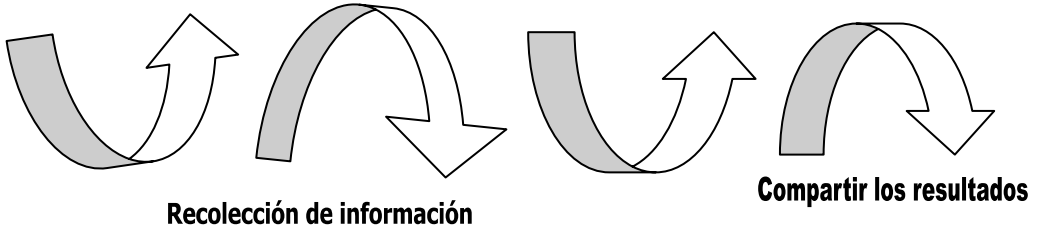
El proceso de investigación acción participativa se describe como un espiral que tiene 4 fases:

- 1) Identificación de la(s) pregunta(s)
- 2) Recolección de información para responder la(s) pregunta(s)
- 3) Análisis e interpretación de la información
- 4) Compartir los resultados con los participantes

EL PROCESO ESPIRAL DE LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN:

Identificación de las Preguntas

Análisis e Interpretación de la información



Fuente: Bruce L. Berg, Qualitative Research Methods for Social Sciences

La mayoría de los autores que trabajan con este enfoque plantean las mismas fases, a veces con distinto orden. En todo caso, el objetivo final es la acción.

Se plantean tres tipos de investigación-acción:

- a) Técnica y/o de colaboración científica: El investigador tiene como marco de referencia el método científico y da asistencia técnica para la solución del problema. Rigurosidad científica con alta precisión y detalle.
- b) Práctica y/o de colaboración mutua: El investigador crea un ambiente de colaboración y más flexible, dando mayor empoderamiento a los participantes del grupo, de modo que puedan realizar un trabajo en conjunto en la resolución de la situación. Este tipo de aproximación es menos preciso ya que reduce el grado de precisión y control sobre las interpretaciones y descripciones detalladas.
- c) Emancipatoria y/o crítica: El investigador promueve el desarrollo de una opinión crítica frente a la situación de modo de generar la acción y luego el cambio. Esto lo hace al confrontar teoría y practica en situaciones puntuales y cotidianas promoviendo la conciencia crítica.

Para efectos de este marco metodológico, se utilizará la investigación-acción de tipo **práctico y de colaboración mutua**.

3.2 Entrevistas Grupales

Las entrevistas grupales consisten en métodos de búsqueda de información en un colectivo o grupo, en oposición a aquellas de carácter individual. Dependiendo del grado de estructuración que posean y a los distintos propósitos que se persiguen, las entrevistas grupales pueden ser²⁶:

Cuadro 2
Entrevistas Grupales

Tipo	Característica	Rol del moderador
Grupos de discusión	Moderación pasiva según estímulo	Facilitador pasivo; pone el tema de discusión, observa la dinámica grupal
Grupos focales (Grupo focal)	Moderación activa según pauta	Central. Dirige la reunión, interviene activamente
Observación participante	Observación del grupo “in situ”, sin intervenir en su dinámica	Observador pasivo de la dinámica grupal, no interviene

De estas técnicas, las que se utilizarán en el marco metodológico propuesto son los Grupos de Discusión y el Grupo Focales.

3.2.1 Grupos de discusión²⁷

Los grupos de discusión son espacios donde se capta e interpreta una vivencia colectiva y se observan experimentalmente los comportamientos y el producto de la interacción²⁸. Se define también como una técnica cualitativa de aproximación empírica a la realidad social donde se captan representaciones ideológicas, valores, formaciones imaginarias, afectos dominantes en un determinado grupo. Es importante no confundir esta técnica con la dinámica de grupo, que apunta a los procesos psicológicos que vive un grupo y que por lo tanto requiere técnicas más complejas para su interpretación.

El grupo de discusión busca la generación de un debate en un colectivo a través de provocaciones explícitas que plantea el moderador o “preceptor” al introducir el

²⁶ Kirk J, Miller M; *Reliability and Validity of Qualitative Research*, Sage, 1986

²⁷ Para mayor información, referirse a Anexo 5

²⁸ Maisonneuve J, *La Dinámica de los Grupos*, Edit. Proteo, B.As, 1971

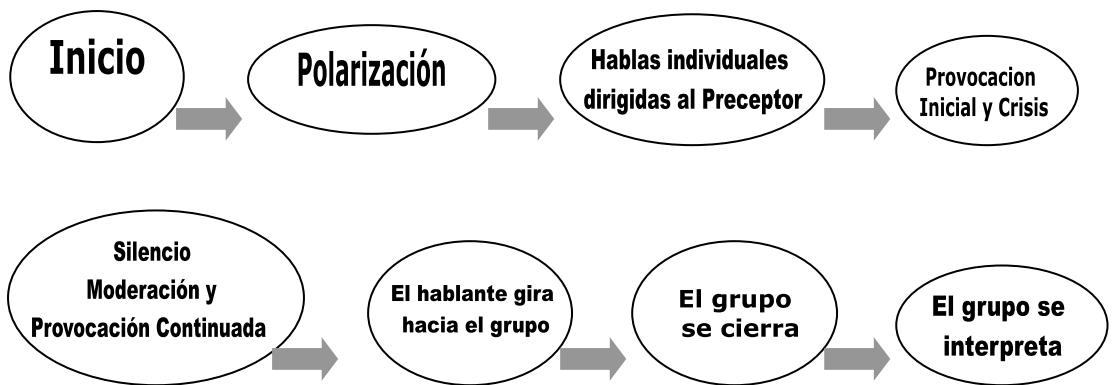
tema a discutir. La conversación está restringida al tema propuesto por el moderador al inicio de la sesión y las preguntas, el orden y los aspectos a considerar los propone el grupo.

Se distinguen dos niveles importantes de análisis en el desarrollo del trabajo del grupo:

- a) El primer nivel se refiere a cada fenómeno que emerge en la situación grupal (micro situación)
- b) El segundo se refiere al análisis del grupo desde la perspectiva externa, esto significa que el moderador con otros expertos analiza e interpreta la situación del grupo y su posición (macro situación)²⁹. El discurso completo del grupo puede ser grabado de modo que posteriormente pueda ser analizado e interpretado.

La micro situación así representada y la dinámica consciente e inconsciente del grupo, hace emerger las emociones básicas, los conflictos, y las normas sociales dominantes vinculados al tema planteado en la macrosituación del grupo al que pertenecen³⁰.

DINÁMICA DEL GRUPO DE DISCUSIÓN



Fuente: Canales, M. *El estudio de la realidad social con metodologías cualitativas*, 1997.

²⁹ Ibáñez J, Mas allá de la Sociología, 1979

³⁰ Op. Cit 29

Cuadro 3

ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN GRUPO DE DISCUSIÓN

Inicio: *En esta etapa no existe el grupo, los participantes están dispuestos en una mesa*

Polarización: *Se integra el moderador a la mesa. Se establece una relación asimétrica donde él se dirige al conjunto y a cada uno de los participantes. Predomina la relación de cada participante con el moderador.*

Hablas individuales dirigidas al Preceptor: *Luego del silencio, algunos participantes toman la palabra, su habla esta dirigida hacia el preceptor del que esperan su aprobación. El moderador tiene una posición de escucha, no interviene verbalmente.*

Provocación Inicial y crisis: *El grupo queda situado como un grupo de habla entre los participantes. Se da un inicio formal con la presentación del investigador, se introduce el tema a discutir y se indica que no se dirigirá la conversación.*

Crisis: *Se refieren a los intentos de reestructurar el rol del investigador y el silencio.*

En esta etapa se insiste en que el grupo tome la palabra sin emitir juicios o pistas sobre la pertinencia de las opiniones expresadas.

Provocación Continuada: *La actuación del preceptor se orienta dos objetivos. Por una parte debe provocar positivamente la catálisis de la discusión, deshaciendo los bloqueos o nudos que la inhiben.*

Por otra parte, debe mantener el ámbito de la discusión en el recinto del tema. Las provocaciones del preceptor oscilan sobre una posición “neutral”, como una pantalla que recoge el discurso del grupo.

Las condiciones para la realización de un grupo de discusión son las siguientes:

Cuadro 4

CONDICIONES PARA LA REALIZACIÓN DE UN GRUPO DE DISCUSIÓN

Contacto: *El contacto con las personas que participaran en el grupo debe realizarlo una persona externa (el moderador), que debe procurar ser lo más neutra o aséptica posible en la invitación a participar, de modo de no contaminar al grupo antes de participar. Los invitados por su parte deben tener la menor cantidad de información posible de lo que se va a discutir en el grupo de modo de no preparar respuestas ni posturas.*

Generalmente la cantidad total de personas convocadas no asiste, por lo que es bueno considerar la posibilidad de que exista cierta fuerza en la relación, entre la persona que convoca y la que participa y así disminuir el riesgo de ausencia.

Local: *El lugar escogido para la reunión debe ser agradable y en lo posible sin ruido, con características físicas semejantes al medio donde se desarrollan los participantes, una mesa y sillas arregladas de modo de facilitar el dialogo.*

Inicio: *El moderador no debe hablar con los participantes antes que comience la reunión, se explicara porque existe una grabadora y/o video en caso que se decida su utilización. Una vez que se entra a la sala de reunión, el moderador agradecerá la presencia y explicara brevemente los objetivos del estudio introduciendo el tema, sin incluir juicios de valor. Luego el moderador explicara como se trabajará en el grupo y explicara su rol de facilitador y director técnico de la reunión. El moderador debe adaptar su lenguaje a las características del grupo.*

Desarrollo: *El moderador debe intervenir lo menos posible pero debe hacerlo en aquellos casos que sea necesario. Estas situaciones pueden ser las siguientes:*

- ✓ *Cuando se produzca un silencio o una pelea. En estas situaciones, el moderador debe intervenir no dando*

su opinión sino que realzando opiniones ya vertidas en el debate y promoviendo la participación de aquellos que no han intervenido.

- ✓ *Cuando el grupo se desvía hacia otro tema: Es necesario que el grupo navegue un poco sobretodo al principio, pero es necesario poner márgenes de modo que se cumpla con la productividad necesaria, para esto es necesario que el moderador intervenga interrumpiendo, y retomando el último punto tomado en la discusión del tema*
- ✓ *Cuando el líder espontáneo monopolice la discusión, y en este caso el moderador debe utilizar diversas estrategias de modo que intervenga menos.*

Duración: *La duración de la discusión puede ser una 1 – 1 1/2 hora, pero no hay impedimentos técnicos para que se exceda de esos márgenes.*

Características del moderador: *La complejidad en el manejo de esta técnica requiere que el moderador tenga experiencia y capacidad técnica.*

3.2.2 Grupo Focal³¹

El Grupo Focal es una técnica cualitativa que permite captar el estado subjetivo de ciertos grupos sociales en un momento determinado y frente a ciertos temas. Su propósito es generar percepciones, emociones, actitudes e ideas de los participantes frente al tema escogido. Su diseño técnico es abierto lo que implica que hay un estímulo que provoca el diálogo y el discurso grupal.

Básicamente consiste en una entrevista grupal donde el moderador tiene un rol activo, aplicando la pauta de preguntas que elaboró previamente y utilizando la interacción grupal para captar información que sin la existencia de esta interacción sería menos accesible³². Esta técnica es relativamente nueva en el campo de las ciencias sociales y debido a su carácter flexible y la riqueza de contenidos que entrega ha crecido notablemente durante la última década. Otra de sus características es que puede ser utilizada para cumplir diversos propósitos y puede ser usada en conjunto con otros métodos cualitativos de modo de complementarlos. Esta flexibilidad en su utilización abre muchas posibilidades creativas en su utilización que aún no han sido descubiertas.

³¹ Para mayor información, referirse a Anexo 6

³² Morgan D, *Focus Group as Qualitative Research*, 2nd Edit, Sage Paper, 1997

El concepto de Grupo focal se ha intentado definir desde dos orientaciones de pensamiento³³:

- El enfoque exclusivista: Define el grupo focal como una forma específica de entrevista de grupo, donde se hace necesario hacer la diferenciación entre las entrevistas grupales que son grupo focal y aquellas que no son.
- El enfoque inclusivista: Define el grupo focal como una técnica de investigación que recoge datos a partir de la interacción de un grupo en un tema determinado por el investigador. En este enfoque el interés del investigador focaliza el diálogo y los contenidos se generan a partir de la interacción del grupo frente a los estímulos planteados por el moderador.

Este último enfoque es mucho más utilizado que el primero, ya que solo excluye aquellas tipologías de entrevistas de grupos que son manifiestamente distintas del grupo focal como Grupos Nominales y Grupos Delphi que no incluyen la interacción presente en el grupo, y la observación natural de grupos, donde el moderador no pone el tema de discusión.

De acuerdo a algunos autores, la característica distintiva del grupo focal en comparación con otras entrevistas de grupo, es su formalidad. Sin embargo, el grado de formalidad en la estructura del grupo es una decisión que queda en manos del investigador, considerando los objetivos y metas del proyecto a desarrollar. Finalmente, esta técnica constituye un gran paraguas que puede incluir muchas variaciones siendo igualmente efectivas³⁴.

El grupo focal permite el acceso a datos que no pueden ser obtenidos a través de otras técnicas cualitativas tales como la observación participante y las entrevistas individuales.

Respecto a la observación participante, el grupo focal permite la observación de un gran número de interacciones en un tema determinado por un periodo de tiempo limitado, basado en la habilidad del moderador, de coordinar y dirigir la sesión. El hecho de establecer el setting sacrifica un número importante de interacciones que se producen la observación participante, especialmente aquellas más emocionales, pero a la vez comportamientos tales como las actitudes y la toma de decisiones que son inherentemente inobservables, son mejor abordadas a través del grupo focal. Otra ventaja es la rapidez en la recolección de datos en comparación con la observación participante, que requiere información más profunda y detallada.

³³ Op. Cit. 31

³⁴ Krueger R, *Focus Group: A practical guide for Applied research*, Sage, 1994

Comparado con las entrevistas individuales, el grupo focal como técnica de entrevista se basa en su habilidad de observar las interacciones en un tema determinado. La discusión de grupo provee directa evidencia de las similitudes y diferencias en la opinión de los participantes en su conjunto, lo que no es posible a través de las entrevistas individuales ya que las distintas entrevistas por separado llevan a la conclusión. Sin embargo en la entrevista individual existe un mayor control y por lo tanto mayor control en la dirección del entrevista, mayor cantidad de información debido al mayor tiempo que el entrevistado comparte con el entrevistador y tiende a ser mas estructurada que el grupo focal.

Diseño del Grupo Focal

El diseño del grupo focal incluye quienes van a participar, cómo estructurar los grupos donde se define el nivel de involucramiento del moderador, tamaño del grupo y el número de grupos total a realizar en el proyecto. Para la respuesta a estas interrogantes existe una **regla general** creada por Morgan en 1992. Ella estipula lo siguiente:

Regla General de Morgan para el diseño de Grupo focal

La población a utilizar como participante debe estar compuesta de extraños homogéneos, debe existir una pauta de estímulos relativamente estructurada con alto involucramiento del moderador, tener de 6 a 10 personas por grupo y tener un total de 3 a 5 grupos por proyecto³⁵.

Estas reglas son generales pero no aplicables a todos los proyectos, ya que cada proyecto tiene requerimientos específicos que deben ser atendidos, por lo que estas reglas son útiles sólo como puntos de referencia. Sin embargo, a partir de esta regla surgen una serie de normas que es útil tener en cuenta durante el proceso de planeación del grupo focal de acuerdo a los objetivos del proyecto. Estas son:

³⁵ Op. Cit 31

Cuadro 5

Normas a tener en cuenta en el diseño de un grupo focal

- Los grupos heterogéneos son más productivos que los grupos homogéneos.
- Una pauta menos estructurada genera mayor producción de contenidos.
- Un moderador con un grado menor de involucramiento y participación produce un mayor grado de participación y discusión en el grupo respecto al tema que se quiere discutir.
- Los grupos pequeños generan una mayor cantidad de información y más detallada por parte de cada participante.
- Los grupos grandes amplían las posibilidades de respuestas, dando una mayor variedad de información.

El aspecto ético es otro elemento importante de considerar en la planeación del grupo focal, ya que muchas veces es necesario el uso de un video y/o grabadora durante la sesión que puede invadir la privacidad de los participantes.

Merton describe cuatro criterios que deben darse para que el grupo focal sea efectivo³⁶:

- El foco debe cubrir el **máximo** de temas que se relacionan con lo que se está investigando.
- La información recogida debe ser lo más **específica** posible.
- La interacción debe acoger y explorar en cierta **profundidad** las emociones que se vierten en el grupo.
- Tomar en cuenta el **contexto personal** que los participantes consideran en la generación de sus respuestas.

Estos criterios se resumen en: rango, especificidad, profundidad y contexto personal. El primer criterio se refiere a que una discusión de grupo exitosa incluye un amplio rango de temas no solamente los que se conocen, o se asocian directamente con el tema que se estudia. Esto impide que el moderador limite la discusión a los temas que él considera importantes o relevantes para el tema que se estudia. El criterio de especificidad apunta a la importancia de revisar detalladamente la experiencia de los participantes con el tema que se estudia. Esto ayuda a romper con las generalidades. El tercer criterio de profundidad se refiere a la promoción del involucramiento y

³⁶ Merton, Robert K., and Kendall, Patricia L. (1946). "The Focused Interview," *American Journal of Sociology* 51, 541-557.

compromiso de los participante con el tema que se esta trabajando. Estas técnicas son muy positivas en aquellos casos donde los participantes no están muy comprometidos con el tema en estudio. Finalmente el criterio de contexto personal se refiere a aquellas perspectivas y contextos personales que son la base de la posición social y categoría que los participantes tienen.

El tiempo que generalmente se usa para la discusión es de 60 a 90 minutos. En aquellos grupos mas estructurados es conveniente usar la pauta que se ha construido usando el mismo orden en cada uno de los grupos.

La pauta de preguntas es otro elemento importante ya que estructura la discusión y promueve la interacción del grupo permitiendo las posteriores comparaciones entre los grupos. Una buena pauta crea una progresión natural entre los temas, y también ayuda al consenso previo de los investigadores respecto a los temas y puntos que se van a tratar y en que nivel de detalle. Generalmente la pauta se estructura con preguntas dónde el moderador guía y facilita la discusión, también existe un formato más flexible que agrupa los temas en un set de temas a discutir sin expresarlos en forma de pregunta.

Una buena pauta de preguntas va a dirigir la conversación y la aparición de los distintos temas manteniendo el balance entre el foco del moderador y la discusión grupal. Es muy importante la construcción de una buena pauta ya que ella influye más que el moderador en la discusión grupal. Una buena pauta produce una discusión que se maneja por si sola mientras que una ineficiente produce problemas que sobrepasan el manejo y habilidades del moderador.

El rol del moderador es muy importante ya que el debe ayudar a los participantes en la discusión sin intervenir mayormente en ella. El moderador debe ser totalmente desconocido por los participantes y no es el encargado de producir la información. El debe decidir respecto a:

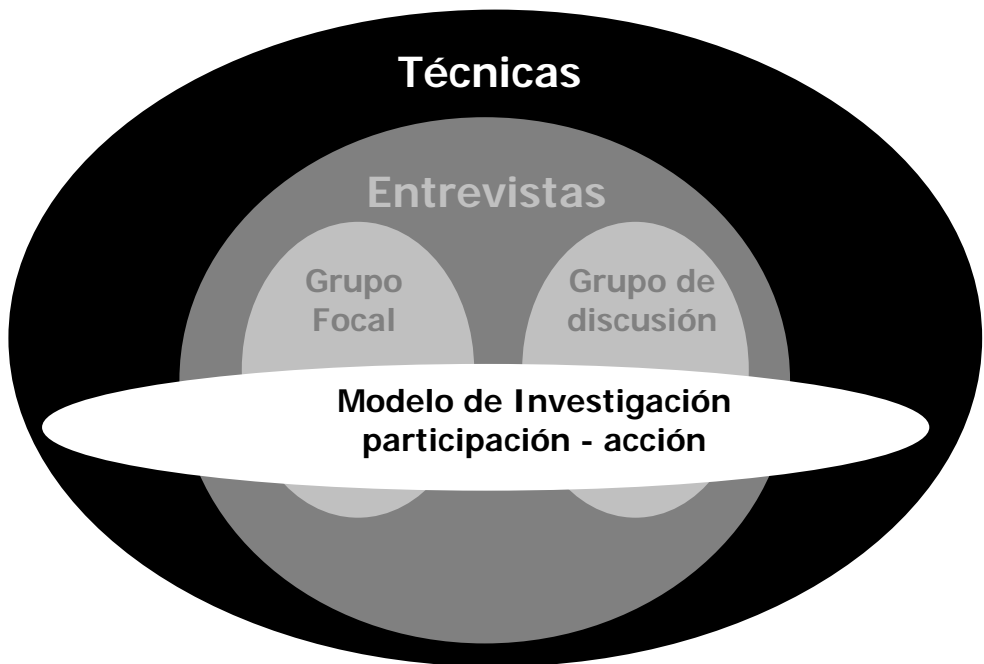
- El nivel de profundidad cuando sea necesario.
- Salir de aquellas áreas que ya han sido cubiertas
- Retomar aquellos tópicos nuevos que han ido apareciendo en la discusión.

El lugar geográfico donde se realizara la sesión de grupo focal debe satisfacer tanto las necesidades de los participantes como las del moderador. Generalmente es una sala de conferencias en un lugar publico donde se cuenta con una mesa ya sea rectangular o redonda y las sillas correspondientes al numero de participantes. En caso que sea rectangular el moderador debe ubicarse en uno de los centros de modo de que los participantes se ubiquen en forma de U. En el caso de que se sepa de la existencia de lideres que tienden participar mucho, en esta configuración, ellos deben ser ubicados

inmediatamente a ambos lados del moderador de modo que el moderador se dirija mayormente con la mirada a aquellos que no tienen un alto grado de participación invitándolos a participar con un lenguaje no verbal.

Este lugar además tiene que tener ciertas características tales como: Una temperatura adecuada de modo que los participantes se sientan cómodos, la sala debe estar en un lugar aislado sin mayor ruido, la decoración de la sala debe excluir cualquier cuadro o afiche que pudiera interferir en las opiniones del grupo. En caso que existan alimentos estos deben estar sobre la mesa y deben ser de consumo fácil y en cantidad adecuada para todos los participantes. Finalmente debe existir una sala de espera que sirva de recepción de los participantes.

La relación entre los distintos tipos de entrevistas grupales y el método de participación-acción, se muestra en el siguiente esquema:



Las entrevistas antes descritas pueden ser complementadas con otras técnicas de modo de lograr una mayor cantidad de información y/o mayor profundidad en ciertos temas más específicos

Cuadro 6

Cuadro Comparativo de Técnicas Complementarias posibles de incorporar en los procesos de diálogo, fortalezas y debilidades de cada técnica

Técnica	Fortaleza	Debilidad	Escenario ideal de aplicación	Requerimientos
Grupo focal	-Permite abordar un tema en un espacio de tiempo determinado -Permite evaluar comportamientos que no son evidentes, como actitudes y capacidad de toma de decisiones. -Permite obtener información de aspectos específicos en un periodo corto de tiempo -Minimiza el conflicto al interior de los grupos	-Mirada restringida -No siempre alcanza grados deseables de profundidad en el análisis del tema	-Cuando está claro el tema de discusión -Cuando el grupo es homogéneo o de pares	-Pauta de intervención previamente diseñada -El grupo debe estar conformado idealmente por extraños homogéneos (pares)
Grupos de Discusión	Permite que las personas expresen libremente su opiniones respecto al tema que se discute El moderador tiene un rol pasivo y observa las interacciones del grupo	Requiere de más tiempo ya que la discusión es abierta. No necesariamente se focaliza en el tema que se quiere tratar	Existencia de un grupo que este dispuesto a discutir no necesariamente homogéneo. Necesidad de conocer distintas opiniones respecto de un tema	Existencia de un moderador Existencia de temas a discutir Existencia de un grupo
Mediación	Cuando las partes en conflicto no pueden resolver por sí solas permiten la ayuda de un tercero que va a actuar como mediador.	No existe un tercero imparcial reconocido como neutral por ambas partes	Cuando existe un conflicto y las partes no son capaces de llegar a una solución, por lo que necesitan designar un mediador. Existencia de un mediador neutral	Existencia de un mediador imparcial Voluntad de las partes que entre un tercero que tiene validez para ambos grupos involucrados Existencia de un Conflicto que no ha sido resuelto por los grupos involucrados Existencia de buena Fe por parte de los participantes

<p>Coaching</p>	<p>Creación de un ambiente positivo de trabajo por parte de un supervisor . El logro del objetivo deseado representa una oportunidad que permite la identificación de las propias habilidades y la importancia de estas en relación al trabajo de grupo. Desarrolla en el equipo la capacidad de apoyo, guía y confianza en los otros.</p>	<p>No es aplicable cuando no existe un supervisor y/o líder integral que sea capaz de reconocer las necesidades del grupo y dar apoyo constante para el logro del objetivo Cuando el grupo no confía en el liderazgo del supervisor por el logro del objetivo</p>	<p>Trabajo en equipo, Necesidad de definir objetivos y planes de acción.</p>	<p>Existencia de un líder integral con ciertas habilidades tales como: empatía, definición de objetivos y planes de acción Claridad y Compromiso con la tarea a ejecutar.</p>
<p>Negociación</p>	<p>Permite llegar a acuerdos y consenso considerando las diferencias de cada individuo a través una comunicación efectiva transacciones que tienen el apoyo y soporte del grupo</p>	<p>-Posiciones extremadamente radicales pueden no estar de acuerdo desde el principio - Inflexibilidad en los propios intereses</p>	<p>Existencia de una persona (facilitador), con habilidades de comunicación para compatibilizar intereses diferentes mediante la negociación. Equidad en los resultados</p>	<p>- Existencia de grupos con intereses diferentes - Necesidad de tomar una decisión -Se requiere de tiempo y recursos para entrenar a las personas que facilitan la negociación.</p>

4. DIÁLOGO SOCIAL EN SALUD

De acuerdo al marco conceptual expuesto, la estrategia que se propone implementar en el proceso conducente a lograr la obtención de planes de acción para reducir la exclusión en salud, se basa en el diálogo social definido, como se ha mencionado, como una técnica participativa en la que se busca reunir a diversos actores sociales que comparten un ámbito específico de interés y que en ese ámbito tienen algo que tratar o resolver y se asume que lo lograrán a través de un proceso de negociación y obtención de acuerdos, compromisos y definición de acciones a seguir.

Con el fin de implementar el Diálogo Social, se propone el enfoque de la participación-acción y dos modalidades de entrevistas grupales: Grupos de discusión y Grupo focal, además de algunas técnicas complementarias de acuerdo a las necesidades de cada escenario de diálogo.

Cuadro 7

DIÁLOGO SOCIAL EN SALUD	
a) Participación-acción	
b) Entrevistas grupales	<ol style="list-style-type: none"> 1) Grupos de Discusión 2) Grupos focales
c) Técnicas complementarias	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mediación 2) Coaching 3) Negociación

Se espera de este modo que cada grupo que se sienta a la mesa de diálogo se oriente a un proceso que permita el consenso, evitando la manipulación y logrando el abordaje de los puntos de conflicto.

Cuadro 8

DIÁLOGO SOCIAL EN SALUD	
¿Cómo partir?	
✓	Identificación del tema en torno al cual se realizará el diálogo
✓	Obtención de apoyo político-institucional
✓	Identificación de los grupos involucrados en el tema (catastro de instituciones, mapeo de actores)
✓	Convocatoria a aliados naturales, presentación de la idea
✓	Aprobación de la idea de Diálogo entre los aliados naturales
✓	Ampliación de la base de apoyo a la realización del Diálogo: información, difusión, justificación de la idea
✓	Uso de medios de comunicación para promover la idea

Con el objetivo de convocar a los aliados naturales, es necesario conocer quiénes son. Una pauta de identificación de aliados naturales se encuentra a continuación.

Cuadro 9**Los aliados naturales cumplen con una o varias de las siguientes características**

- ✓ Comparten valores y/o tienen una visión común respecto del tema a tratar
- ✓ Tienen intereses comunes en cuanto a la resolución del tema a tratar
- ✓ Comparten un territorio o dominio específico a defender
- ✓ Se reconocen como iguales o como mutuamente dependientes

Una vez aprobada la idea de realizar el Diálogo entre los aliados naturales y luego de obtenido el apoyo político necesario para hacerlo, se debe comenzar a organizar el proceso. En la organización de procesos de Diálogo Social, se deben considerar cuatro etapas secuenciales:

Cuadro 10**ETAPAS DEL DIALOGO SOCIAL**

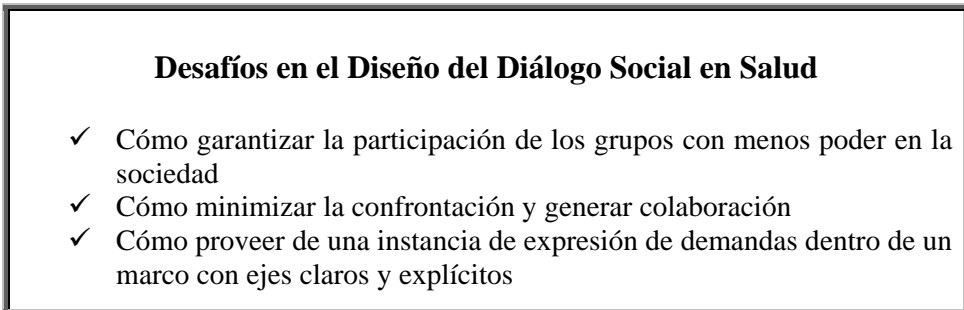
- ✓ Diseño
- ✓ Implementación
- ✓ Evaluación
- ✓ Registro y reporte de los resultados del Diálogo



4.1 DISEÑO DEL DIÁLOGO SOCIAL EN SALUD

En el diseño del Diálogo Social se deben considerar diversos aspectos políticos, organizacionales, logísticos y de manejo grupal. Para efectos del Diálogo Social propuesto, que tiene como fin lograr la elaboración de Planes de Acción para la reducción de la exclusión en salud, se deben abordar los siguientes desafíos:

Cuadro 11



Teniendo estos desafíos en mente, es necesario realizar algunas acciones de orden general previas al diseño concreto de las actividades de diálogo. Estas acciones son:

Cuadro 12

Pasos a seguir en la etapa de Diseño del Diálogo Social en Salud

- ✓ Revisar la experiencia existente
- ✓ Hacer análisis de actores
- ✓ Identificar a los actores clave y a los interlocutores válidos
- ✓ Desarrollar alianzas para la implementación del diálogo
- ✓ Elaborar una Agenda para el proceso de diálogo
- ✓ Conformar el equipo organizador del proceso
- ✓ Elaborar y discutir una propuesta para la implementación del diálogo definiendo aspectos territoriales, logísticos, legales, financieros y organizacionales
- ✓ Definir los criterios de agrupación de los participantes (grupos de pares – grupos jerárquicos - aliados naturales – adversarios naturales, otros)
- ✓ Identificar a los participantes en los diálogos
- ✓ Definir las mesas de diálogo (número, lugar, conformación)
- ✓ Elaborar convocatoria
- ✓ Convocar a los actores participantes
- ✓ Definir el tiempo que durará todo el proceso (cronograma)
- ✓ Definir el perfil de los moderadores de los diálogos y el número de moderadores requeridos por cada mesa de diálogo
- ✓ Definir los niveles territoriales de diálogo (local- regional –subnacional- nacional)

4.1.1 Condiciones y Criterios para la viabilidad del Diálogo Social en Salud

La capacidad y viabilidad de realizar actividades de diálogo social depende en primer término de la situación legal y política del lugar donde se realizan dichas actividades. La situación legal está dada por el marco legal vigente relativo a las condiciones y reglas del juego para convocar y reunir actores sociales, cuestión estrechamente relacionada con la situación política imperante, ya que la existencia de reglas del juego democrático es una condición imprescindible para la realización de actividades de este tipo.

Para que el diálogo sea eficaz, deben reunirse ciertas condiciones, que se muestran en el cuadro siguiente³⁷:

Cuadro 13

Condiciones que deben existir para la realización de diálogo social en salud

- ◆ Interlocutores sociales fuertes, independientes y responsables
- ◆ Voluntad y compromiso político para realizar el diálogo social, especialmente por parte del gobierno y de los actores sociales organizados
- ◆ El objetivo del diálogo debe estar claro y ser conocido por todas las partes
- ◆ Debe existir una definición clara de los niveles territoriales e institucionales en los cuales se realizará el diálogo
- ◆ Definición del tiempo que durará el proceso
- ◆ Diseño de una estrategia adecuada de comunicación para dar a conocer la iniciativa
- ◆ Definición de las técnicas a utilizar en el proceso

³⁷ Adaptado del documento de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) “*El diálogo social en los servicios de salud: instituciones, capacidad y eficacia*”. Informe para la reunión tripartita sobre el diálogo social en los servicios de salud: instituciones, capacidad y eficacia. Ginebra, 2000.

4.1.2 Definición de los posibles escenarios de diálogo

El diálogo permite la generación de espacios que promueven la discusión y recuperan la diversidad de percepciones y representaciones respecto de un dominio específico, que en este caso es la exclusión social en salud. Este proceso aporta una cantidad de información considerable que debe ser sistematizada con el fin de generar propuestas que no siempre son consensuadas en su totalidad, pero igualmente validas.

En este contexto es importante determinar los posibles escenarios y/o tendencias que se pueden presentar con los distintos grupos de actores. Se definen como escenarios los esquemas artificiales de la realidad que sirven para auscultar en el presente las orientaciones de la acción futura, y son un recurso para que los diferentes actores del desarrollo puedan hacer un balance de las consecuencias de sus acciones³⁸.

La definición de los escenarios implica una mirada prospectiva sobre el futuro que abre una serie de posibilidades que no necesariamente implican una predicción sino una explicación de las estructuras de modo de definir el problema y poner en evidencia limitaciones y opciones de las cuales no sabemos cual será elegida. En los últimos años se ha utilizado esta visión de escenarios en países con fuerte énfasis participativo, donde se intenta a través de distintas metodologías, hacer un inventario de las posibilidades de futuro posibles y un análisis de los factores que estaría determinando cada una de esas posibilidades. Las hipótesis que se plantean deben ser pertinentes, coherentes, creíbles, importantes y transparentes.

La definición de estos escenarios permite:

- Identificar los puntos de bifurcación de una situación, distinguir los acontecimientos y cambios que producen determinadas acciones de los actores
- Identificar el punto de inflexión, que es un momento privilegiado para la toma de decisiones
- un análisis prospectivo donde se puede plasmar con mayor fuerza la tensión entre continuidad y cambio
- Involucrar a los actores en un esfuerzo de reflexión y crítica colectiva

La construcción de escenarios trabaja con “situaciones tipo” donde se pueden apreciar las tendencias, pautas de comportamiento de los distintos actores y procesos. Esta construcción se compone de las siguientes fases:

- Identificación de los temas o variables críticas y los factores que no varían en los distintos escenarios prospectivos

³⁸ “Escenarios”, en Informe de la situación de Bolivia. PNUD, 2002.

- Análisis de las diferentes combinaciones de variables críticas identificadas de las cuales se desprende la construcción de algunos escenarios
- Evaluación de las capacidades existentes dentro de las que se incluye: Tipo de liderazgo político y social, vínculo entre los líderes, capacidad política y social de los actores.

Los escenarios enfatizan factores políticos, sociales, culturales e institucionales. Generalmente el primer escenario corresponde con la descripción de lo que existe. Otro posible escenario es aquel en que la dinámica principal es la inercia, otro puede ser el de la confrontación o creación de nuevas alternativas y propuestas. Cada escenario ofrece un juego de posibilidades distintas considerando las fuerzas de poder, su dinámica y su estructura.

4.1.3 Identificación de los actores involucrados en el proceso de construcción del diálogo

Definición:

En la definición de los actores es importante determinar si son individuos o grupos, y en este último caso ver quienes son los que efectivamente participan y /o se les delega la responsabilidad de hacerlo.

Actores:

Para efectos de esta guía, los actores se definen como grupos o individuos que se organizan en torno a una demanda o propuesta específica en el ámbito a tratar y al hacerlo, se transforman en una fuerza social

Los actores pueden y deben trabajar de manera conjunta con el fin de determinar lo que es bueno para cada grupo y así lograr el bien común. Al trabajar juntos los actores son capaces de trascender los límites de sus propios intereses y buscar y entender las necesidades de los otros.

En este proceso de definición de los actores es importante diferenciar organizaciones, individuos, grupos excluidos y todos aquellos que tienen un rol activo es decir que desarrollan alguna actividad dentro del proceso, como también todos aquellos que son beneficiarios del proceso de dialogo.

Cuadro 14

Definición y Criterios de Selección de los actores que participarán en el proceso de diálogo en salud

- ✓ Mapeo y análisis de actores
- ✓ Identificación y caracterización de los grupos objetivo
- ✓ Identificación de los representantes de los grupos que participaran

Con estos criterios se obtiene un catastro de los actores a convocar. Una vez realizado este ejercicio, es necesario identificar la metodología y técnicas de recuperación de información a utilizar con cada grupo, como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 15
Esquema de Participación de los Actores

Grupos	Posición Estructural	Posición Respecto al Sistema de Salud	Discurso	Metodología a utilizar	Técnicas de Recuperar la información
Expertos	Proximidad a los centros de toma de decisiones	Conocedores del Sistema	Técnico	Cualitativa	Grupos de Expertos
Operadores del Sistema	Proximidad a los centros de toma de decisiones	Proveedores del sistema	Técnico Corporativo	Cualitativa	Grupos de Discusión y Tareas
Usuarios del Sistema	Distancia a los centros de toma de decisiones	Utilizan los servicios de salud	Sentido Común	Cualitativa y Cuantitativa	Grupos Focales
Organizaciones de representación de la sociedad	Periféricos a los centros de toma de decisiones	Usuarios del Sistema, líderes de Opinión, actores políticos	Demandante y reivindicativo Mixto Técnico, político y Sentido Común	Cualitativa	Grupos de Conversación y Empoderamiento

Gobierno	Centro de la toma de decisiones	Comando del Sistema	Técnico y político	Cualitativa y cuantitativa	Grupos de discusión y tareas
-----------------	---------------------------------	---------------------	--------------------	----------------------------	------------------------------

4.1.4 Definición de los temas a discutir

(Ejes en torno a los cuales se realizara el Diálogo Social)

Los temas a discutir serán definidos de acuerdo a la realidad de cada país, dada por la situación específica de exclusión en salud, utilizando como material de apoyo la caracterización de la exclusión ya realizada en la primera fase del proyecto. Se puede construir una agenda y/o guía tentativa de conversación que apunte a los siguientes temas:

- Exclusión en salud y su caracterización
- Políticas y estrategias implementadas para mejorar el estado de salud de las personas y su impacto sobre la exclusión (fortalezas y debilidades)
- Validación de la representatividad de los participantes y reconocimiento de su capacidad de incidir en las estrategias de combate a la exclusión en salud
- Fortalezas y debilidades de los procesos de concertación democrática realizados en el país

4.2 IMPLEMENTACIÓN DEL DIALOGO SOCIAL

Cuadro 16

Pasos a seguir en la etapa de Implementación del Diálogo Social

- ✓ Capacitación a los moderadores en el uso de esta guía
- ✓ Organización de un evento público de presentación de la situación de exclusión en el país, convocatoria al diálogo y presentación de la propuesta para su implementación
- ✓ Elaboración y envío de invitaciones al diálogo
- ✓ Contrato de locales, café, transporte, medios audiovisuales
- ✓ Distribución del material y de la pauta de registro y evaluación de las actividades de diálogo a los moderadores
- ✓ Realización de las actividades de diálogo: Al menos se realizaran 12 mesas de diálogo por país
- ✓ Escoger la técnicas adecuadas en cada caso
- ✓ Luego de concluido el diálogo: Documento escrito con los acuerdos, en la forma de un listado acciones priorizadas para reducir la exclusión por cada mesa de diálogo
- ✓ Llenado de pauta de registro y evaluación de la actividad de cada mesa de diálogo por el moderador respectivo

PASOS A SEGUIR PARA FORMALIZAR LAS PROPUESTAS OBTENIDAS EN LAS MESAS DE DIALOGO SOCIAL:

- ✓ Sistematización en un solo documento formal de los listados priorizados de acciones para reducir la exclusión en salud
- ✓ Elaboración de un listado de los compromisos adquiridos por los diversos actores para contribuir a materializar las acciones acordadas en las mesas de diálogo
- ✓ Realización de un evento público para dar a conocer los resultados del proceso

Cuadro 17

PASOS A SEGUIR EN LA ELABORACION DEL DOCUMENTO DE SISTEMATIZACION

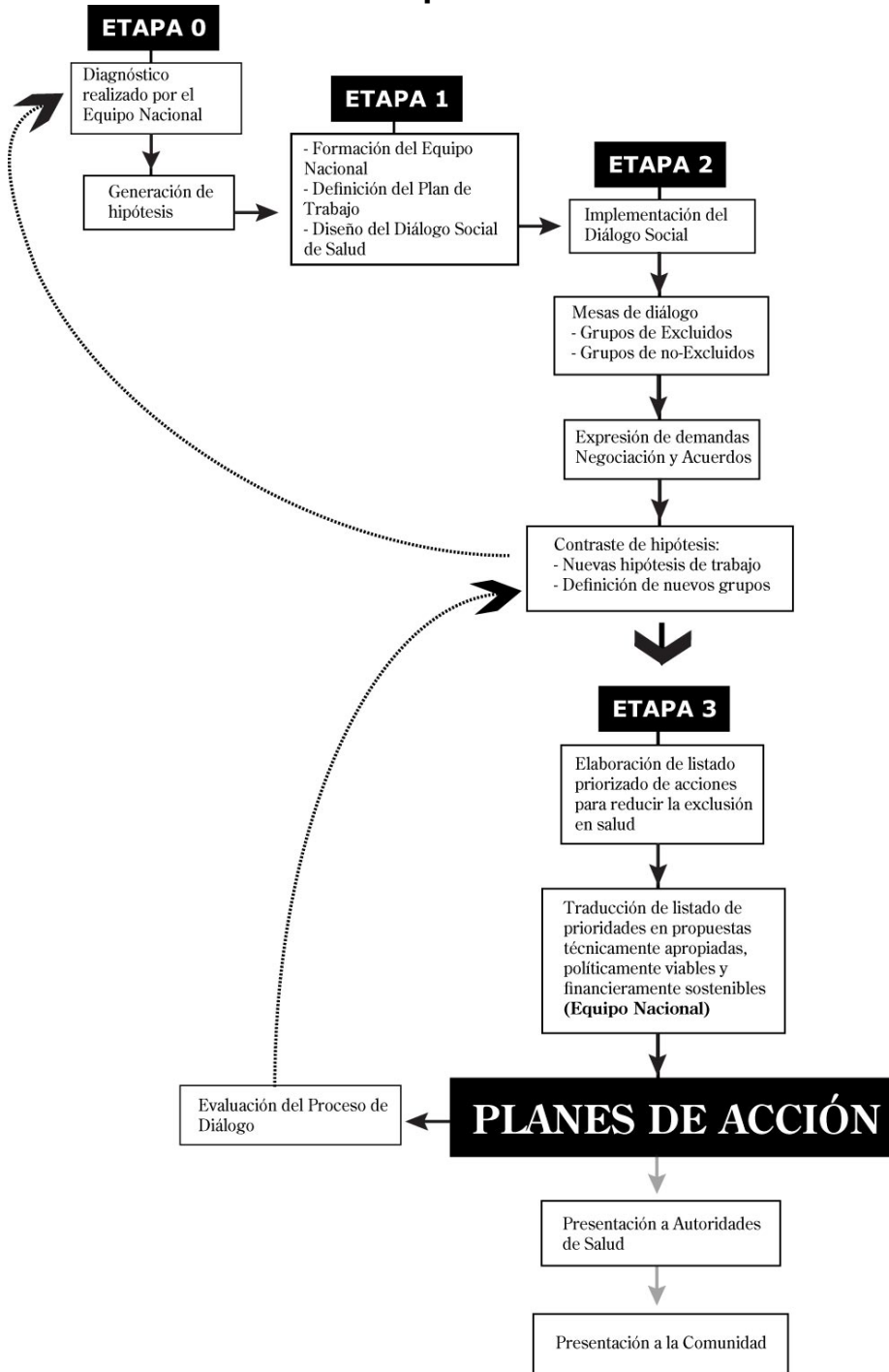
- ✓ Consolidación y edición de los listados priorizados de cada mesa
- ✓ Revisión y transcripción de los listados de acciones priorizadas a un solo documento
- ✓ Presentación del documento de sistematización a las autoridades nacionales
- ✓ Presentación del documento de sistematización a la sociedad a través de eventos públicos



Traducción del listado sistematizado en estrategias políticamente viables y financieramente sostenibles

PLAN DE ACCIÓN

Diálogo Social EN SALUD



4.3 EVALUACIÓN:

La evaluación es un componente muy importante en este proceso ya que se deben complementar e integrar tanto los resultados de las técnicas cualitativas como información cuantitativa disponible.

La evaluación permite revelar la información apropiada en una situación determinada, constituyendo marcos de referencia para la futura construcción de políticas. Es por ello que es muy importante

4.3.1 Evaluación de la actividad

Ficha de registro y evaluación de las actividades realizadas en cada mesa de dialogo (ver Ficha de Registro, próxima página)

Informe de resultados y análisis de contenido

Recomendaciones

4.3.2 Evaluación de Proceso

Es necesario definir indicadores de evaluación del proceso de dialogo. Sin perjuicio de que cada equipo nacional pueda definir sus propios indicadores, se recomienda utilizar al menos los siguientes:

- Los listados priorizados de acciones reflejan y/o son coherentes con los acuerdos establecidos en las mesas de dialogo.
- El porcentaje de actores participantes es al menos un 70% de los convocados
- El grado de representatividad de los actores es alto
- Se han extraído al menos tres ideas fuerza de la discusión para ser incorporados en el listado priorizado de acciones
- Los actores participantes validan la metodología utilizada en la mesa de dialogo
- El proceso de dialogo ha tenido reconocimiento publico.
- Los ejes de discusión sugeridos fueron incorporados en el proceso de dialogo
- Se logró discutir todos los puntos establecidos en la agenda.
- Al menos el 70% de los participantes comprendieron las instrucciones y pudieron discutir abiertamente del tema.
- La información recogida de los diálogos es clara y simple de interpretar.
- Se respetaron las opiniones de cada uno de los participantes y su derecho a la confidencialidad en caso de que así lo solicitaran.
- Los acuerdos tomados en la mesa fueron consensuados por al menos el 70% de los participantes

FICHA DE REGISTRO DE SESION DE DIALOGO SOCIAL

Grupo N° ____

Tema:

Fecha:

Nombre del Monitor(es):

Hora de Inicio:

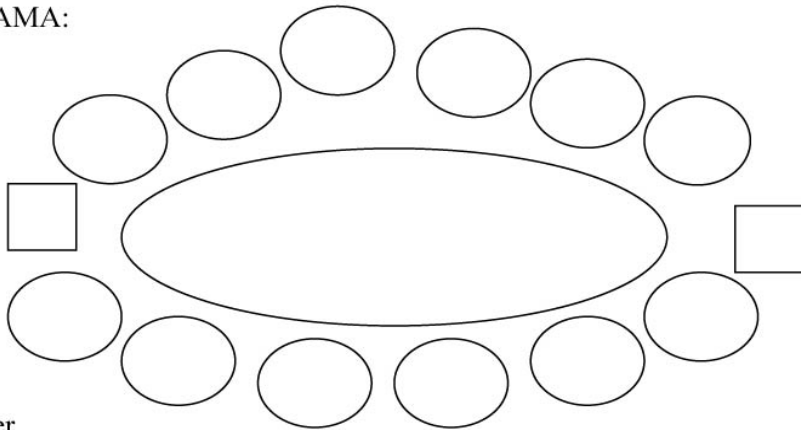
Hora de término:

Número de intervenciones por módulo:

- Hombres
- Mujeres

Número de Superposiciones:

DIAGRAMA:



O= Mujer

X= Hombre

Lugar de Realización:

Numero de participantes: Hombres
Mujeres

Edad de los participantes:

Estado Civil de los Participantes

Actividad de los Participantes:

Hijos, en caso que existan

Cantidad de Participantes con trabajo remunerado

Cantidad de Personas por grupo familiar

Breve descripción de 5 elementos relevantes de la sesión

Breve descripción de dificultades que se presentaron en la sesión

ANEXO I

PARTICIPACIÓN

1. La participación como elemento de gran importancia para la gestión de un proyecto

Los modelos de gestión que han sido evaluados como exitosos durante este último siglo se caracterizan por la presencia de elementos tales como, la capacidad sistemática de análisis de contexto, detección de áreas de problema, comunicación activa, y formación de redes. En este nuevo contexto de organización, la participación es un elemento fundamental y necesario en el proceso de construcción, innovación, compromiso y confianza en el logro de resultados. Un fuerte componente de participación esta relacionado con un mayor grado de legitimidad y autogestión³⁹.

La Participación es inherente a la Naturaleza Humana. De acuerdo con el reporte de desarrollo humano realizado por Naciones Unidas en 1993, la participación es una condición fundamental para la sobre vivencia. En Latinoamérica la participación ha sido fundamental para la construcción de los pilares de la democracia y la identificación de problemas que afectan a la mayoría de la población. La participación es un derecho inherentemente humano que eleva la dignidad humana y crea posibilidades para el desarrollo.

En este escenario en que se evidencia que la participación es un elemento fundamental para la construcción de la legitimidad y social y sustentabilidad se hace indispensable la implementación de ella para el logro de un real mejoramiento social.

2. La Participación enfrenta resistencia e intereses

A nivel de discurso la participación ha sido muy exitosa ya que se inserta en el marco democrático que se esta promoviendo en la región. Pero esto no es suficiente, para operacionalizar el discurso se hace necesario la generación de profundos procesos de cambio social que provocan resistencia en algunos grupos de interés. Algunas de estas resistencias son:

- Costo y Tiempo: Los procesos participativos implican un mayor tiempo y costo en su implementación. Estas cargas extras que en el corto plazo parecen una clara desventaja se transforman en el mediano y largo plazo en costo efectivas.
- Económicamente Reduccionistas: La participación como proceso humano no puede ser evaluada en términos económicos, ya que sus resultados no tienen que ver con

³⁹Leavitt H, Lipman-Blumen J, *Hot Groups*, Harvard Business Review, July-August, 1995

incentivos económicos. Sin embargo este elemento inherentemente humano puede ser un elemento importante en la promoción de la productividad. Amartya Sen explica que la exclusión de las motivaciones e intereses humanos da en la perspectiva económica, genera un marco muy limitado de análisis⁴⁰.

- El predominio de una cultura de organización formal: La visión formal de la organización promueve la jerarquía y la verticalidad que lleva a una rutina. Por el contrario la participación se basa en un esquema horizontal de cooperación, flexibilidad, adaptación y visión clara de los objetivos. Romper el esquema burocrático imperante por la introducción de modelos participativos en la gestión de proyectos es claramente una amenaza que provoca mucha resistencia y desmotiva a los potenciales actores de la comunidad.
- Subestimación de los Pobres: Los encargados de implementar los modelos participativos asumen que las comunidades pobres son incapaces de participar en el diseño, gestión y evaluación de sus proyectos debido a sus escasos conocimientos y cultura. Sin embargo muchos de los elementos de capital social están presentes en las comunidades pobres, tales como el compartir ciertos valores, tradiciones, vínculos de solidaridad, expectativas que si se movilizan de manera exitosa pueden producir resultados muy significativos⁴¹.
- Tendencia a Manipular a la Comunidad: Los líderes del proyecto que no son necesariamente los verdaderos líderes de la comunidad tratan de manipular a la comunidad, pero su no representación crea resistencias a participar y predisposición negativa hacia futuras iniciativas.
- Problemas de Poder: La participación implica compartir el poder, lo que crea un nuevo marco para las relaciones de modo de establecer mayor equidad. Este nuevo marco quita poder a las autoridades lo que crea resistencia. Sin embargo la participación ha probado ser un elemento importante en el incremento de la innovación y productividad⁴².

2.1 Políticas y Estrategias Orgánicas y Activas son Necesarias para la Futura Participación:

La idea de participación conlleva la implementación de iniciativas que fortalezcan a la sociedad civil. En este proceso se incorpora como elemento fundamental la perspectiva integral que integra lo político, social, y económico. Para fortalecer la incorporación de este enfoque participativo es necesario:

- Realización de investigación y sistematización que fortalezca una participación exitosa, evitando los problemas que surgen en la etapa de implementación. Estos estudios deben incluir y trabajar la visión de los beneficiarios del

⁴⁰ Sen A, *On Ethics and Economics*, 1997

⁴¹ Hirschman A, *Against parsimony: Three easy ways of complicating some categories of economics discourse*, *American Economic Review*, 1984

⁴² Navarro Z, *La democracia afirmativa y el desarrollo redistributivo: el caso del presupuesto participativo en Porto Alegre, Brasil*, Doc **BID**, 1998.

proyecto, y de las agencias que lo van a implementar. Esta base de conocimiento será la base para fortalecer y complementar el trabajo actual.

- Debe iniciarse un proceso de aprendizaje donde se aprenda de las experiencias exitosas, por lo que deben documentarse las experiencias acumuladas.
- Las iniciativas innovadoras en esta área deben ser apoyadas por políticas.
- Es necesario la creación de alianzas de modo que los esfuerzos por promover participación se potencian y no queden aislados. Para esto la coordinación de las actividades de los distintos grupos de la sociedad debe realizarse tanto a nivel nacional como local. Esta coordinación tiene como objetivo la protección de las actividades que están realizándose y logro de un mayor apoyo de los distintos sectores hacia el trabajo.
- Promover e incrementar la conciencia pública y el debate respecto a la participación, mostrando los beneficios que ésta tiene y ojala ponerla en la agenda publica.

3. Técnicas Participativas:

Durante los años setenta surge en oposición a los modelos positivistas y funcionalistas predominantes, la investigación participativa que se basa en el concepto de transformación de carácter estructural que da cuenta de las realidades sociales complejas y contradictorias. Esta investigación incrementa la posibilidad de enfrentar de mejor manera los problemas sociales urgentes ya que amplía la conciencia de los propios recursos y desarrolla confianza en los grupos intervenidos.

Estas técnicas son una propuesta metodológica cuyo objetivo es la transformación de la realidad social tanto en su organización como en sus relaciones de poder entre los grupos y estructuras sociales que promueven un mejoramiento de las condiciones de vida de las personas que son parte de esta realidad⁴³.

Estas técnicas se define desde sus inicios como una estrategia de acción definida que involucra a los/as beneficiarios/as de la misma en la producción de conocimientos de acuerdo a los propios valores y capacidades. Los principios básicos de estas técnicas participativas se definen como⁴⁴:

- Su punto de partida esta ubicado en la perspectiva de la realidad como una totalidad. La totalidad no significa todos los hechos, sino la realidad como un todo estructurado y dialéctico, en el cual puede ser comprendido racionalmente cualquier hecho⁴⁵. Es un todo en organización en desarrollo, que se va creando.

⁴³ Hall B

⁴⁴ Gabarron L, Hernández L, *Investigación Participativa*, Cuadernos Metodológicos, Centro de Investigaciones Sociológicas, 1994

⁴⁵ Kosik 1983

- Se parte de la realidad concreta de los propios participantes del proceso. Esta premisa considera a las personas en situación lo que determina condiciones espaciales y temporales que interactúan.
- Los procesos y estructuras, las organizaciones y los sujetos se contextualizan en su dimensión histórica.
- La relación tradicional sujeto objeto que se establece entre investigador y grupo, se convierte en una relación sujeto-sujeto. Esto apunta al principio de diálogo que se refiere a un diálogo reflexivo-concientizador, crítico, democrático y antidogmático; de carácter horizontal que hace que ambas partes investiguen y aprendan al mismo tiempo que se realiza una acción transformadora donde se abandona la postura de erudito para escuchar y aprender de los discursos de distintas sintaxis culturales a través de las relaciones simétricas y de incorporar a las personas como sujetos activos y pensantes en la investigación.
- La unidad entre la teoría y la práctica. Esto supone construir la teoría a partir de la práctica reflexionada críticamente. Es necesario vivir intensamente la relación profunda entre teoría y práctica de modo de integrar a las personas críticamente en la acción transformadora⁴⁶.
- El conocimiento científico y el popular se articulan, críticamente, en un tercer conocimiento nuevo y transformador. Esto apunta a la factibilidad de establecer un dialogo con participación activa e intelectual del sujeto en un proceso colectivo de producción de conocimientos.
- La participación debe estar presente a través de todo el proceso. Esto es que la comunidad y/o grupo intervenido tome parte en cada una de las etapas y forme parte de la toma de decisiones.

Análisis de redes y Mapas Sociales:

El análisis científico clásico apunta a lo cuantificable dejando de lado un aspecto importante de los fenómenos sociales que son los aspectos que no se pueden medir por lo tanto lo que ganamos en precisión lo perdemos en comprensión de la complejidad. El análisis de las redes se basa en los siguientes supuestos⁴⁷:

- Se puede pensar la sociedad en términos de estructuras
- Estas estructuras sociales se manifiestan en forma de relaciones entre actores sociales(sean estos actores, grupos, organizaciones, clases o individuos)
- Los conjuntos de vínculos o relaciones sociales forman redes.

⁴⁶ Freire P. 1984

⁴⁷ Gutiérrez Pedro M, Mapas Sociales: Método y Ejemplos Prácticos.

- De acuerdo a la posición que de los diferentes actores intervinientes ocupan en esas redes van a definir sus valores, creencias y comportamientos.
- El principio de análisis no son los individuos ni los grupos sino las relaciones y redes de relaciones que se establecen.

A partir del análisis de las redes surge el sociograma que consiste en representar gráficamente las relaciones interpersonales de un conjunto de individuos. Estos sociogramas representan gráficamente las relaciones que están presentes en un momento determinado, entre un conjunto de actores con vistas a transformar la situación. Por lo tanto en este escenario se presentan dos miradas: lo instituido y/o establecido (desde arriba) y las potencialidades y posibilidades de transformación (desde abajo). Este mapa sirve como una especie de diagnóstico donde se ve la articulación de las redes sociales que parte con el análisis de redes clásico que se basa a en la pregunta con quien se relaciona Ud en primer lugar , en segundo, etc, incluyendo tanto los grupos formales como la sociedad civil.

Para la elaboración del sociograma es necesario considerar los siguientes supuestos⁴⁸:

- Por lo general las relaciones son recíprocamente asimétricas, diferenciándose en contenido e intensidad.
- Los miembros de la red se relacionan de manera directa e indirecta y es el conjunto de contextos de estructural el que define una relación específica.
- Las relaciones creadas por la estructura de relaciones no son arbitrarias.
- Las relaciones pueden vincular a individuos, así como a grupos y organizaciones.

Para el análisis de la redes generalmente se han utilizado dos perspectivas⁴⁹:

- *Análisis Relacional*: Se refiere a las relaciones directas e indirectas entre los actores, las cualidades de dichas relaciones, la intensidad, fortaleza, los conflictos, que tipo de relaciones se mantienen (económicas, de intercambio, de solidaridad, etc.).
- *Análisis Posicional*: Se refiere las formas que toman los diferentes conjuntos de actores, por lo tanto se centran en las estructuras que se configuran. Se ve la adscripción de los actores a los distintos discursos.

Elementos claves para el análisis:

- **Intensidad de las relaciones**: Se refiere a la identificación de las relaciones dominantes en cada espacio.

⁴⁸ Id

⁴⁹ Id

- Densidad de las relaciones: Se refiere a identificar las zonas con alta densidad de modo de trabajar tanto sus características como las relaciones que mantienen.
- Observación de los elementos centrales: Se refiere a la identificación de aspectos que son comunes a varios actores y sirve como el punto de conexión y/o unión.
- Observación de los elementos articuladores: Identificación de aquellos elementos que sin ser centrales juegan un rol estratégico en el sentido que unen a varios actores de la red, por lo tanto se enfatiza la cualidad que juega un rol importante en el entramado de la red.
- Conflictos: Identificación de las interferencias en las relaciones entre grupos y el carácter de estos conflictos.
- Espacios sin relacionar: Identificación de aquellos espacios donde no hay relación y donde la posible existencia de una facilitaría una mejor acción del grupo en su conjunto.
- Relaciones indirectas: Identificación de aquellas relaciones que no son directamente explícitas entre los actores.
- Observación de puentes locales: Se refiere al análisis de las relaciones débiles, ya que muchas veces pueden aportar significativamente al análisis debido a que unen sectores que de otra manera estarían desconectados.

ANEXO 2

TÉCNICAS COMPLEMENTARIAS POSIBLES DE UTILIZAR EN EL DIÁLOGO SOCIAL

1. Coaching

Definición y Características

El Coaching es un proceso inductivo, dirigido por un gerente (supervisor), para entrenar y orientar a otros en el desarrollo de una tarea. Se utiliza frecuentemente en el lugar de trabajo como herramienta para optimizar el desempeño, ayudando a remover aquellas barreras que puedan ser obstáculo para un eficiente quehacer y desarrollo profesional en un enfoque que valora el aporte individual al trabajo conjunto. La idea es ayudar al empleado a definir y trabajar los problemas personales u organizacionales que debe superar con el fin de mejorar su desempeño en el trabajo.

El Coaching a menudo se confunde con la Orientación, que es una técnica utilizada para apoyar el manejo de conflictos a través de actividades de consejería directa al individuo, sin involucrarse en los procesos grupales de la interacción en el contexto de trabajo. Ambas técnicas comparten ciertas características tales como: escuchar, mostrar empatía, preguntar, proporcionar información y el desarrollo de planes de acción.

CINCO ELEMENTOS BÁSICOS DEL COACHING

- a) Convicción en los principios.
- b) Optimización del desempeño.
- c) Apertura al cambio.
- d) Compromiso con el propio desempeño.
- e) Honestidad.

a) Convicción en los principios

Quien desempeña el rol de Coach, debe tener un claro “sentido de dirección” y promover este objetivo con pasión. Debe tener una fuerte convicción en lo que busca para conducir hacia los resultados. Canaliza las energías y esfuerzos hacia objetivos que involucran excelencia. Sin una visión clara, los esfuerzos de las personas se diluyen.

b) Optimización del desempeño

Los buenos Coach habilitan a sus equipos para optimizar sus resultados. Esto solo se logra con esfuerzo y empeño personal. Un buen Coach analiza con cada uno de los miembros del equipo, las fortalezas y debilidades individuales de su desempeño, con el fin de que cada persona conozca lo que necesita mejorar o aprender para lograr el nivel de excelencia necesaria para el cargo. También es importante para quien desempeña el rol de COACH, saber que habrá personas del equipo a las que tendrá que empujar, como también motivarlos a un mayor esfuerzo personal.

c) Apertura al cambio

El Coach debe ser un líder efectivo que prepare a la gente y al equipo que dirige, para los momentos de cambio. Debe desarrollar en la gente la habilidad de fluir con el cambio y superar la falta de flexibilidad, que es uno de los mayores problemas en las empresas y organizaciones. Esta apertura al cambio implica la capacidad de efectuar un rápido cambio de estrategias cuando el entorno lo requiere, esta es una de las habilidades centrales de un buen coach, adaptarse rápido y ayudar a su equipo a hacer lo mismo.

d) Compromiso en el desempeño

Consistencia en el desempeño es otra de la característica esencial de un buen coach. Esta consistencia no significa comportarse todo el tiempo del mismo modo, sino actuar del mismo modo en circunstancias similares. Esto proporciona seguridad a las personas y al equipo, saben lo que se espera de ellos y a la vez ellos saben que esperar de su coach. El objetivo del coach es lograr desarrollar el mejor potencial de cada uno de los miembros de su equipo. En este enfoque, las equivocaciones y errores son corregidas en forma inmediata y contingente, ya sea como equipo o en forma individual si corresponde. Como coach, las personas deben tener criterio y flexibilidad para confrontar a las personas cuando cometen errores, centrándose específicamente en la acción errada y no en la persona en si. Es necesario que les quede claro que siguen siendo valoradas como personas.

e) Honestidad

Finalmente, la integridad es un valor fundamental tanto en el líder como en el coach. Esta integridad estará basada en la honestidad de mostrarse como uno es frente al grupo, sin pretender ser lo que no es. De este modo logrará credibilidad, predicando con el ejemplo. El éxito del coach estará directamente relacionado con la percepción de su integridad.

La característica fundamental del Coaching tiene que ver con confiar en alguien y tomar las acciones necesarias para ayudarle a lograr lo mejor de sí.

“Un trabajo exitoso de coaching es siempre una historia de transformación, no solo de éxito respecto a los niveles de desempeño. Es una historia sobre como guiar a las personas más allá del orgullo e intereses inmediatos y motivarles a desarrollar y obtener el potencial que realmente pueden lograr. Debe incentivarse el deseo de cuestionarse fundamentalmente quienes son, que quieren, que hacen y porque lo hacen.

Robert Hargrove, 2003

2. Técnicas de Resolución de Conflictos

Los supuestos que están a la base de este enfoque estipulan que el conflicto es algo inevitable en las relaciones humanas y es a través de él, que se construye confianza y soluciones innovadoras y creativas a los problemas, fortaleciéndose así las relaciones interpersonales.

Este enfoque plantea el lidiar con los conflictos en forma no violenta, proporcionando medios alternativos de resolución a los que pueden acudir los actores sociales en conflicto y terceros interesados en el espectro de soluciones equitativas y satisfactorias para las partes involucradas y la sociedad en general.

Entre las modalidades más conocidas de resolución de conflicto se encuentran: negociación, mediación, conciliación, arbitraje, facilitación, la investigación de hechos, las mesas de concertación y solución de problemas, entre otras. Ellas han sido utilizadas e incorporadas en la implementación de algunas políticas públicas, especialmente aquellas vinculadas directamente con el sistema judicial. Uno de los argumentos más fuertes que apoya el uso de estas técnicas se relaciona con la transformación social, que se asocia con la participación de la comunidad en la resolución de conflictos con el fin de transformar las relaciones existentes entre los antagonistas de la sociedad y en general. Esta participación permite que los actores sean reconocidos como actores en conflicto y también promueve el fortalecimiento de la organización local a través de la participación e impulso de diversas iniciativas tales como: discusión de un plan de desarrollo local, ejecución de procesos de desarrollo, participación en las decisiones locales entre otras⁵⁰.

Los conflictos se clasifican en simétricos y asimétricos, aquellos simétricos tienen por característica la existencia de actores en conflicto que cuentan con recursos

⁵⁰ Ormachea I, Utilización de medios alternativos para la resolución de conflictos , Iprecon – Perú , 2000

de poder similares o balanceados, mientras que los asimétricos manifiestan abierta disparidad entre los recursos de poder que poseen⁵¹.

Los medios adecuados para la resolución de conflictos son estrategias proactivas donde se reconoce que los conflictos son inevitables y para bajar el grado de conflicto se hace necesario abrir la comunicación y hablar de los valores y sentimientos involucrados en el conflicto.

De acuerdo a la modalidad como se resuelven los conflictos, se distinguen aquellos conflictos que son resueltos por las partes involucradas sin acudir a ayuda externa lo que se denomina resolución no asistida, y por otro lado aquellos que no son capaces de llegar a una resolución en conjunto por lo que requieren de la presencia de un mediador externo que asiste la resolución del conflicto.

2.1 Mediación

Es una técnica de resolución de conflictos en la que se invita a una tercera parte para que interceda ya que los intentos de llegar a una resolución del conflicto han fracasado entre las partes involucradas. Este apoyo se da a través de la presencia de un **mediador**, quien ayuda a las partes involucradas en el diseño de la solución al conflicto. Este mediador puede ser escogido al interior de la misma comunidad o puede ser un profesional experto, externo al medio donde ocurre el conflicto.

El mediador debe⁵²:

- Velar por el cuidado de las personas involucradas en el conflicto más que en el hecho mismo, permaneciendo totalmente imparcial.
- Estar atento a los sesgos personales y proyecciones.
- Tener la voluntad de dejar que las partes involucradas en el conflicto experimenten sus propias fortalezas, más que sientan que han sido rescatados. Pero el rol en este sentido no debe ser totalmente neutro ya que puede desaparecer la idea de la existencia del mediador.
- Facilitar, apoyar y defender el proceso de resolución.
- Tener la voluntad de compartir experiencias personales y vulnerabilidades en los casos que sea apropiado.
- Confiar en la propia intuición del conocimiento.

Los procesos de mediación exitosa generalmente han incluido los siguientes elementos⁵³:

⁵¹ Id

⁵² Mediation

⁵³ Id

- **Un facilitador imparcial como tercera parte:** La tercera parte que entra en el juego es neutral y en su rol de mediador hace que el proceso funcione, las partes pueden confiar en que tienen cierto grado de seguridad y no son abusadas ni amenazadas por intereses de otros partidos. El proceso funciona porque el mediador se reconoce como alguien que apoya a las partes durante el proceso de resolución, sin involucrarse en ninguno de las partes que participan del proceso. El mediador ayuda y facilita a las partes para que encuentren sus propios y mejores intereses.
- **El facilitador debe proteger la integridad de los procedimientos:** El mediador protege la confidencialidad de los procedimientos. Es respetuoso de la información que da cada parte y preserva la integridad de los procedimientos en todos los sentidos. La información que el mediador revela corresponde solamente a la que existe en el acuerdo.
- **Debe existir buena fe por parte de los participantes:** Esto no solo implica el aceptar a un mediador y velar porque se produzca el proceso de resolución, sino que además no deben existir segunda intenciones en el proceso de mediación. En este sentido tanto el comportamiento como la integridad del ser neutro son importantes elementos para crear y preservar la buena fe de las partes.
- **La presencia de las partes:** La presencia de las partes y la autoridad correspondiente es fundamental para el trabajo que se realiza en el proceso de resolución. Todas las partes necesitan interactuar con el mediador.
- **Existencia de un sitio adecuado:** Se refiere a un lugar donde exista neutralidad, confidencialidad e inclusividad lo que facilite la conducción hacia el proceso de resolución.

Una de las características de la mediación es que es tan amplia que puede ser utilizada en diversos contextos y para la resolución de un amplio rango de conflictos.

2.2 Negociación

La metodología de negociación que se describirá a continuación es la que ha sido desarrollada por el Programa de Negociación de la Universidad de Harvard. Ha sido utilizada en diferentes situaciones de conflicto en distintos contextos y países por las Naciones Unidas y otros organismos, mostrando resultados efectivos.

En la práctica, todas las personas negocian cotidianamente en los distintos ámbitos de la vida, con colegas, colaboradores, superiores, familiares y amigos cercanos, aún cuando no sepan que lo están haciendo. Negociamos con nuestras parejas

respecto de una película que queremos ver o respecto de la radio que queremos escuchar si vamos en automóvil. Negocian los niños respecto del tiempo que ven televisión o a que hora se van a dormir.

La negociación es un proceso básico utilizado para obtener lo que se desea de los demás. Es un tipo de comunicación que fluye constantemente entre participantes que tienen intereses diferentes, con el fin de lograr un acuerdo. Prácticamente todos queremos participar en decisiones que nos competen o de algún modo nos afectan.

La negociación es un proceso intrínseco a la naturaleza humana, dada nuestras diferencias individuales. Somos diferentes, tenemos una socialización y, personalidad distinta. Nuestra educación, valores y principios nos llevan a diferir del resto y por ende “negociamos” para manejar aquellas diferencias que nos afectan. Sin embargo no siempre logramos el resultado esperado. En una negociación hay una serie de variables que coexisten simultáneamente.

Algunos factores relacionados con una mayor capacidad de negociar se relacionan con la capacidad de influir, con el poder, con aspectos psicológicos, con aspectos económicos, con niveles educacionales, entre otros.

Las técnicas de negociación más comunes dejan en general a una de las partes frustrada, insatisfecha, enojada y a veces con sintiendo todas estas emociones a la vez. En esta situación uno de los participantes en el proceso gana mientras el otro pierde. Este tipo de negociación, dado sus características, ha sido denominado como Negociación “Hard”.

Otra situación es cuando las personas desean evitar el conflicto y hacen concesiones con el fin de evitar el conflicto y llegar “rápidamente a una solución”. Este tipo de negociación, quizás evitará la confrontación inmediata pero en el tiempo, la persona terminará sintiendo que no logró lo que buscaba, generándole ello sentimientos negativos. Por sus características, esta negociación ha sido denominada “negociación soft”. No obstante este tipo de negociación suele durar corto tiempo ya que mantienen el conflicto latente con el tiempo, puede transformarse en una situación donde una negociación sin perdedores, ya no sea posible.

Hay una tercera forma de negociar, que no es ni “soft” ni “hard”, sin embargo, en alguna medida, hace uso de ambos estilos. Dentro de este marco se encuentra el modelo de negociación desarrollado por la Universidad de Harvard, que se utiliza mayoritariamente en distintos ámbitos de acción.

El modelo de Harvard procura que las decisiones se tomen en base a valores reales de las situaciones, más que en los argumentos que cada parte propone o no realizar. Este modelo sugiere y promueve que ambas partes ganen cuando ello sea factible. Al mismo tiempo postula que en caso de que afloren conflictos de intereses,

deberá insistirse en que el resultado final deberá basarse en estándares equitativos, independientemente de lo que cada parte desee.

Este método de negociación es “Hard” en los aspectos objetivos y “soft” en aquellos aspectos que se relacionan con las personas. Se basa en principios que muestran como llegar a obtener lo que se desea sin comprometer elementos como la dignidad o la integridad. Facilita el actuar con equidad y a la vez protege a la persona de que otro tome ventajas de esta equidad.

Principios del método

- Separe a las personas del problema

El enfoque básico es que se trata de trabajar con personas como seres humanos y con el problema y la situación objetiva. La relación, dentro de este método, debe basarse en percepciones precisas, comunicación clara, emociones apropiadas, visión de futuro y resultados definidos. Debe trabajarse directamente con los problemas de las personas, no tratar de solucionárselos con grandes concesiones.

En el caso de tener que enfrentar problemas de corte psicológicos, utilice técnicas psicológicas. En el caso de que las percepciones de las personas no sean precisas, deben buscarse formas de mostrar y enseñar a la persona su equivocación. En caso de que las emociones fluyan demasiado, debe buscarse la manera más apropiada para que las personas involucradas puedan soltar esa energía en forma apropiada.

En el caso de que aparezcan malos entendidos, debe trabajarse para superarlos y mejorar la comunicación entre las partes.

- Centrarse en los intereses y no en las posiciones

Los intereses definen el problema. Un problema básico en cada negociación yace en los conflictos entre necesidades, deseos, inquietudes y temores de cada parte más que en las posiciones en conflicto. El centrarse en los intereses más que en las posiciones facilita el desarrollo de soluciones. En este sentido es importante definir los intereses de modo de visualizar los intereses compartidos o diferentes pero complementarios, que pueden servir de base para un acuerdo sensato.

Pelear duro por el tema principal aumenta la presión por lograr una solución efectiva. Por otra parte, el proporcionar apoyo a las partes como persona tiende a mejorar las relaciones y a aumentar las posibilidades de llegar a un acuerdo.

Es la combinación de apoyo y ataque lo que hace que este modelo funcione, cada una de las acciones por separado generalmente son insuficientes.

El negociar “duro” por los intereses personales no significa cerrarse a escuchar los puntos de vista de la otra persona. Por el contrario, difícilmente puede esperarse que una de las partes escuche los intereses del otro y discuta las opciones sugeridas por ésta, si la contraparte no parece considerar sus intereses, ni estar abierta a sus sugerencias.

Una Negociación exitosa requiere de una actitud tanto “Firme” como “Abierta”

- Trabajar Juntos en Pos de Opciones que Satisfagan a ambas Partes

Esto apunta a desarrollar e inventar opciones que aporten al beneficio mutuo

En la mayoría de las “Negociaciones” ocurren 4 elementos principales que obstaculizan el crear opciones diversas:

- Juicios prematuros
- Búsqueda de una solución única
- Asumir una posición de “o tu ganas o ----yo pierdo”
- Pensar que “resolver su problema, es su problema”

Elementos importantes para una negociación exitosa:

- Separar la acción de inventar opciones del enjuiciamiento de ellas.
- Ampliar acciones potenciales a la mesa de negociación más que buscar “el” resultado posible.
- Buscar el beneficio mutuo.
- Inventar formas de tomar decisiones en forma fácil.

Fortalezas y debilidades de la negociación

Fortalezas

El método de negociación ha sido utilizado en distintos contextos con alta eficacia. Algunos ejemplos son: conflictos entre países, conflictos bélicos, conflictos Inter-gubernamentales, conflictos con grupos terroristas, en secuestros de personas claves, conflictos laborales, interpersonales y de parejas.

Debilidades

Requiere de tiempo y recursos para entrenar personas, “facilitadores”.

Requiere de apoyo externo durante la Negociación.

Posiciones extremadamente radicales pueden rechazarlo desde un inicio.

Un conflicto, manejado bajo un esquema tradicional, puede resultar engañosamente percibido como resuelto, no obstante en el mediano plazo puede presentarse como el “Síndrome del Globo”, sumar presión y explotar repentinamente con un tipo de reacción de mayor agresividad y por ende con consecuencias impredecibles.

Es por ello que este modelo de negociación ha demostrado ser altamente efectivo, ya que pone fin al conflicto, con una mutua aceptación, beneficiosa para ambas partes. Ello significa, en general, el término real de un conflicto.

ANEXO 3

GRUPOS DE DISCUSIÓN

El grupo de discusión es una técnica cualitativa de producción de datos, simultáneamente inductiva y naturalista. La técnica implica crear una situación en que ocurre una discusión controlada, en un grupo homogéneo (en cuanto a variables básicas asociadas a los objetivos de la investigación), a cargo de un moderador con competencias para facilitar el discurso de los distintos participantes. La discusión es abierta por el moderador, quien alienta a los individuos pertenecientes al grupo para que puedan, libremente, dar su opinión respecto a los temas y de esta forma entablar un diálogo entre distintas perspectivas y visiones particulares de los participantes.

El grupo de discusión, en un sentido estricto, no es propiamente un grupo, ya que él no existe antes ni después de ocurrida la sesión. Sin embargo, la reunión de personas es un punto fundamental pues la interacción y la construcción de una identidad colectiva (por momentánea que sea) son la base, el instrumento, para producir datos que serían inaccesibles a partir de sujetos aislados. La condición de grupo se alcanza en el intercambio, sea de emociones, sea de lenguaje; se logra cuando los participantes rompen la individualidad y pasan a expresarse a través de un “nosotros”.

“Un grupo de discusión puede ser definido como una conversación cuidadosamente planeada, diseñada para obtener información de un área definida de interés, en un ambiente permisivo no directivo. Se lleva a cabo con aproximadamente 7 a 10 personas, guiadas por un moderador experto. La discusión es relajada, confortable y a menudo satisfactoria para los participantes, ya que exponen ideas y comentarios en común. Los miembros del grupo se influyen mudamente, puesto que responden a las ideas y comentarios que surgen en la discusión”

(Krueger, 1991)

La fuente de datos se encuentra en el discurso que se genera en el diálogo entre los sujetos, diálogo que refleja un estilo de conversación que en momentos se aproxima al conflicto, sea en términos reales o simbólicos. El concepto de diálogo es un reflejo de la idea de conversación, de confrontación, y de intercambio, donde una variedad de discursos se van presentando alternadamente, dialógicamente. Sin embargo, no es cualquier diálogo, es un diálogo donde se busca la discusión, las ideas y discursos encontrados. En ese

sentido, discutir, del latín “*discutire*” (que significa quebrar, remecer, sacudir) apunta hacia discursos que, en la oposición de ideas, buscan abarcar una cierta completitud que cubra todos los puntos de vista posibles. De allí que la búsqueda de la incoherencia del discurso sea, en definitiva, uno de los focos de la técnica. Desde esta perspectiva, lo que el grupo hace, es producir una o distintas unidades de análisis a partir de un proceso que básicamente, en lo concreto, consiste en tomar la palabra de manera alternativa y producir un discurso en cada momento.

El tema de la incoherencia no es menor en torno a los grupos de discusión. Es en la incoherencia que se facilita con esta técnica, basada en el lenguaje cotidiano, donde parece residir la esencia de este enfoque que se opone a la linealidad de la entrevista, sea ésta individual, o en la modalidad de *grupos focales*. Bajo la discusión, que se encuentra enmarcada en una interacción en el que el observado sabe que está siendo tanto objeto como sujeto, surge un diálogo “natural” donde se genera un discurso, facilitando que surjan las incoherencias. Estas incoherencias en el discurso del grupo se producen ya que ciertos argumentos parecen muy razonables desde la experiencia, los que podrían no ser del todo válidos, desde la lógica formal. De algún modo, la aparición de estas incoherencias, que paradójicamente resultan coherentes en un grupo, sería resultado de la reflexividad y la actitud crítica del sujeto en este contexto social tan particular. La explicación de estas incoherencias parece residir en el salto al de las ideas, de las palabras, al terreno de la praxis, al contexto práctico y concreto de los hablantes. Estas incoherencias podrían también, y posiblemente en paralelo, ser indicadores de conflicto. La ruptura de la coherencia explicaría que en la representación simbólica de cierto grupo habría un rechazo, una cierta imposibilidad de asimilar una lógica que se percibe ajena, distante. Surge una contradicción normativa, que se refleja en la tensión en el discurso. Es de cierta manera el indicador de las transformaciones sociales. Es el discurso de un grupo que entra en contradicción con el discurso institucionalizado, con el discurso “de otros”.

Esta técnica apunta a la subjetividad de los participantes entre los que se da la discusión, es por ello que el investigador debe tomar una posición a momentos activa, a momentos pasiva, en relación a la recopilación de la información. Su forma de intervenir es a través de la introducción de estímulos que generen discusión para poder obtener el material necesario para el análisis. Esto se hace a través del habla, la cual de una forma u otra refleja el orden social de los

sujetos implicados, y pone de manifiesto la subjetividad de los individuos que están participando en el grupo.

Aunque es el habla la base que aporta la mayor parte de los datos, y que ésta se expresa mayormente a través de la producción de palabras, es necesario considerar que lo que se despliega, a pesar que en la lengua se está reproduciendo lo que cada sujeto implicado ha significado a partir de la experiencia social y que al mismo tiempo reproducirá esta experiencia a partir de su discurso, también el silencio juega un rol fundamental.

Esta es una técnica particularmente abierta al silencio. En la medida que el grupo genera un particular proceso comunicativo, que buscamos observar de la manera más natural posible, es decir como si no existiese esa observación, tenemos la posibilidad de mirar un silencio que surge pleno de significados. Es en esta relación que existe entre la vida cotidiana de los sujetos observados y la del observador, donde el silencio cobra la importancia de un elemento claro de transición. Particularmente, en el grupo de discusión un silencio puede ser una clara señal del conflicto que se produce una vez expuesto un tema altamente significativo para ese sector social específico, o debido a cierta incomodidad frente a personas desconocidas en un principio, o tal vez a la dificultad de enfrentar la clara oposición de la norma del grupo a la norma dominante. El silencio puede ser una manera también de hacer perdurar la unidad del grupo, ya que el tema expuesto puede permitir liberar fuertes tensiones. En definitiva, los silencios abren el campo de la interpretación de una manera sorprendente y desafían al moderador a hacer una buena gestión de ellos. El silencio final de cada reunión, según Callejo (2002), también se podría deber al sentimiento de haber finalizado, haber logrado un consenso, sentirse lo suficientemente reflejado con lo que allí se ha planteado.

Ello no deja de ser razonable, si se al grupo desde su perspectiva de “re-unión”, donde la técnica permite jugar en dos direcciones opuestas, donde un camino se dirige a la reintegración del grupo tras la individualización inicial, y el otro a la singularidad que se asume al hacerse planteamientos desde cada persona, sin dejar de lado el hecho que se está en un grupo y se pertenece a él, al menos por el tiempo de duración de la sesión. Al reunir a seis u ocho participantes y producir una actividad discursiva lo que se incita es la búsqueda de nexos, frente a lo que se unen y frente a los que se separan. Esto se produce a través de un reflexionar sobre las normas de referencia particulares de grupos sociales más amplios, que cada participante “representa”. De esta reflexión discursiva surge la norma, es decir, lo que se-debe-ser en la relación con el fenómeno social estudiado. Es por esto tal vez que en muchas sesiones, además de los

variados puntos de vista que se planteen, surgen quejas y demandas que no estaban consideradas en los esquemas de discusión, pero que pueden reconocerse como un resultado de estas reuniones. Ello ocurre debido a la cercanía del grupo de discusión con las normas sociales, y al ambiente “de permiso” que es posible hallar allí. Este fenómeno es particularmente más frecuente cuando el discurso se va haciendo más consensual, lo que implica una configuración de unas normas de un grupo allí formado, en contraposición a las normas de otros grupos sociales, reales o virtuales. Surge el consenso, que se convertirá en un instrumento analítico primordial. Este surgir es espontáneo, lo que le asigna un valor en sí mismo, sobre todo si se compara esta técnica con la de *grupo focals*, donde el consenso suele aparecer muy tempranamente como resultado de la propia estructura de una entrevista, donde el facilitador va conduciendo, con preguntas, al grupo por los senderos de la coherencia y los acuerdos.

El grupo de discusión puede en su discurso articularse como una queja, en cuanto siempre existen diferencias colectivas con las normas de referencia, o demandas en cuanto se exige o espera cierta extensión normativa, que logre incluir a la propia del grupo allí establecido. Entonces, el grupo cumple una doble función al ser enfrentado a un objeto social de investigación, por una parte produce u obliga a una reconstrucción simbólica del objeto, mientras se da una apropiación del propio grupo, en cuanto a una constitución de éste sobre la base de un discurso común y participativo de sus miembros. Se trata de un choque de significaciones que los participantes comparten de algún modo, para poder discutir sobre temas en común.

Tal vez por esta razón es que algunos piensen que una técnica como ésta sólo tiene sentido, y por eso se ha desarrollado, dentro de un contexto histórico como es la postmodernidad. Esta técnica de investigación social adquiere su real sentido inmersa en una sociedad de consumo, altamente fragmentada, con un concepto de identidad (personal y grupal) de alta complejidad, que se ve permanente en la necesidad de enfrentarse al conflicto. Aquí es donde adquiere su real importancia la idea de reflexividad, a la cual el grupo de discusión invita, a diferencia de las técnicas más observacionales y, obviamente, las no-intrusivas. Esta reflexividad debe asumirse en esta técnica desde el conductor, los participantes, los analistas, en definitiva, todos aquellos que participan de la técnica, incluidos los lectores de resultados.

Los participantes en el grupo son objetos y sujetos al mismo tiempo, existe cierta reflexión sobre la reflexión, existe entonces este continuo

cuestionamiento, que no alejaría a la investigación de la realidad social en sí, sino que paradójicamente parecería ser muy cercano al sujeto social propio del contexto actual. Tal como lo planteara Callejo (2001), es que en esta situación de saberse sujeto social, es donde a través de la interacción se está permanentemente construyendo y reflexionando. Donde, una reflexividad más crítica da poder al discurso para construir realidad.

Consideraciones de uso de la técnica

Los grupos de discusión ofrecen considerables ventajas en tanto método de investigación social. A través de él se recogen datos de la vida real en un entorno social, contexto que permite una interacción directa entre el investigador y los sujetos observados, con lo cual existe la posibilidad de observar los comportamientos no verbales de estos. De esta misma manera, se pueden construir gran cantidad de datos en los mismos términos de los participantes, con lo cual se logra una alta variabilidad de respuestas facilitadas en la interacción grupal. Esta ventaja probablemente surja de gran flexibilidad que requiere la técnica, ya que las discusiones son de carácter abierto, lo que permite desviarse del guión establecido.

Es además, la técnica más apropiada para observar procesos de identificación-vinculación con sectores dominantes y de formación de opinión. Este hecho puede llegar a constituirse en un aspecto crucial al momento de requerirse analizar factores de consumo y no consumo, de inclusión y de exclusión social.

Otra ventaja que hace recomendable su uso es que poseen una alta validez aparente (face validity), ya que es fácilmente comprensible por los individuos y los resultados les son plausibles a los usuarios de la información.

Operacionalmente, esta técnica ofrece la posibilidad de ser utilizada antes, durante o después de un programa de intervención, lo cual hace factible su implementación en conjunto con otras técnicas de investigación.

Por último es importante hacer referencia a que este tipo de técnica tiene un costo relativamente reducido, con lo que hace más accesible su utilización como medio válido de investigación. Junto con esto cabe mencionar que hay una rápida disponibilidad de resultados, facilitando de esta forma la tarea del investigador.

Consideraciones de implementación de la técnica

El grupo de discusión es un tipo especial de grupo en cuanto a su composición, tamaño y procedimientos, es la reunión de entre seis y diez personas, desconocidas entre sí, que hablan un tema bajo la dirección de otra persona. Presentan cinco características:

1. **Grupo de personas:** estos grupos deben ser lo suficientemente pequeños como para que todos tengan la oportunidad de exponer sus puntos de vista y lo suficientemente grande como para que exista diversidad en dichos puntos de vista.
2. **Los sujetos deben poseer características comunes:** los grupos deben estar compuestos por personas similares entre sí, determinadas por los propósitos del estudio.
3. **Técnica de recogida de datos:** se debe tener un propósito definido para determinar las percepciones, sentimientos y las formas en que las personas se acercan a ciertos temas de interés para el estudio.
4. **Naturaleza cualitativa:** aporta conocimiento sobre actitudes, percepciones y opiniones de los individuos.
5. **Conversación guiada.**

Es esencial que los grupos escogidos no sean grupos que existan previamente, que no sean grupos naturales, el grupo de discusión debe existir exclusivamente durante el tiempo que dure la discusión y no más allá de eso.

Por supuesto que es necesario que la elección de los participantes dentro de la investigación tengan clara relación con el tema que se investiga a partir de la pregunta que dio inicio a la investigación y que por lo tanto, debiera cruzarla transversalmente.

Es importante también considerar el espacio físico donde se realizarán las sesiones, ya que la disposición del mobiliario, el que exista o no mesa, la forma de ésta y la posición que adopten los participantes, determinará en gran medida la dinámica de la conversación.

En términos de duración de las reuniones, éstas suelen transcurrir en tiempos de entre una y dos horas, variación que se observa de uno a otro grupo.

El mecanismo de registro, a través de video o de audiograbación, es fundamental cuando se ejecuta un grupo de discusión. No es posible pensar que las notas de campo sean capaces de reflejar lo que auténticamente ocurre durante la ocurrencia de los diálogos. Estas notas pueden acompañar los registros más precisos de las grabaciones, pero no reemplazarlos. Las grabaciones son básicas para contar con los discursos textuales, con la precisión de los tiempos de silencio, y con el correlato emocional que los acompaña. El ideal es que los discursos registrados sean transcritos al papel para facilitar la tarea de análisis e interpretación. Es esencial que los sujetos que forman los grupos estén informados y acepten explícitamente el uso de los sistemas de grabación desde el comienzo de la sesión. Razones éticas y prácticas obligan a esta información.

Por último es básico que el investigador otorgue a los sujetos en estudio una compensación; ya sea en dinero, o en algún tipo de obsequio, ya que así se determina su función en el estudio, de hecho si alguien lo hace gratuitamente, es porque se siente en deuda con el investigador; a este pago se le denomina, “contraprestación” (Canales y Binimelis, 1994).

Análisis de los datos producidos por la técnica

El análisis e interpretación constituyen un proceso de articulación del discurso con el marco teórico/conceptual. Para esto es necesario disponer del material, el discurso, registrado de múltiples maneras: notas, cintas de audio o video, recuerdos o transcripciones. Sin embargo, cabe mencionar que este análisis como proceso es inacabable e infinito.

Se demanda que el análisis sea explícito pero por ser un proceso cognitivo que envuelve al propio proceso del investigador no puede hacerse del todo explícito y manifiesto.

El análisis de grupo de discusión es una práctica de interrogación en la búsqueda de un sentido. Formalmente se podría decir, que el análisis empieza en lo que se denominan las notas de pre-análisis las que son tomadas inmediatamente tras el final del grupo, a fin de no perderlas en la memoria, ello debido a que es un análisis con proyección de registro.

El primer tipo de análisis empieza con la construcción del contexto situacional. Para esto, debe tenerse en cuenta el informe del moderador y la predisposición a la conversación que tenían los grupos antes de reunirse.

Un segundo tipo de análisis está centrado en lo que respecta al orden de lo global y lo particular, para lo cual son necesarias tres fases:

1. Análisis estructural del texto: es la adscripción a una forma de entender el discurso
2. Análisis por tema de cada una de las reuniones, es la posición del grupo respecto a los principales temas de investigación
3. Búsqueda de elementos expresivos para la refutación de las hipótesis: se trata de repasar nuevamente las transcripciones intentando refutar las hipótesis derivadas de los primeros análisis.

El análisis al cual está sujeto la investigación está, obviamente, condicionado por el diseño del conjunto de reuniones y los temas en torno a los cuales gira la discusión.

ANEXO 4

PAUTA DE REGISTRO GRUPO DE DISCUSIÓN

Instrucciones

La Pauta de Registro tiene como finalidad ayudar en la construcción de los procesos de análisis que se efectuarán posteriormente. La idea de seguir una línea de trabajo, entre muchas posibles, es disponer de datos relativamente ordenados para que todos los grupos de discusión sean informados de acuerdo a la misma metodología, la que da cuenta del propósito del estudio-intervención. Informes específicos formalmente muy diferentes dificultan enormemente el tratamiento de los datos y la construcción de informes globales.

La primera parte de la Pauta es simple porque se solicitan datos muy sencillos. Sin embargo, desde la segunda línea el Redactor del Informe (presente en la sesión), o en su defecto el propio Conductor, debe hacer esfuerzos más propios de su *expertise*. El número total de participantes debe ser visto desde la perspectiva de su participación. Se contará el número de participantes en cada categoría de participación. La asignación a las categorías debe considerar una comparación entre los participantes, y no una comparación con lo que han observado en otros grupos. Seguidamente, el número de participantes más activos debe ser categorizado según la medida en la cual dichos participantes han asumido un rol tal que se han apropiado de la palabra, o lo han hecho en una dirección más colaborativa, instando a otros a participar, a discutir. En otras palabras, han favorecido una discusión fructífera.

La segunda parte se relaciona más directamente con la metodología del grupo de discusión. Como parte de la sesión, hacia el final, pero con tiempo para recoger los puntos de vista de los participantes, el conductor debe presentar al grupo un resumen de la discusión. Este resumen debe consignar con mucha claridad las coherencias evidenciadas por él durante el transcurso de la discusión, y los participantes deben analizar dichas coherencias. Ello permite evaluar el grado en que el grupo se apropia de las conexiones de coherencia y cuáles son los puntos en que se rompe dicha apropiación. Para que el grupo pueda hacerse cargo de las coherencias e incoherencias del discurso es imprescindible que el conductor no sólo presente conclusiones propias, sino que las debería ejemplificar con los propios discursos de los participantes. En algunos casos los participantes se harán cargo de los discursos y, en otros, señalarán que el conductor no ha sido lo suficientemente fiel al recoger los planteamientos. Estas incoherencias deben registrarse cuidadosamente, evitando entrar el conductor a discutir sus propios puntos de vista. El conductor debe evitar dar coherencia a aquello que es

incoherente y sacar así conclusiones que no son propias del grupo. El conductor no puede obviar en momento alguno que la búsqueda de incoherencias, y por ende de grados de tensión, es el objetivo del grupo de discusión, que lo diferencia del *grupo focal* y de otras técnicas similares. Discutir es hacer evidente grados de tensión, y el grupo debe permitir recogerlos para su interpretación. La búsqueda de consensos es un tema posterior al grupo mismo. Lo ocurrido en el grupo debe permitir levantar hipótesis sobre las problemáticas que el Proyecto enfrentará en su puesta en práctica.

La tercera parte se refiere a los comentarios, tanto del Redactor como del Conductor de la sesión. En estos espacios hay lugar para cualquier consideración que se considere útil para los fines de la redacción de un Informe global. Los comentarios pueden referirse tanto a lo ocurrido, como a percepciones de los propios informantes, sean estas personales y subjetivas (por ejemplo, qué tan cómodo se sintió el conductor), o más descriptivas de su propia actuación.

La cuarta parte se relaciona con el contenido de la sesión y parte del supuesto que el Redactor tiene a su alcance la grabación de la sesión. Si la sesión no hubiera sido grabada por alguna circunstancia especial, el Redactor tendrá que hacer los esfuerzos necesarios para ordenar las notas de campo y presentarlas de acuerdo a la Pauta. Tres son los aspectos más importantes, por una parte los contenidos declarados en el discurso, que supone una cierta categorización preliminar que se espera sea lo más descriptiva posible, ya que las categorías serán posteriormente agrupadas con las obtenidas de otras sesiones. El Redactor no debe ahorrar palabras en la descripción de los contenidos ya que a partir de largas descripciones es posible llegar a resúmenes, proceso que a la inversa no es posible de ejecutarse. Los contenidos deberían acompañarse necesariamente de expresiones significativas, que corresponden a lo que los participantes dijeron, tal como lo dijeron, esto es, textualmente. Por su parte, las cadenas de coherencia corresponden a agrupaciones preliminares de categorías que aparecen vinculadas en una misma dirección en el propio discurso. Las cadenas de coherencia se pueden simbolizar con palabras, o con otros tipos de símbolos (letras, números). En este último caso es imprescindible que en la parte inferior de la hoja de registro se aclararen dichas simbologías. Abreviaturas simples de cadenas con nombres utilizados en la misma hoja no requieren aclaración.

La quinta parte, una de las más importantes del registro de la sesión, se relaciona con las incoherencias del discurso las que, como se ha señalado, dan sentido a la ocurrencia de los grupos de discusión. Dentro de estas incoherencias deben consignarse todas aquellas contradicciones, personales o grupales, que se han hecho evidentes para el conductor de la sesión y que corresponde hipotetizar desde variadas perspectivas. Estas pueden ser históricas, sociales actuales, personales, etc. El conductor, como investigador social, debe ser capaz de formular estas hipótesis y, si no pudiera hacerlo, debe consultar con los propios participantes hasta aclarar la situación. La pregunta que se busca responder es ¿a qué son atribuibles, en principio, las incoherencias?

Pauta de registro de sesión de *grupo de discusión*

Fecha	Hora	Duración	Nº participantes

Grado de participación (número de personas)		
Activamente	Ocasionalmente	Rara vez o no participan



Tipo de participación (número de personas)	
Alientan a otros a discutir	Inhiben al grupo

Resumen presentado al grupo para su acuerdo

Comentarios del redactor del *grupo de discusión*

Comentarios del conductor del *grupo de discusión*

ANEXO 5

PAUTA DE REGISTRO GRUPO FOCAL

Instrucciones

La Pauta de Registro tiene como finalidad ayudar en la construcción de los procesos de análisis que se efectuarán posteriormente. La idea de seguir una línea de trabajo, entre muchas posibles, es disponer de datos relativamente ordenados para que todos los *grupo focals* sean informados de acuerdo a la misma metodología, la que da cuenta del propósito del estudio-intervención. Informes específicos formalmente muy diferentes dificultan enormemente el tratamiento de los datos y la construcción de informes globales.

La primera parte de la Pauta es simple porque se solicitan datos muy sencillos. Sin embargo, desde la segunda línea el Redactor del Informe (presente en la sesión), o en su defecto el propio Conductor, debe hacer esfuerzos más propios de su *expertise*. El número total de participantes debe ser visto desde la perspectiva de su participación. Se contará el número de participantes en cada categoría de participación. La asignación a las categorías debe considerar una comparación entre los participantes, y no una comparación con lo que han observado en otros grupos. Seguidamente, el número de participantes más activos debe ser categorizado según la medida en la cual dichos participantes han asumido un rol tal que se han apropiado de la palabra, o lo han hecho en una dirección más colaborativa, instando a otros a participar. En otras palabras, han favorecido un diálogo.

La segunda parte se orienta a una descripción del Redactor respecto del tipo de interacciones. Por ejemplo, se puede tratar de muchas preguntas entre los propios participantes, interacciones para convencer los unos a los otros, interacciones más bien agresivas, etc. etc. Corresponde al redactor describir los tipos de interacciones que ocuparon la mayor parte del tiempo de la sesión, entendiendo que esta descripción debe estar lo más libre posible de interpretaciones respecto de lo ocurrido. La idea final es que quien realice el Informe global pueda hacerse una clara idea de lo que allí ocurrió.

La tercera parte se refiere a los comentarios, tanto del Redactor como del Conductor de la sesión. En estos espacios hay lugar para cualquier consideración que se considere útil para los fines de la redacción de un Informe global. Los comentarios pueden referirse tanto a lo ocurrido, como a percepciones de los propios informantes, sean estas personales y subjetivas (por ejemplo, qué tan cómodo se sintió el conductor), o más descriptivas de su propia actuación.

La cuarta parte se relaciona con el contenido de la sesión y parte del supuesto que el Redactor tiene a su alcance la grabación de la sesión. Si la sesión no hubiera sido grabada por alguna circunstancia especial, el Redactor tendrá que hacer los esfuerzos necesarios para ordenar las notas de campo y presentarlas de acuerdo a la Pauta. Tres son los aspectos más importantes, por una parte los contenidos declarados en el discurso, que supone una cierta categorización preliminar que se espera sea lo más descriptiva posible, ya que las categorías serán posteriormente agrupadas con las obtenidas de otras sesiones. El Redactor no debe ahorrar palabras en la descripción de los contenidos ya que a partir de largas descripciones es posible llegar a resúmenes, proceso que a la inversa no es posible de ejecutarse. Los contenidos deberían acompañarse en lo posible de expresiones significativas, que corresponden a lo que los participantes dijeron, tal como lo dijeron, esto es, textualmente. Por su parte, las cadenas lógicas corresponden a agrupaciones preliminares de categorías que aparecen vinculadas entre sí en el propio discurso. Por supuesto, es posible que muchos contenidos no tengan una vinculación con otros, por lo que quedarán sin completar dicho dato. Las cadenas lógicas se pueden simbolizar con palabras, o con otros tipos de símbolos (letras, números). En este último caso es imprescindible que en la parte inferior de la hoja de registro se aclararen dichas simbologías. Abreviaturas simples de cadenas con nombres utilizados en la misma hoja no requieren aclaración.

La quinta parte, una de las más importantes del registro de la sesión, se relaciona con los Contenidos no-declarados, que sin embargo surgen como esperables para quien conduce la sesión, si se los piensa desde la perspectiva del resto del discurso de los participantes a la sesión. Dentro de estos contenidos pueden considerarse preguntas que no se responden, temas que se evaden, respuestas superficiales que se dan a preguntas de cierta profundidad, significados acertados u erróneos que surgen en la conversación, ideas apenas declaradas, sentidos que se dan a la conversación y que implican un cambio del curso del pensamiento grupal, etc. En general, podría hacerse mención aquí a los elementos implícitos, que son fundamentales para comprender la situación. Como es natural, el redactor, o el conductor, suelen hacerse hipótesis acerca de por qué ha ocurrido lo que ocurrió. Para ello, como interpretación preliminar, se ha incluido una columna que permite asociar, de manera específica, estas hipótesis con los contenidos no declarados.

Pauta de registro de sesión de *grupo focales*

Fecha	Hora	Duración	N° participantes

Grado de participación (número de personas)		
Activamente	Ocasionalmente	Rara vez o no participan



Tipo de participación (número de personas)	
Alientan a otros a participar	Inhiben al grupo

Breve descripción del tipo de interacciones observadas

Comentarios del redactor del *grupo focal*

Comentarios del conductor del *grupo focal*

