

Procesos usados por grupos

¿Qué principios guían los procesos del grupo?

Como miembro de un grupo de toma de decisiones, es importante conocer los siguientes principios y observar si suceden en su grupo.



PRINCIPIO 1: Visión compartida

Los grupos necesitan *encontrar un terreno común*. Tan pronto un grupo llegue a un acuerdo sobre cómo los integrantes ven un mejor futuro, el trabajo será más eficaz. Esto es lo que se conoce como "visión compartida".

PRINCIPIO 2: Representación

Con frecuencia, un grupo debe tomar decisiones que afectan a una gran cantidad de personas. Cuando toman decisiones, los grupos deben *considerar las necesidades y perspectivas de todas las personas afectadas*. Todas las personas del grupo deben escuchar y considerar los puntos de vista de profesionales, miembros de familia y alumnos de todos los orígenes.

PRINCIPIO 3: Socios por igual

Cada miembro del grupo debe compartir el poder y tener tiempo para hablar. Si bien los grupos con frecuencia tienen líderes que ayudan a organizarlos, *cada integrante debe ser tratado con igualdad*. El aporte de cada miembro es valioso.

PRINCIPIO 4: Colaboración

Para la toma de decisiones compartida, es necesario que personas de distintas procedencias tengan *la oportunidad de trabajar juntas*. Los miembros pueden no estar siempre de acuerdo pero deben esforzarse para confiar entre ellos, escucharse mutuamente y respetar la opinión y los puntos de vista de los demás. *Generar confianza mutua toma tiempo y experiencia*.

PRINCIPIO 5: Responsabilidad compartida

Los grupos que son más eficaces hacen un seguimiento de las tareas y aprenden reconsiderar sus decisiones para asegurarse de que sigan funcionando. Las familias, los profesionales y la comunidad en general necesitan *todos acordar hacer su parte para mejorar los resultados para los niños*. A esto nos referimos con "responsabilidad compartida".

PRINCIPIO 6: Compartir información

Todos los miembros necesitan información precisa, comprensible y completa para tomar decisiones. Todos los miembros se benefician *si están al día* sobre las reglas, reglamentos y políticas nacionales, estatales y locales relativas a un tema.

PRINCIPIO 7: Generar resultados

Los grupos pueden ir paso a paso a través de un proceso acordado con la intención de alcanzar la meta. En algunos puntos a lo largo del camino, los grupos tienen que verificar su progreso, para ver cuán cerca están de la meta.

Si falta alguno de estos principios, los resultados se verán afectados y la toma de decisiones compartida se verá comprometida.

Procesos usados por grupos

¿Cuáles son los procesos que usan los grupos?

Los grupos más efectivos usan procesos a modo de guía de su trabajo. Estos procesos pueden ser nuevos para usted. En esta sección, explicaremos algunos procesos comunes que los grupos podrían usar.



Se comienza teniendo en mente el final.

Los **resultados** se definen como los cambios que desea ver un grupo y que más probablemente produzcan resultados a largo plazo. Los grupos puede comenzar a trabajar juntos definiendo cuáles son los resultados positivos que considerarían aceptables de sus esfuerzos juntos. La recopilación constante de datos puede ser una forma esencial de medir los progresos en miras de los resultados deseados.

Trabajo en miras de resultados positivos.

Los grupos deben preguntarse si las decisiones que tomaron se tradujeron en los resultados que esperaban. ¡En caso afirmativo, deben **celebrar** y **hacer público el éxito!** De lo contrario, tendrán entonces que retomar el proceso de toma de decisiones y hacer ajustes hasta que tengan un plan con resultados positivos.

Esta sección describe los procesos comunes de toma de decisiones que podrían usarse:

1. Recopilación de información
2. Establecimiento de metas
3. Planificación
4. Colaboración
5. Evaluación
6. Procesos para lograr un acuerdo

Las familias preguntan

No entiendo el modelo de toma de decisiones de nuestro grupo. ¿Qué puedo hacer para que los datos y el proceso tengan más sentido?

"Pida ejemplos y tome notas que replanteen las respuestas para que tengan sentido para usted más adelante, cuando las vuelva a leer. De ser posible pida una explicación por escrito del proceso y de los datos, para volver a ver y estudiar la información de forma privada".

-Une-Ta, padre

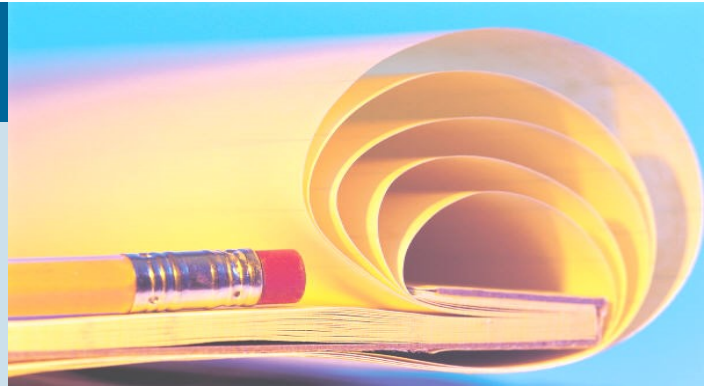
"Encuentre un aliado y pregúntele... Alguien a quien le tenga confianza. Pida hablar en privado sobre las preguntas que tenga".

-Kara, madre

Procesos usados por grupos

Recuerde...

El trabajo en equipo más eficaz comienza con miembros bien preparados.



1. Procesos de recopilación de información

Es importante que los grupos usen información o datos precisos. Pueden ser números, hechos, opiniones, ideas o historias.

La información puede venir en numerosas formas y se puede recopilar de muchas maneras. La **tormenta de ideas** es una estrategia usada cuando los grupos desean generar y obtener muchas ideas. El proceso de recopilación de información puede muy sencillo, como formular dos o tres preguntas a un **grupo temático** (un grupo de expertos) que responderán juntos.

Durante los procesos de recopilación de información podrían identificarse cuestiones que se deberán abordar. Se deberían priorizar las cuestiones de suma importancia o que puedan llevar más tiempo de lograrse. Las **metas a corto plazo** y **a largo plazo** se establecen luego que los grupos fijan sus prioridades.

2. Procesos para establecimiento de metas

Las **metas**, o en otras palabras, lo que un grupo desea que suceda, deben ser establecidas desde el principio para que el grupo sepa qué busca con su trabajo. La **visión** y **misión** del grupo son herramientas útiles para guiar el establecimiento de metas.

La **declaración de la visión** describe los cambios que el grupo desea ver en el futuro, como resultado de sus acciones. Es lo que el grupo sueña para el futuro.

Una **declaración de misión** da la dirección y fija las metas, las acciones y los procesos de toma de decisiones del grupo. Es lo que el grupo está haciendo actualmente.

S.M.A.R.T. Se escriben **metas** para ayudar al grupo a lograr lo que se ha determinado hacer y se describen como:

- e**Specificas**: ¿Qué hará usted?
- Mensurables**: ¿Cómo lo hará?
- AlcAnzables**: ¿Puede comprometerse a ellas?
- Realistas**: ¿Es factible?
- oporTunas**: ¿En cuánto tiempo?

3. Procesos de planificación

Un **plan** comienza a formarse cuando el equipo acuerda los primeros pasos y cuánto trabajar en él en un momento dado. Llamado a veces **plan de acción**, el plan debería incluir quién hará qué, para cuándo y en qué orden.

Herramientas para el proceso de planificación:

- Los **modelos lógicos** son diagramas que ilustran cómo las actividades de un grupo se conectan a sus metas y resultados.
- Los **programas** dan al grupo las tareas a realizar dentro de plazos acordados.

Procesos usados por grupos

Recuerde...

Un proceso claro establece la dirección y guía las acciones de un grupo en pos de las metas.



4. Procesos de colaboración

Cuando los miembros de un grupo aportan voluntariamente su conocimiento y experiencia para trabajar en pos de una meta común, decimos que esto es *colaboración*.

Herramientas que los grupos usan para fomentar la colaboración:

- *Expectativas acordadas para la cooperación y un ambiente de trabajo positivo.*
- *Un facilitador neutral para que ayude con la dinámica del grupo, en particular si los miembros no han trabajado juntos antes.*
- *Comunicación constante y establecimiento de relaciones (networking).*
- *Actividades significativas para todos los miembros.*
- *Capacitación orientada y ayuda técnica.*

Cuando se usan procesos de colaboración, los grupos obtienen beneficios, entre ellos:

- más participación
- mejor comunicación
- mejores relaciones
- mayor compromiso



Palabras de sabiduría

Aunque el grupo no haya encontrado un proceso, ¡usted puede! Todos los buenos procesos son realmente un plan para mantenerse organizado, actuar y planificar los pasos siguientes.

He aquí algunos consejos que pueden ayudarle a ser eficaz:

- **Organice** la información para saber lo que le falta y dónde encontrarla con facilidad.
- **Mantenga en mente las metas del grupo.**
- Haga una **lista de prioridades** para centrarse en ellas.
- Mantenga la **mente abierta** y **fomente el diálogo** para entender los distintos puntos de vista.
- **Pídale al líder que le explique** las funciones de los miembros para que sepa cómo ser de más utilidad.
- **Tome notas** de los siguientes pasos para que usted pueda actuar.
- **Escriba los resultados** de sus actividades para que pueda ver dónde se ha progresado.

Procesos usados por grupos

Consejo:

No asuma que una persona debe ganar y que otra debe perder cuando una discusión no avanza. En cambio, busque cuál es la siguiente mejor cosa para todos. Trate de pensar las cosas de otra forma.



5. Procesos de evaluación

Luego que un grupo ha comenzado a colaborar en el plan de acción y que sus integrantes han trabajado juntos un tiempo, deberán volver a analizar el plan para ver si se resultó como lo esperaban.

*Puede ser necesario que el grupo recopile más información. Cuando la información nueva se compara con la que usted ya tiene, se dice que esto es **evaluación**.*

Dentro del plan de acción general, debe haber una declaración sobre cómo se recopilan los datos de evaluación y compartirlos con el equipo y con otros. Estos datos de evaluación brindarán buena información para permitir la adaptación del plan si fuera necesario. Esto se llama **evaluación operacional**.

Al final del trabajo del plan de acción, el grupo se reúne para analizar los logros. El grupo evalúa los esfuerzos realizados y decide si estaba en el camino correcto. Analiza qué otra cosa pudiera haberse hecho y habla sobre lo que ha descubierto. Esto se llama **evaluación sumativa**.

6. Procesos para crear acuerdos

Los grupos pueden emplear un **procedimiento parlamentario** para establecer un proceso para manejar las discusiones y lograr acuerdos.

Para lograr acuerdos, el proceso más formal que emplean los grupos es el **voto**. Las **Reglas de orden de Robert** constituyen una herramienta para dar estructura al proceso.

Otra forma en la que los grupos logran acuerdos es mediante un proceso de **creación de consenso**. Aun cuando sea menos formal que el voto, puede ser complicado. Esto se debe a que los miembros del grupo están convencidos o creen en una idea antes de lograr un acuerdo. La discusión prosigue hasta que todos llegan a un acuerdo.

En el verdadero consenso, la clave es el compromiso. El consenso no siempre garantiza que todos creen que el resultado sea perfecto, sino que más bien todos pueden vivir con su decisión. Tiene una ventaja. Tiene el potencial de fortalecer las relaciones del grupo.



Procesos usados por grupos

Uso de las Reglas de orden de Robert

Algunos grupos son muy formales y siguen reglas para crear acuerdos. Las Reglas de orden de Robert ofrecen un conjunto de reglas para plantear asuntos y votar respecto a ellos. Las minutas de la reunión documentan los pasos.



Presentar y aprobar mociones

1. Un miembro presenta una moción, por ejemplo: "Hago la moción... (y dice la propuesta)".
2. Otro miembro secunda la moción diciendo: "Secundo la moción". No es necesario estar a favor de la moción para apoyarla. Al secundar la moción, simplemente se permite que la discusión tenga lugar. Si no está secundada, la acción sobre la moción desaparece.
3. El presidente de la junta o el líder del grupo pueden repetir la moción para que todos tengan en claro cuál es la propuesta sobre la cual están votando.
4. El presidente pide que se discuta la moción. El presidente se asegurará que todos tengan una oportunidad de discutir la moción. Si alguien tiende a dominar la discusión, el presidente puede establecer una regla que dé a otros una oportunidad de participar. Por ejemplo, los miembros solo están autorizados a hablar dos veces sobre un punto. El presidente establecerá el orden para hablar.

Reglas para discutir una moción

1. Mantener los comentarios relevantes a la moción que se está discutiendo. Evitar agresiones personales y ser cortés al hacer comentarios.
2. Se puede enmendar la moción propia o la de otra persona agregando palabras o párrafos o sustituyendo secciones por otras nuevas en la moción.

Si se enmienda una moción, el presidente de la junta pedirá a los miembros que voten para aceptar o rechazar la enmienda.

Voto de una moción

El presidente de la junta pide a los miembros que voten una moción y dice: "Estamos votando la moción para... (vuelve a decir la versión original o una versión enmendada de la propuesta...) Todos los que estén a favor levanten la mano y digan "Sí" y todos los que se opongan, levanten la mano y digan "no". Si a usted le resulta confuso lo que se está votando, pida aclaración al presidente de la junta. Usted puede abstenerse y no votar una moción. Todos los votos, incluyendo las abstenciones, se deberán asentar en las actas. Usted solo debería abstenerse si tiene conflicto de intereses o por cualquier motivo que no sea la indecisión.

Aprobación de una moción

La mayoría de los miembros debe votar a favor de una moción para aprobarla. Si hay empate y el presidente de la junta tiene derecho a voto, entonces puede romper el empate. En los casos en los que el presidente de la junta no vote, la moción fracasa. El presidente de la junta enunciará si la moción ha sido aprobada o derrotada.

Adaptado de Hacer diferencias para niños con discapacidades: Una guía para prestar servicio en un comité asesor de apoyo familiar Centro Waisman, (2006).

Procesos usados por los grupos

Creación de consenso

Algunos grupos discuten ciertas cuestiones de modo informal y llegan a acuerdos denominados "consenso".



En un proceso de consenso, cada miembro comparte información y considera lo que los demás comparten. Las decisiones de consenso se toman cuando todo el grupo logra un acuerdo mutuo. El proceso de lograr consenso puede incluso ayudar al grupo a construir y fortalecer sus relaciones.

Cada miembro comparte

Hay que asegurar que todos sean escuchados y se sientan escuchados. Evite discutir por su postura propia. Presente su posición lo más claramente posible. Escuche las reacciones y comentarios de otros integrantes del grupo para ver si ellos entienden su posición. Analice cada reacción y comentario con detenimiento antes de insistir aún más con su propio punto de vista.

Evitar el voto por mayoría

Evite promediar, tomar decisiones al azar o negociar. Cuando los miembros finalmente lleguen a un acuerdo, no sienta que se les debe dar una recompensa dándoles espacio para que hagan lo que quieran más adelante.

Dar tiempo para lograr el acuerdo

No cambie de opinión simplemente para evitar un conflicto, para lograr un acuerdo ni para mantener la paz. Cuando un acuerdo parece llegar demasiado rápido o fácil, no se confíe. Cambie de opinión solo cuando la solución tenga sentido, no para que los demás se sientan felices.

Las familias preguntan

¿Qué pasa si no estoy de acuerdo con la decisión que se tomó y siento que me di por vencido?

"Si el objetivo es hacer que todos se reúnan para que se tome una decisión, entonces hay que tomar las decisiones. Esto ayuda al grupo a avanzar hacia la meta.

En el medio de una reunión, puede ser difícil determinar si usted puede vivir con una decisión tomada por el grupo. No esté de acuerdo si no lo está. Es posible que todos tengan que comprometerse. Sea persistente durante la reunión para que luego no tenga nada de qué arrepentirse.

Presente de nuevo su preocupación al grupo solamente si honestamente no puede vivir con la decisión".

- Chris, padre

Procesos usados por grupos

Recuerde...

Al considerar las necesidades de todas las familias, incluya las voces de todos los integrantes: biológicos, adoptivos, sustitutos, tutores y familia extendida.



Puesta en acción

John y Laura llegan a la primera reunión del Comité para Mejora de Lectura. Son recibidos por el superintendente del distrito y un miembro de la junta escolar. Se les invita a que se sienten.

La reunión comienza y el superintendente le da la bienvenida a todos y pide a cada quien que se presente. Laura está sorprendida por la cantidad de personas en el comité. Hay maestros de casi todos los grados, de materias específicas y también del departamento de idiomas extranjeros y arte. También forman parte del grupo cinco padres, tres miembros de la comunidad y dos alumnos.

Puesta en acción (cont.)

En la primera reunión se repasa el objetivo del comité. El superintendente convoca al analista de datos del distrito para que comparta las diversas informaciones de las que dispone el distrito en ese momento. De acuerdo a la información que dispone el grupo, se fijan las metas y los plazos. También dividen el comité en subcomités para que trabajen en tareas específicas. Cada subcomité tiene un líder que coordina la labor de cada equipo.

En la siguiente reunión, cada subcomité presenta un breve informe de su labor. La información nueva se comparte con el comité en pleno a partir del analista de datos. Esto continúa en cada reunión durante los dos primeros meses. Para el tercer mes, los subcomités han completado su labor y todos se reportan al comité general para evaluar el avance hacia las metas del grupo. Se requiere información adicional y los subcomités realizarán tareas para el grupo general.

Tras casi cinco meses de trabajo, llegó el día en el que el Comité para Mejora de Lectura debe tomar una decisión y preparar una recomendación para la junta escolar. El comité ha acordado tomar decisiones mediante consenso.



